

# 49

Fecha de presentación: mayo, 2024  
Fecha de aceptación: noviembre, 2024  
Fecha de publicación: diciembre, 2024

## CULTURA

DE CALIDAD EN B&M: EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

### QUALITY CULTURE AT B&M: EVALUATION AND STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL INNOVATION

Mireya Silvana Cuarán Guerrero<sup>1\*</sup>

E-mail: [ui.mireyacuaran@uniandes.edu.ec](mailto:ui.mireyacuaran@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4724-3849>

Ingrid Natalia Caicedo Quiñones<sup>1</sup>

E-mail: [ingridcq03@uniandes.edu.ec](mailto:ingridcq03@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7741-0781>

Jeime Michelle Razo Toalombo<sup>1</sup>

E-mail: [jeimert67@uniandes.edu.ec](mailto:jeimert67@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1836-7396>

Diego Josué Cedeño Gavilanes<sup>1</sup>

E-mail: [diegocg81@uniandes.edu.ec](mailto:diegocg81@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6911-468X>

<sup>1</sup>Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato. Ecuador.

\*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cuarán Guerrero, M. S., Caicedo Quiñones, I. N., Razo Toalombo, J. M., & Cedeño Gavilanes, D. J. (2024). Cultura de calidad en B&M: evaluación y estrategias para la innovación organizacional. *Universidad y Sociedad*, *16* (S2), 461-471.

#### RESUMEN

La cultura de calidad se fundamenta en un conjunto arraigado de creencias y comportamientos presentes en la empresa, influenciando tanto su desarrollo como la manera en que los grupos sociales colaboran enfocados en la mejora continua de los productos y servicios. El objetivo de la investigación consiste en analizar la cultura organizacional predominante en la empresa B&M, proporcionando a los líderes una comprensión detallada de las dinámicas culturales presentes en la organización. La metodología empleada sigue el modelo de Cameron y Quinn. Se utiliza una técnica de encuesta con un cuestionario estandarizado y validado. Los resultados obtenidos profundizan en la cultura organizacional actual de B&M y la cultura deseada. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para desarrollar estrategias específicas que consoliden y mejoren aún más la cultura adhocrática, contribuyendo a la capacidad de innovación y adaptación de la empresa.

**Palabras clave:** Modelo de Cameron Quinn, Innovación organizacional, Mejora continua, Estrategias empresariales.

#### ABSTRACT

Quality culture is based on a deep-rooted set of beliefs and behaviors present in the company, influencing both its development and the way in which social groups collaborate focused on the continuous improvement of products and services. The objective of the research is to analyze the predominant organizational culture in the B&M company, providing leaders with a detailed understanding of the cultural dynamics present in the organization. The methodology used follows the Cameron and Quinn model. A survey technique is used with a standardized and validated questionnaire. The results obtained delve into the current organizational culture of B&M and the desired culture. These findings offer a solid basis for developing specific strategies that further consolidate and improve the adhocratic culture, contributing to the company's capacity for innovation and adaptation.

**Keywords:** Cameron Quinn model, Organizational innovation, Continuous improvement, Business strategies.

## INTRODUCCIÓN

En el entramado empresarial, las pequeñas y microempresas juegan un papel crucial al impulsar la innovación, generar empleo y contribuir al desarrollo de la economía local. En Ecuador, estas empresas representan el 77% del total de negocios, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2022). A pesar de que su tamaño en términos de personal y producción puede ser limitado en comparación con las grandes corporaciones, la relevancia de fomentar una sólida cultura organizacional radica en su impacto directo en la actitud de colaboración, adaptabilidad e innovación de todas las personas involucradas, ya sean empleados, directivos, proveedores o clientes (Ospina et al., 2021).

B&M es una pequeña empresa especializada en servicios y reconocida por su destacada producción de guantes de alta calidad. Estos guantes han sido meticulosamente diseñados para proporcionar presentaciones precisas y satisfactorias, ofreciendo una resistencia adecuada frente a los riesgos más comunes. Su durabilidad, adaptabilidad a la forma de la mano y facilidad de movimiento de los dedos son características distintivas que les confieren resistencia y un estilo clásico que perdura en el tiempo.

En la industria en la que opera B&M, la cultura de calidad se define como una mentalidad empresarial que se centra en la mejora continua de los productos y servicios ofrecidos. Esta cultura se sustenta en un conjunto de creencias, valores, suposiciones y comportamientos arraigados en la empresa, influyendo tanto en su desarrollo como en la forma en que los grupos sociales se comunican y colaboran para alcanzar los objetivos establecidos (Pedraja et al., 2021). Las competencias humanas necesarias para realizar eficientemente el trabajo y gestionar la calidad están estrechamente vinculadas con el rendimiento organizacional de una empresa. En este sentido, una empresa exitosa se enfoca en el desarrollo de habilidades, capacidades, aptitudes y comportamientos de sus colaboradores, al mismo tiempo que racionaliza los procesos organizativos orientados a los resultados esperados (Marín & Bermúdez, 2021).

La medición de la cultura organizacional se erige como una herramienta de diagnóstico, permitiendo la identificación de áreas de mejora mediante el análisis de brechas entre la cultura deseada y la realidad (Vesga et al., 2020). El modelo competitivo formulado por los investigadores Robert E. Quinn y Kim S. Cameron se configura como un marco organizado de proposiciones para diagnosticar, analizar y comprender las culturas organizacionales. Según Reyes et al. (2020), este modelo, basado en dos dimensiones fundamentales, el “enfoque de clan” que se

refiere a la cultura centrada en valores compartidos, colaboración y participación, y el “enfoque de mercado” que destaca una cultura orientada a la competitividad, toma de decisiones basada en resultados y eficiencia.

Estas dimensiones se entrelazan con la dimensión “control interno”, que representa una cultura organizacional enfocada en la estabilidad y el control, y “control externo”, que refleja una cultura adaptativa, flexible y dispuesta al cambio (Pozo & Ferreiro, 2020). Los tipos resultantes de cultura de la intersección de estas dimensiones son: Clan (Cultura colaborativa), donde la colaboración y la cohesión son prioritarias; Adhocracia (Cultura emprendedora), caracterizada por la innovación y la experimentación; Jerarquía (Cultura controlada), donde el control y la estabilidad son los principales valores; y Cultura de Mercado (Cultura competitiva), en la que destaca la competitividad y los resultados. Este modelo proporciona un marco teórico valioso para analizar cómo las organizaciones se adaptan y responden a su entorno, evaluando y comprendiendo la combinación de estas dimensiones y cómo estas interrelaciones influyen en el funcionamiento y éxito de una organización (Obando et al., 2020).

En otro sentido, el modelo de los Niveles de Cultura propuesto por Schein presenta una perspectiva más abarcadora para el análisis de la cultura organizacional. Este marco teórico se fundamenta en tres estratos de cultura: en primer lugar, el nivel superficial engloba los artefactos y símbolos visibles, como el lenguaje utilizado y los rituales observados. En segundo lugar, el nivel intermedio involucra los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización. Por último, el nivel más profundo hace referencia a los supuestos básicos y paradigmas subyacentes que dirigen el comportamiento de los individuos dentro de la entidad. Este modelo proporciona una comprensión más detallada de la cultura organizacional y su impacto en el funcionamiento de la organización (Fernández, 2021).

En el ámbito del estudio de la cultura organizacional, resulta pertinente tener en cuenta el *Competing Values Framework*, (Modelo de Valores de Competencia). Este enfoque se sustenta en la premisa fundamental de que las organizaciones deben mantener un equilibrio y gestionar eficazmente cuatro tipos de valores o enfoques culturales: colaborativo, emprendedor, controlado y competitivo (Kuitert et al., 2023).

El enfoque colaborativo, encarnado por la cultura de clan, se distingue por la cooperación, el trabajo en equipo y el énfasis en el establecimiento de relaciones sólidas y cohesión interna. Este tipo de cultura aprecia la participación activa, la comunicación abierta y el respaldo mutuo

entre los miembros de la organización. Contrastando, el enfoque emprendedor, representado por la cultura de Adhocracia, se centra en la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Las organizaciones que adoptan esta cultura fomentan el espíritu emprendedor, la experimentación y la disposición a asumir riesgos. Se caracterizan por su agilidad, flexibilidad y disposición hacia el cambio (Rosas et al., 2020).

En el enfoque controlado, representado por la cultura de jerarquía, se fundamenta en la estabilidad, la eficiencia y el apego a reglas y procedimientos. Las organizaciones que abrazan esta cultura tienden a ser estructuradas, jerárquicas y orientadas a la eficiencia. La autoridad y el control son prioritarios, y se destaca el cumplimiento riguroso de normativas y estándares establecidos. Finalmente, el enfoque competitivo, encarnado por la cultura de Mercado, se caracteriza por una orientación hacia el logro de resultados y la competitividad. Estas organizaciones valoran la excelencia, la eficacia y el cumplimiento de metas. Se centran en la competencia externa y buscan obtener ventajas competitivas en el mercado (Hernández et al., 2014).

La identificación de la cultura organizacional predominante en la empresa de producción y comercialización de guantes B&M reviste una importancia crucial. Este análisis proporciona a los líderes una comprensión profunda de las características inherentes a la cultura empresarial, permitiéndoles discernir con precisión las fortalezas y debilidades presentes en la organización. Tal discernimiento, fundamentado en una evaluación eficiente, orienta la toma de decisiones estratégicas informadas, facilitando a los líderes la capacidad de diseñar e implementar iniciativas que promuevan una cultura organizacional centrada en la mejora continua, la satisfacción del cliente y la adaptación eficiente de productos a las dinámicas cambiantes del mercado. En un contexto empresarial dinámico, esta comprensión aporta un valor significativo al proporcionar una base sólida para el desarrollo de estrategias que impulsen el éxito sostenible de la organización.

En tal sentido, se propone la realización del presente estudio, que tiene como objetivo realizar un análisis exhaustivo de la cultura organizacional predominante en la empresa B&M, especializada en la producción y comercialización de guantes. Mediante la identificación de los elementos característicos de su cultura, se busca proporcionar a los líderes una comprensión detallada de las dinámicas culturales presentes en la organización. Este conocimiento constituye la base para orientar la toma de decisiones estratégicas. De esta manera se busca promover la implementación de una cultura organizacional que favorezca la mejora continua, la satisfacción del cliente y

el desarrollo adaptado de productos para satisfacer las demandas cambiantes del mercado. El estudio se lleva a cabo en el presente, reconociendo la importancia de la gestión cultural en el entorno empresarial actual.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se lleva a cabo mediante un enfoque metodológico mixto, que integra elementos cualitativos y cuantitativos. La metodología se inicia con la recopilación de información a través de entrevistas y encuestas, para luego analizar la información cuantitativa y valorar aspectos cualitativos de la cultura organizacional.

En el plano teórico, se emplean métodos de investigación inductivo-deductivo y analítico-sintético. Se recopila información de la literatura y cuestionarios relacionados con el comportamiento organizacional, de los cuales se extrae el instrumento aplicado, basado en el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, denominado test OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). La aplicación y análisis de este instrumento lleva a conclusiones respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa industrial B&M (Ojeda et al., 2016).

La investigación adopta un enfoque descriptivo para conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes, recolectando datos precisos sobre el objetivo estudiado. Esto permite identificar, describir e interpretar la cultura organizacional, generando un informe final con resultados establecidos. El estudio se define como transversal y descriptivo debido a su aplicación y las formas de relación de los datos recopilados. La encuesta se utiliza para recopilar información, estableciendo una comunicación entre el encuestado y el encuestador para explorar situaciones y resolver problemas.

Para garantizar la validez y confiabilidad del estudio, se realiza una prueba piloto con 10 sujetos pertenecientes a la empresa objeto de estudio. Los resultados indican la comprensión adecuada de los enunciados correspondientes a cada pregunta. La población de estudio comprende los trabajadores estables de diversas áreas que trabajan a tiempo completo en Guantes Industrial B&M. No se calcula una muestra, ya que la población consiste en 10 personas. Posterior a la aplicación del cuestionario, los datos se trasladan a Excel y se tabulan mediante el cálculo de frecuencias absolutas, relativas y porcentuales, además de calcular la media.

Se utiliza un instrumento presentado por Ibarra & Cancino (2019) para evaluar la cultura organizacional de la empresa. Este instrumento consta de 24 preguntas divididas

en 6 dimensiones. La aplicación se realiza mediante una escala de 5 puntos para cada pregunta, con un total de 120 puntos para la encuesta.

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

Como se muestra en la Tabla 1, en cuanto a la dimensión de la Característica Dominante, la investigación revela una media de 3,67 en el escenario actual, indicando que la evaluación se sitúa por encima de la media, señalando aspectos positivos en la cultura organizacional. A pesar de este resultado favorable, se identifica un espacio para mejoras continuas en esta dimensión. Por otro lado, en el escenario deseado, se registra un promedio de 4,62. Esta cifra refleja un nivel sustancialmente más alto y denota un claro entusiasmo por alcanzar mejoras significativas en la dimensión de Característica Dominante. Este aumento en la puntuación sugiere una aspiración consciente y decidida por parte de la organización para fortalecer y optimizar esta característica específica de su cultura organizacional.

Tabla 1: Medias de Dimensión Características Dominante.

| Estadísticos descriptivos |    |        |        |       |
|---------------------------|----|--------|--------|-------|
| Escenario Actual          | N  | Mínimo | Máximo | Media |
| Empresa                   | 10 | 1      | 5      | 3.67  |
| Escenario Deseado         |    |        |        |       |
| Empresa                   | 10 | 2      | 5      | 4.62  |

Fuente: Elaboración propia.

En términos prácticos, estos resultados sugieren que, aunque la Característica Dominante actual es percibida de manera positiva, existe una intención clara y fundamentada en mejorar y elevar este aspecto a un nivel más alto en el escenario deseado. La valoración más elevada en el escenario deseado evidencia una orientación hacia la excelencia y la optimización en esta dimensión particular de la cultura organizacional. En conclusión, estos resultados proporcionan una base sólida para el diseño y la implementación de estrategias específicas destinadas a mejorar la Característica Dominante y fortalecer aún más la cultura organizacional en este aspecto.

En la dimensión de Liderazgo Organizacional, los resultados obtenidos a través de las encuestas revelan un promedio de 3,77 en el escenario actual. Este valor sugiere que la empresa exhibe una visión y dirección sólidas hacia sus objetivos, así como una comunicación efectiva en su liderazgo organizacional. Este indicador por encima de la media apunta a la existencia de prácticas de liderazgo que contribuyen a la cohesión y alineación con los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, el resultado promedio en el cuestionario deseado es de 4,7. Este puntaje más elevado indica una aspiración significativamente alta en la dimensión de Liderazgo Organizacional. Este hecho sugiere que la organización tiene una clara intención de fortalecer aún más sus prácticas de liderazgo, buscando alcanzar niveles superiores de eficacia y cohesión en la dirección estratégica. Ver Tabla 2.

Tabla 2: Medias de Dimensione Liderazgo Organizacional.

| Estadísticos descriptivos |    |        |        |       |
|---------------------------|----|--------|--------|-------|
| Escenario Actual          | N  | Mínimo | Máximo | Media |
| Empresa                   | 10 | 3      | 4      | 3.77  |
| Escenario Deseado         |    |        |        |       |
| Empresa                   | 10 | 4      | 5      | 4.7   |

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados implican que la empresa no solo posee una base sólida en liderazgo organizacional en el escenario actual, sino que también manifiesta un compromiso claro y ambicioso por mejorar aún más esta dimensión en el futuro deseado. Este enfoque en el liderazgo efectivo puede ser considerado un factor crítico para el éxito y la adaptabilidad de la organización a medida que avanza en su camino hacia la mejora continua. En consecuencia, estos resultados

brindan una valiosa orientación para diseñar estrategias específicas destinadas a consolidar y optimizar las prácticas de liderazgo en la empresa.

Como se muestra en la Tabla 3, en cuanto a la dimensión de Gestión de Empleados, se puede evidenciar un promedio de 3,62, indicando un resultado positivo. Este valor sugiere la existencia de un ambiente favorable entre los trabajadores, así como un interés manifiesto por parte de los empleados en el desarrollo y crecimiento de la empresa. No obstante, este promedio aún revela un espacio para mejoras continuas en esta dimensión específica.

Asimismo, el promedio en el escenario deseado es de 4,57, denotando una clara aspiración por alcanzar un nivel más alto en la Gestión de Empleados. Este incremento en la puntuación refleja la intención de la organización de fortalecer las prácticas relacionadas con la gestión de su personal, con miras a crear un entorno aún más propicio para el desarrollo y la colaboración entre los empleados.

Tabla 3: Medias de Dimensión Gestión de Empleados.

| Estadísticos descriptivos |    |        |        |       |
|---------------------------|----|--------|--------|-------|
| Escenario Actual          | N  | Mínimo | Máximo | Media |
| Empresa                   | 10 | 2      | 4      | 3.62  |
| Escenario Deseado         |    |        |        |       |
| Empresa                   | 10 | 3      | 5      | 4.57  |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos revelan que, aunque la gestión de empleados es evaluada positivamente en el escenario actual, la organización reconoce la importancia de avanzar hacia un nivel superior en esta dimensión en el futuro deseado. Esta aspiración implica un enfoque estratégico en la optimización de las relaciones laborales y la promoción del desarrollo profesional de los empleados. En consecuencia, estos hallazgos proporcionan una base para diseñar estrategias específicas orientadas a mejorar la gestión de empleados y fortalecer la cultura organizacional en este aspecto clave.

En la dimensión de Cohesión Organizacional, se observa un promedio de 3,2 en el escenario actual. Aunque esta es la media más baja entre las dimensiones evaluadas, es importante destacar que no está por debajo de la media. Este resultado indica que la empresa demuestra aplicar la fuerza y unidad de los lazos y relaciones entre los miembros de la organización, reconociendo la vital importancia de este aspecto para el funcionamiento eficiente de la empresa. Al considerar el escenario deseado, se obtiene una media de 4,45, indicando una mejora muy favorable para la empresa en términos de Cohesión Organizacional. Esta significativa elevación en la puntuación refleja la clara intención de la organización de fortalecer y mejorar aún más los lazos y relaciones entre sus miembros. Ver Tabla 4.

Tabla 4: Medias de Dimensión Cohesión Organizacional.

| Estadísticos descriptivos |    |        |        |       |
|---------------------------|----|--------|--------|-------|
| Escenario Actual          | N  | Mínimo | Máximo | Media |
| Empresa                   | 10 | 1      | 4      | 3.22  |
| Escenario Deseado         |    |        |        |       |
| Empresa                   | 10 | 2      | 5      | 4.45  |

Fuente: Elaboración propia.

Desde una perspectiva científica, estos resultados sugieren que la empresa, a pesar de tener la media más baja en esta dimensión específica, tiene un enfoque consciente en fortalecer la cohesión organizacional. La mejora sustancial proyectada en el escenario deseado indica un reconocimiento claro de la importancia de la cohesión interna para el funcionamiento eficaz de la empresa. En consecuencia, estos hallazgos proporcionan una base para diseñar estrategias específicas orientadas a consolidar y optimizar la cohesión organizacional en la empresa, contribuyendo así al fortalecimiento de su cultura organizacional.

La dimensión de Énfasis Estratégico, obtiene un promedio de 3,95 en el escenario actual. Al analizar la Tabla 5, se observa que la empresa se caracteriza por su enfoque en la innovación y el desarrollo, buscando marcar una

diferenciación con respecto a otras empresas del sector. Aunque este promedio indica un enfoque positivo, es evidente que la empresa busca mejorar y alcanzar un nivel más alto en esta dimensión.

Tabla 5: Medias de Énfasis Estratégico.

| Estadísticos descriptivos |    |        |        |       |
|---------------------------|----|--------|--------|-------|
| Escenario Actual          | N  | Mínimo | Máximo | Media |
| Empresa                   | 10 | 1      | 4      | 3.95  |
| Escenario Deseado         |    |        |        |       |
| Empresa                   | 10 | 1      | 5      | 4.6   |

Fuente: Elaboración propia.

Al considerar el escenario deseado, se obtiene un promedio de 4,6, indicando una mejora significativa en la calidad de los productos de la empresa y la consecución de mayores beneficios. Este aumento en la puntuación refleja la aspiración de la organización por fortalecer aún más su énfasis estratégico, buscando diferenciarse de manera más destacada y obtener mayores ventajas competitivas en el mercado. Los resultados, insinúan que la empresa ha logrado establecer un enfoque destacado en la innovación y desarrollo en el escenario actual. La aspiración por mejorar y alcanzar un nivel superior en el escenario deseado indica una comprensión estratégica de la importancia de la diferenciación en la industria. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para diseñar estrategias específicas destinadas a fortalecer y optimizar el énfasis estratégico, contribuyendo así al posicionamiento y éxito continuo de la empresa en el mercado.

En la dimensión de Criterio de Éxito, se ha obtenido un resultado destacado de 4,22, siendo esta la dimensión con la media más alta en comparación con las demás. Este valor demuestra que la empresa ha establecido y utilizado estándares y medidas muy efectivos para evaluar el logro de sus objetivos y determinar su impacto positivo. La alta puntuación en el escenario actual sugiere un rendimiento notable en esta dimensión específica. Al examinar el escenario deseado, se registra una media de 4,72, acercándose considerablemente a la máxima aspiración de 5. Esta elevada puntuación indica una clara intención de la organización por mantener y mejorar aún más sus altos estándares y medidas de éxito. Este resultado refleja un compromiso evidente con la excelencia y la búsqueda constante de mejoras. Ver Tabla 6.

Tabla 6: Medidas de Criterio de Éxito.

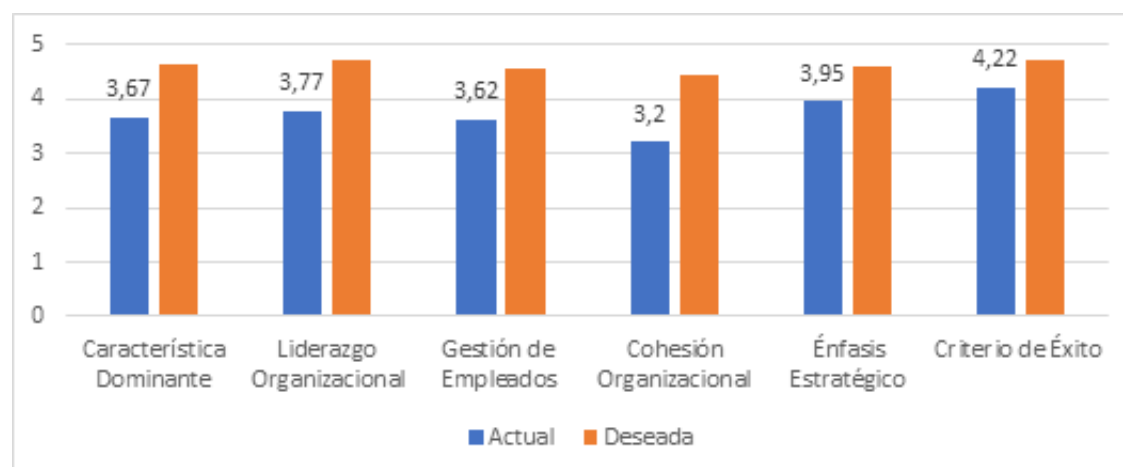
| Estadísticos descriptivos |    |        |        |       |
|---------------------------|----|--------|--------|-------|
| Escenario Actual          | N  | Mínimo | Máximo | Media |
| Empresa                   | 10 | 1      | 5      | 4.22  |
| Escenario Deseado         |    |        |        |       |
| Empresa                   | 10 | 4      | 5      | 4.72  |

Fuente: Elaboración propia.

En tal contexto, se puede insinuar que la empresa establece un sólido sistema de criterios de éxito en el escenario actual, lo cual es respaldado por la alta media obtenida. La aspiración por alcanzar niveles aún más elevados en el escenario deseado indica un enfoque estratégico en la mejora continua y la excelencia en la evaluación del rendimiento organizacional. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el diseño y la implementación de estrategias específicas destinadas a mantener y mejorar los criterios de éxito en la empresa, contribuyendo así al rendimiento continuo y al éxito sostenible en el entorno empresarial.

Según los resultados, la empresa Guantes Industrial B&M exhibe un destacado desempeño en la dimensión de Criterio de Éxito, con una media significativamente alta de 4,22. Este resultado indica que la organización ha establecido y aplicado eficazmente estándares y medidas para evaluar el logro de sus objetivos, evidenciando un impacto positivo en su desempeño general. La alta puntuación en esta dimensión refuerza la idea de que la empresa ha mantenido altos niveles de excelencia en la evaluación de su éxito organizacional. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para afirmar que la empresa demuestra un compromiso notable con la calidad y la mejora continua en su búsqueda de la excelencia. Ver Figura 1.

Fig 1: Dimensiones Cultura Organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo.

Por otro lado, la Figura 2 muestra los tipos de culturas actuales y deseados en la empresa objeto de estudio. Como se puede observar, en el tipo de cultura Clan, se obtiene una medida de 3,16, indicando una media positiva que refleja un buen ambiente de trabajo en el que los empleados están unidos y colaboran en equipo. Aunque esta puntuación es buena, sugiere que aún hay margen para mejoras en esta dimensión específica de la cultura organizacional. Considerando la perspectiva futura, la media deseada es de 4,76, evidenciando una clara aspiración de la empresa por lograr una mejora significativa en la cultura de clan. Esta puntuación más alta proyecta la intención de fortalecer aún más la cohesión, la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados.

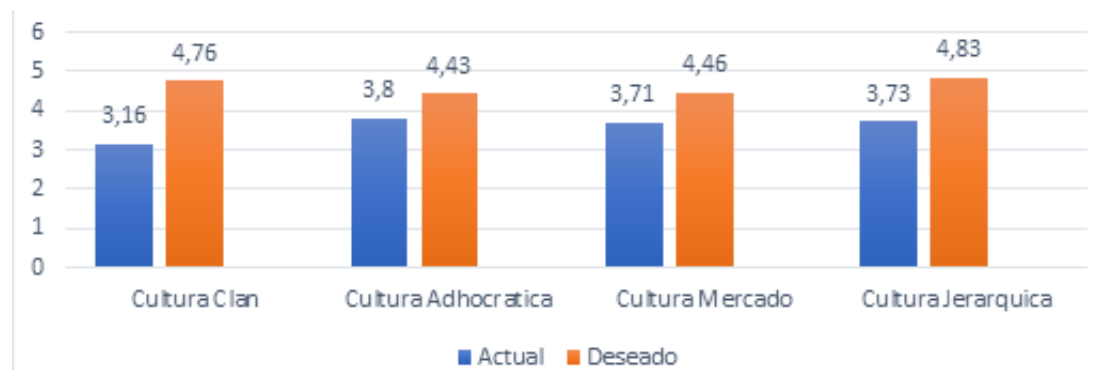
Desde una perspectiva científica, estos resultados indican que, si bien la empresa presenta un buen ambiente de trabajo en el tipo de cultura Clan, reconoce la importancia de fortalecer y mejorar aún más la cohesión entre los empleados en el futuro. La aspiración por alcanzar una puntuación más alta sugiere una comprensión estratégica de la relevancia de la colaboración y la unidad en el logro de mejores resultados organizacionales. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el diseño de estrategias específicas destinadas a fortalecer y optimizar la cultura de clan en la empresa.

Asimismo, en el contexto de la Cultura Adhocrática, se obtiene una media de 3,8, lo cual sugiere que actualmente exhibe características de flexibilidad, innovación y una orientación al cambio. Este resultado indica que la organización ha establecido una cultura que valora la capacidad de adaptación, la creatividad y la disposición para abrazar cambios en su entorno. Al mirar hacia el futuro, la media deseada es de 4,43, evidenciando una aspiración considerablemente alta por parte de la empresa. Esta puntuación proyecta la intención de fortalecer aún más las características adhocráticas, buscando alcanzar niveles superiores de flexibilidad, innovación y agilidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

En lo que respecta a la Cultura de Mercado, se observa una media de 3,71, indicando que actualmente existen características de competitividad, generación de demanda y logros en el mercado. Este resultado sugiere que la organización ha establecido una cultura que valora la competencia y busca activamente generar demanda y alcanzar metas en su sector. Mirando hacia el futuro, la media deseada es de 4,46, revelando una aspiración significativa por parte de la empresa. Esta puntuación refleja la intención de fortalecer aún más las características de la cultura de mercado, buscando mejorar la competitividad y la capacidad para generar demanda y logros en el mercado.

Por su parte, se observa una media de 3,73 en el escenario actual en el contexto de la Cultura Jerárquica. Este resultado puede sugerir que la organización actualmente no presenta una fuerte inclinación hacia una estructura jerárquica rígida y centralizada. En contraste, la media deseada es de 4,83, mostrando un entusiasmo para trabajar con un tipo de cultura jerárquica que tenga una mayor orientación hacia la estructura, seguridad y estabilidad. Este aumento proyecta la intención de fortalecer y desarrollar una cultura jerárquica en la que se valoren más claramente las jerarquías organizativas y se busque una mayor estabilidad en la toma de decisiones.

Fig 2. Tipos de culturas B&M.



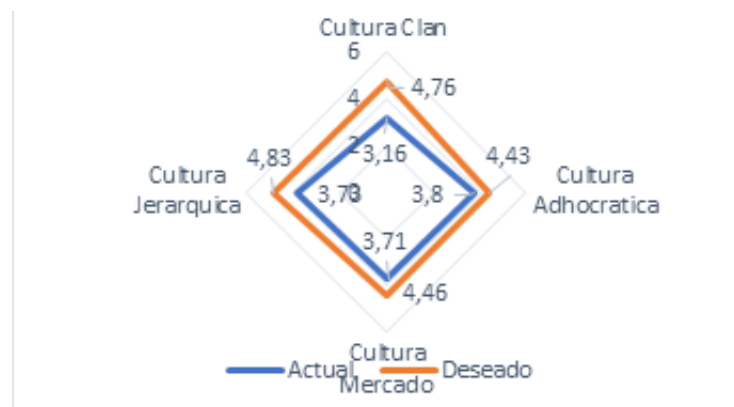
Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, la empresa demuestra un ambiente laboral unido y orientado al trabajo en equipo, así como una organización flexible e innovadora, con una fuerte orientación competitiva y logros en el mercado. La cultura jerárquica, aunque baja en orientación, muestra un entusiasmo por desarrollar una estructura más definida y segura. En tal sentido, se puede señalar que Guantes Industrial B&M logra integrar de manera efectiva diversas dimensiones culturales en su entorno organizacional. La alta puntuación global obtenida indica un éxito en la implementación y mantenimiento de una cultura organizacional equilibrada que abarca diferentes aspectos. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para afirmar que la empresa posee una cultura organizacional bien desarrollada y orientada hacia el éxito continuo en el mercado.

**Escenario actual y deseado**

Por otro lado, la Figura 3 muestra las percepciones actuales y deseadas de la cultura organizacional en la empresa Guantes Industrial B&M. Como se puede observar, en el escenario deseado, se aspira a un fortalecimiento de todas las dimensiones culturales. La cultura de clan se proyecta alcanzarla con una media de 4,76, la cultura adhocrática con 4,43, la cultura de mercado con 4,46 y, notablemente, la cultura jerárquica con la media más alta de 4,83. Este último valor sugiere una clara aspiración por parte de la empresa hacia una cultura más estructurada y orientada a la autoridad, lo que facilitaría la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades en la organización. En el escenario actual, la cultura de clan se sitúa en 3,16, la cultura de mercado en 3,71, la cultura jerárquica en 3,73, y la cultura adhocrática en 3,8, siendo esta última la más estable. Estos resultados indican que, en la situación actual, la empresa presenta un equilibrio general en las dimensiones culturales evaluadas, siendo la cultura adhocrática la más destacada.

Fig 3. Escenario actual y deseado B&M.



Fuente: Elaboración propia.



Los resultados obtenidos indican una comprensión profunda por parte de la empresa sobre la importancia de cada dimensión cultural en su entorno organizacional. La aspiración hacia una cultura jerárquica más fuerte sugiere un reconocimiento estratégico de la necesidad de una estructura organizativa más definida y una autoridad clara para mejorar la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para diseñar estrategias específicas que impulsen la evolución y mejora de la cultura organizacional de la empresa.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el análisis evidencian una disparidad entre la actual cultura organizacional y la cultura deseada, indicando que la empresa no está alineada con la cultura que aspira alcanzar. Esta discrepancia entre la cultura existente y la deseada subraya la necesidad de implementar medidas y estrategias para cerrar esta brecha y lograr la cultura organizacional anhelada. La dimensión de cohesión organizacional se presenta con la media más baja, ilustrando cómo las empresas establecen relaciones internas sólidas y fomentan el sentido de pertenencia. En entornos organizacionales con una elevada cohesión, los empleados experimentan un sentimiento de comunidad, identificándose con la empresa, sus principios y sus metas a largo plazo. Este sentimiento se traduce en un ambiente de confianza que valora la retroalimentación constructiva. Por ende, fortalecer la cohesión organizacional requiere líderes que fomenten la apertura a perspectivas divergentes, buscando consenso mediante la creación de espacios de comunicación y participación (Kumar & Basnet, 2021).

La empresa Guantes B&M actualmente exhibe una cultura adhocrática, caracterizada por su énfasis en la innovación, flexibilidad y adaptabilidad, según la conceptualización de Cameron y Quinn. Sin embargo, los resultados de la encuesta reflejan la aspiración de la empresa hacia una cultura jerárquica en el futuro, destacando un deseo de establecer un ambiente controlado, estructurado, coordinado y seguro, con reglas y políticas claras.

En las dimensiones de características dominantes, se observa una calificación baja en el escenario actual, indicando la necesidad de enfocarse en establecer una estructura organizativa clara para definir roles y responsabilidades de manera más precisa. En el liderazgo organizacional, a pesar de un buen enfoque estratégico, se requiere fortalecer la toma de decisiones centralizada para garantizar una dirección sólida y una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Respecto a la gestión de empleados, orientados a obtener mejores

resultados, se sugiere un mayor énfasis en la supervisión y el seguimiento de los procesos para garantizar una ejecución eficiente y un rendimiento óptimo, fomentando una cultura de cumplimiento de normas y procedimientos establecidos. En cuanto a la cohesión organizacional, a pesar de la buena cooperación y sentido de pertenencia, se identifican acciones para fortalecer la comunicación interna y promover una mayor colaboración entre los diferentes departamentos y equipos, buscando crear un trabajo armonioso, fomentar la confianza y la sinergia entre los empleados.

Al comparar los resultados con estudios previos, se destaca la tendencia actual hacia culturas más flexibles y orientadas hacia la adhocracia y el clan, que fomentan la innovación y la colaboración entre los empleados (Beraud et al., 2022). Sin embargo, la empresa Guantes B&M muestra una inclinación hacia una cultura jerárquica, enfocada en la estructura organizativa y la toma de decisiones centralizada. Esta comparación permite identificar las particularidades de la cultura organizacional en B&M y evaluar su posición en relación con las tendencias actuales. Además, proporciona insights sobre si la cultura jerárquica representa una ventaja competitiva o si es necesario realizar ajustes para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

## CONCLUSIONES

El estudio revela que actualmente, Guantes B&M exhibe una cultura adhocrática, enfocada en la flexibilidad e innovación, con una toma de decisiones descentralizada. Los resultados obtenidos revelan discrepancias entre la cultura organizacional actual y la deseada. Se identifican fortalezas en dimensiones como Liderazgo Organizacional y Criterio de Éxito, evidenciando una sólida visión estratégica y un enfoque en estándares de éxito. Sin embargo, se destacan áreas de mejora, especialmente en Coherencia Organizacional, donde la puntuación actual es la más baja. Se destaca la necesidad de políticas internas que fomenten relaciones internas sólidas, promoviendo un sentido de pertenencia a través de espacios de comunicaciones verticales y horizontales, formales e informales, valorando la retroalimentación constructiva y creando empatía y consensos. La comprensión y participación de los empleados en los cambios y decisiones se presenta como crucial para lograr aceptación e involucramiento en la consecución de resultados. Se reconoce la importancia de equilibrar una cultura jerárquica organizada con un ambiente de trabajo cohesivo y responsabilidad compartida. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para diseñar estrategias específicas que consoliden y mejoren aún más la cultura adhocrática, contribuyendo

a la capacidad de innovación y adaptación de la empresa. La investigación contribuye de manera significativa al cumplimiento del objetivo, al proporcionar una comprensión precisa de las fortalezas y debilidades actuales de la cultura organizacional, sirviendo como base para decisiones informadas y estrategias efectivas para cerrar las brechas identificadas.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beraud, I., Gómez, J., Tortolero, R., & González, M. (2022). Diagnóstico de la cultura organizacional actual y deseada: estudio de caso de una empresa comercializadora de acabados y materiales para la construcción. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 354–368. <https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJS/article/view/234>
- Fernández, D. (2021). Hacia un modelo de cultura organizacional inclusiva para alumnos con discapacidad visual en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). *Escribanía*, 19(2), 66–81. <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/escribania/article/view/4478>
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229–257. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712501>
- Ibarra, M., & Cancino, V. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de alto rendimiento de la comuna de Cauquenes*. [Tesis de Maestría] Universidad de Talca (Chile). Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/12056>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2022). Registro estadístico de empresas REEM. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Kuitert, L., Volker, L., & Hermans, M. (2023). Definitely Not a Walk in the Park: Coping with Competing Values in Complex Project Networks. *Project Management Journal*, 54(1), 19–34. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/87569728221127958>
- Kumar, D., & Basnet, D. (2021). Organizational culture for training transfer: the mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 769–787. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-04-2020-2147/full/html>
- Marín, Y., & Bermúdez, H. (2021). La gestión de la calidad organizacional y las competencias administrativas: una revisión de literatura. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 12(18), 59–78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8761117>
- Obando, M., Cuenca, V., & Rea, M. (2020). La cultura organizacional en las pymes y su rendimiento. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(32), 47–55. [https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Obando-3/publication/344400311\\_La\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_las\\_Pymes\\_y\\_su\\_rendimiento/links/5f71649592851c14bc9acbc4/La-cultura-organizacional-en-las-Pymes-y-su-rendimiento.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Obando-3/publication/344400311_La_cultura_organizacional_en_las_Pymes_y_su_rendimiento/links/5f71649592851c14bc9acbc4/La-cultura-organizacional-en-las-Pymes-y-su-rendimiento.pdf)
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(1), 17–38. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/777>
- Ospina, M., Vivares, J., & Rozo, L. (2021). Innovación sostenible, cultura organizacional y gestión humana: una revisión sistemática de literatura. *Publicaciones e Investigación*, 15(4), 11–17. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/5610>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Muñoz, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004–1018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890545>
- Pozo, S., & Ferreiro, A. (2020). El emprendimiento y el control interno con una perspectiva sistémica. Revisión bibliográfica. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3), 1–20. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322020000300006&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322020000300006&script=sci_arttext)
- REYES, G., GONZÁLEZ, Y., & AVELINO, R. (2020). Diagnóstico de la cultura organizacional del programa educativo de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Tecamachalco. *Journal of Technical Education/Revista de Educación Técnica*, 4(13), 11–20. [https://www.ecorfan.org/republicofperu/research\\_journals/Revista\\_de\\_Educacion\\_Tecnica/vol4num13/Revista\\_de\\_Educacion\\_Tecnica\\_V4\\_N13.pdf#page=19](https://www.ecorfan.org/republicofperu/research_journals/Revista_de_Educacion_Tecnica/vol4num13/Revista_de_Educacion_Tecnica_V4_N13.pdf#page=19)
- Rosas, F., Espinosa, O., Rubio, M., & Jaramillo, J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, 32, 11–41. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-90752020000100011&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-90752020000100011&script=sci_arttext)

Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V., & Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-43812020000100052&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-43812020000100052&script=sci_arttext)