

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

Maricela Carolina Peña Cárdenas, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Adriana Guadalupe Chávez Macías, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Cristina del Pilar López Saldana, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Beatriz Alondra Vázquez Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila-México

### RESUMEN

*La cultura organizacional es una de las bases fundamentales para apoyar a todas aquellas empresas que quieren ser competitivas, ya que a través de la cultura se pueden detectar problemas en los grupos de trabajo y establecer estrategias de mejora. Por lo cual el propósito del presente trabajo de investigación fue identificar la cultura organizacional dominante en una Pequeña Empresa de la industrial metal-mecánica de Monclova, Coahuila. Para la realización de este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 26 trabajadores de una pequeña empresa; a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, para la recolección de datos. 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.*

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional, Clan, Adhocracia, Jerarquizada, Mercado

### THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN A SMALL COMPANY

#### ABSTRACT

*Organizational culture is a fundamental aspect that supports companies that aim to be competitive. Through culture, it is possible to detect problems in working groups. After that, strategies for improvement can be established. The purpose of this research was to identify the dominant organizational culture in a small company in the industrial metal-mechanics of Monclova, Coahuila. The sample consists of 26 workers form a small company to whom a structured questionnaire was applied. The results indicate that the Hierarchical culture dominates the companies.*

**JEL:** D23, M12

**KEYWORDS:** Organizational Culture, Clan, Adhocracy, Hierarchical, Market

#### INTRODUCCIÓN

**P**ara 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 por sí misma, sino por la organización y quienes la integran, ya que tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesaria. La cultura organizacional en la actualidad está cobrando gran relevancia para las organizaciones, 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; conllevando con esto a que todos los empleados actúen de acuerdo con una cultura establecida. El tema de esta investigación está centrado en identificar la cultura organizacional dominante en una Pequeña Empresa de la industrial metal–mecánica de Monclova, Coahuila. Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar la revisión literaria se presenta la información relevante sobre el tema, en segundo lugar se describe el proceso metodológico empleado especificando el tipo de investigación, las variables, el instrumento de medición, la muestra, el procedimiento y el análisis estadístico efectuado a los datos, en tercer lugar se presentan los resultados y finalmente las conclusiones, así como limitaciones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

Las organizaciones están tomando decisiones contantemente, 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, que comúnmente denominamos cultura organizacional que las distingue, y que puede evaluarse. Chiavenato (2004), define la cultura de una sociedad como “los 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 trasmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”.

### Cultura Organizacional

El comportamiento de una organización es importante y esta encauzado a cumplir las metas que la empresa ha planeado para su subsistencia. La columna esencial de toda organización es el recurso humano; el comportamiento de cada individuo es fundamental, aunque la suma de estos comportamientos individuales es lo que hace que una empresa pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracasar. El estudio del Comportamiento organizacional provee significativos conocimientos que ayudan a entender con mayor claridad, este nuevo mundo laboral, superar la resistencia y mejorar para crear una cultura organizacional que prospere con el cambio. Los conceptos del Comportamiento organizacional deben reflejar condiciones siutacionales o de contingencia. Mientras que para Robbins, (2009) el Comportamiento organizacional “es una disciplina que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”. Chiavenato, (1999) menciona que “la cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos, como forma aceptada y estable de interrelación y de 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 compratidas por todos los miembros de la organización”.

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

Según Cameron y Quinn (1999), exponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF). La intención de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro tipos de cultura dominante: Clan, Adhocracia (Ad-Hoc), Jerarquizada y Mercado. En la Figura 1 el Modelo Competing Values Framework (CVF) muestra si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios de ambiente por parte de sus miembros; o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Usando estos principios Cameron y Quinn crean un cuestionario al que

denominan Organizational Culture Assessment (OCAI), que es básicamente un sondeo que es muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo Competing Values Framework (CVF).

Figura 1: Modelo Competing Values Framework

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

Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominante en este modelo son los siguientes:

*Clan:* La organización es un lugar para trabajar y donde los miembros de la misma comparten mucho entre sí. Los Líderes o superiores de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternales, 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. La organización recompensa el trabajo en equipo, participación y el consenso.

*Ad-Hoc (Adhocracia):* 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 importantes 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:* 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:* 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. Sepúlveda (2004). Realizó una investigación con el propósito de llevar a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional dominante de la Universidad de Concepción, 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, dónde 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 estudiada.

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.

## **METODOLOGÍA**

El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo, transversal y de tipo descriptivo. 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 medir la cultura organización es el Organizational Culture Assessment (OCAI) de Cameron y Quinn (1999); esté ha sido utilizado por otras organizaciones, de otros ramos industriales 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 1 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 1: Operacionalización de Variables de la Cultura Organizacional

Dimensión	Definición	Subdimensiones / Atributos	Preguntas
Clan	Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua, cooperación.	Características Dominantes	1A
		Liderazgo Organizacional	2A
		Estilo Gerencial	3A
		Unión de la Organización	4A
		Énfasis Estratégico	5A
		Criterio de Éxito	6A
Adhocracia	Innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Características Dominantes	1B
		Liderazgo Organizacional	2B
		Estilo Gerencial	3B
		Unión de la Organización	4B
		Énfasis Estratégico	5B
		Criterio de Éxito	6B
Mercado	Participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Características Dominantes	1C
		Liderazgo Organizacional	2C
		Estilo Gerencial	3C
		Unión de la Organización	4C
		Énfasis Estratégico	5C
		Criterio de Éxito	6C
Jerarquizada	Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquías.	Características Dominantes	1D
		Liderazgo Organizacional	2D
		Estilo Gerencial	3D
		Unión de la Organización	4D
		Énfasis Estratégico	5D
		Criterio de Éxito.	6D

*En esta tabla se muestra la Operacionalización de las dimensiones consideradas en el instrumento de medición de la cultura organizacional, los contenidos operacionales de cada dimensión, definición, subdimensiones y los números de los reactivos correspondientes a cada una de ellas.*

El instrumento para la presente investigación, está dividido en dos secciones: La primera contiene las características demográficas relativas a la edad, género, antigüedad en la empresa, actividad principal, 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 Organizational Culture Assessment (OCAI) Cameron y Quinn (1999), 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. El cuestionario se aplicó al total de trabajadores dentro de las instalaciones de las empresas en horario de trabajo. Dicha recopilación de datos se llevó a cabo entre los meses de Septiembre y Octubre de 2016.

## RESULTADOS

En respuesta a los reactivos de las características demográficas se procedió, en primera instancia, a establecer los rangos de a la edad, género, antigüedad en la empresa, actividad principal, y nivel de estudios, calculando las frecuencias; observándose que la mayoría de los trabajadores esta conformado por el género masculino representado en un 69%; en cuánto a la edad el 35% se encuentran entre los 18 y 25 años de edad y los de 36 y 45 años de edad; mientras que la minoría están en un 4% en el rango entre 46 y 55 años. 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 y el 4% se ubica en el rango de entre 5 y 10 años de antigüedad. Con respecto a la Formación Académica se encontró que el 35% de los trabajadores han cursado Preparatoria, seguidos por el 23% que son Profesionistas. Y en relación a la Actividad Principal el 38% de los trabajadores se infiere que realizan varias actividades.

Tabla 2: Características Demográficas

<b>Panel A: Frecuencia Por Género</b>	
Hombre	18
Mujer	8
	Total = 26
<b>Panel B: Frecuencia Por Rangos De Edad</b>	
Entre 18 y 25 años	9
Entre 26 y 35 años	7
Entre 36 y 45 años	9
Entre 46 y 55 años	1
Mas de 56 años	0
	Total= 26
<b>Panel C: Frecuencia Por Antigüedad</b>	
Menos de 1 año	6
Entre 1 y 3 años	50
Entre 3 y 5 años	4
Entre 5 y 10 años	1
No Contesto	2
	Total= 26
<b>Panel D: Frecuencia Por Formación Académica</b>	
Primaria	2
Secundaria	4
Preparatoria	9
Técnico	5
Profesional	6
	Total= 26
<b>Panel E: Frecuencia Por Actividad Principal</b>	
Tornero	3
Soldador	3
Pailero	1
Operador de Máquina	2
Secretaria	1
Vendedora	2
Chofer	4
Otros	10
	Total = 26

*En esta tabla se muestran las Frecuencias por Género, conformado por el 69% por Hombres y el 31% por Mujeres. En cuánto a la Edad, observándose que la mayoría en un 35% se encuentran entre los 18 y 25 años y los de 36 y 45 años de edad; mientras que la minoría en un 4% se encuentran entre 46 y 55 años. En relación a la Antigüedad en la empresa, el 50% tienen entre 1 y 3 años de servicio y el 4% se ubica en el rango de 5 y 10 años. Con respecto a la Formación Académica se encontró que el 35% de los trabajadores han cursado Preparatoria, seguidos por el 23% que son Profesionistas. Y en relación a la Actividad Principal el 38% de los trabajadores se infiere que realizan varias actividades.*

Después se procedió a vaciar la información para calcular los promedios de cada tipo de cultura, según el puntaje otorgado en cada pregunta de las opciones A, B, C y D por los participantes del estudio. 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

Tipos de Cultura	Media
Clan	20.38
Adhocracia	19.04
Mercado	21.35
Jerárquizada	31.54

*Como se puede observar en esta tabla se muestran los promedios por cada tipo de cultura del Organizational Culture Assessment (OCAI) de los trabajadores de la empresa en estudio. Dando como resultado la cultura predominante es la de tipo Jerárquica con una media de 31.54, seguida por la cultura de Mercado con una media de 21.35, después la cultura de Clan con 20.38 y finalizando con la de Adhocracia con 19.04. Por lo que la empresa en estudio se distingue por que los líderes son buenos coordinadores y organizadores, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante y la principal preocupación de la dirección es la estabilidad y el eficaz funcionamiento con altos niveles de control.*

Así mismo, se realizó el análisis de los promedios obtenidos por cada subdimensión (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. En una organización con una cultura incongruente, cada atributo hará énfasis en un tipo de cultura distinto y no mostraran ningún patrón de similitud. Además del tipo de cultura, el instrumento utilizado en el estudio nos permite dibujar un perfil organizacional basado en las seis características o dimensiones que determinan como trabaja y es administrada la organización, las cuales son: las características dominantes, los líderes de la organización, el estilo gerencial, la unión de la organización, el énfasis estratégico y los criterios de éxito; en la tabla 4 se presentan los promedio de cada de las subdimensiones contra cada tipo de cultura. En la cual se observa que predomina el tipo de cultura Jerarquizada en 4 subdimensiones que la favorecen, 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, así como preocupados por la dirección de la estabilidad y funcionamiento de la organización; seguida por la cultura de Mercado con 1 subdimensión y la cultura de Clan con 1 subdimensión. Este resultado nos comprueba que la organización se enfoca en el posicionamiento interno y tiene la necesidad de estabilidad y control.

Tabla 4: Puntuaciones Promedio Por Cada Subdimensiones Contra Cada Tipo de Cultura

Subdimensiones	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Características 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

*En esta tabla se muestran los promedios por cada subdimensiones contra cada tipo de cultura. Y donde la que predomina el tipo de cultura Jerarquizada en 4 subdimensiones que la favorecen, 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, así como preocupados por la dirección de la estabilidad y funcionamiento de la organización; seguida por la cultura de Mercado con 1 subdimensión y la cultura de Clan con 1 subdimensión. Este resultado nos comprueba que la organización se enfoca en el posicionamiento interno y tiene la necesidad de estabilidad y control.*

## CONCLUSIONES

La esencia de toda organización, no importa su tamaño, el aspecto humano, es el motor que mueve los aspectos operativos y administrativos de la empresa, esto con lleva a conocer el tema de estudio de está investigación, los rasgos culturales de la organización, así como se va formando una cultura dentro de una

nación, un grupo, una familia, así se va concibiendo una cultura dentro de la organización, la cual va influyendo en el desarrollo del individuo en su paso dentro de ella, la organización como los seres humanos van formando rasgos o características propias en cada una de ellas, es por ello que podemos inferir que estos rasgos van definiendo conductas preestablecidas en los individuos pertenecientes a la organización. Los resultados obtenidos en este estudio nos permiten concluir que las características dominantes de la cultura organizacional es de tipo Jerarquizada; esto significa que los trabajadores perciben en gran parte 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.

Parra, (2014) llevó a cabo un estudio, y de acuerdo a los resultados que obtiene confirma, que el rasgo más característico de la cultura actual es la Jerarquizada, no queriendo decir con esto que es la cultura que identifica a la empresa, puesto que su estadística no es la apropiada para identificarla con este tipo de cultura. Lo anterior posibilita un leve acercamiento a describir el porqué de este tipo de cultura en la organización, los sistemas de Gestión de Calidad sus prácticas han permitido que los empleados se sientan identificados con el cumplimiento de normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo, la orientación de este tipo de cultura es interna, buscando la estabilidad y el control, donde lo más importante es la eficiencia, lo cual se evidencia con los procesos de mejoramiento continuo establecidos por la empresa. Este tipo de cultura dominante tiende a fomentar de igual forma la existencia de comportamientos herméticos al interior de la organización. Se ha podido observar que los trabajadores guardan un celo excesivo al actuar, con tiempos de respuesta altos, como consecuencia de la jerarquización en la ejecución de procedimientos. Salazar, (2008) en un estudio realizado se observo que los perfiles gráficos obtenidos para cada ítem del cuestionario individualmente, vemos que en dos de las seis sub dimensiones del modelo (características dominantes y estilo gerencial) hay una tendencia hacia la cultura de clan, mientras que en el resto de ellas (líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito) existe una inclinación a acentuar la cultura jerarquizada.

### 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, intentando justificar la cultura con los factores demográficos como sería género, edad, antigüedad en la empresa y nivel de estudios influyentes tanto en la empresa como en la cultura; 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.

## **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 Organizacional 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.

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.

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.

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

## BIOGRAFÍA

Maricela Carolina Peña Cárdenas, Maestra en Administración de Empresas, actualmente adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, donde es líder del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es [pena-cardenas@hotmail.com](mailto:pena-cardenas@hotmail.com)

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Maestra en Administración con acentuación en Recursos Humanos, actualmente se encuentra adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, es miembro del cuerpo académico

Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es [guadalupe49@live.com.mx](mailto:guadalupe49@live.com.mx)

Adriana Guadalupe Chávez Macías, Maestra en Impuestos, Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte, de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, integrante del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es: [adryanachavez@prodigy.net.mx](mailto:adryanachavez@prodigy.net.mx)

Cristina del Pilar López Saldaña, Maestra en Educación, Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, es miembro del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones. Su correo electrónico es [cristinalopez@yahoo.com.mx](mailto:cristinalopez@yahoo.com.mx)

Beatriz Alondra Vázquez Martínez, alumna de Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, quién colabora en los proyectos de investigación desarrollados por el cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones.