

CULTURA ORGANIZACIONAL, MÁS ALLÁ DE LA CARACTERIZACIÓN EN EMPRESAS DE JALISCO

ORGANIZATIONAL CULTURE, BEYOND THE CHARACTERIZATION IN ENTERPRISES OF JALISCO

*Recibido: 30 junio 2025 * Aprobado: 18 marzo 2026*

ADRIANA TIBURCIO SILVER

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
Tlaquepaque Jalisco, México
adrianat@iteso.mx*

CARLOS REYNOSO NÚÑEZ

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
Tlaquepaque Jalisco, México
reynoso@iteso.mx*

JUAN ANTONIO ORTIZ VALDÉS

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
Tlaquepaque Jalisco, México
aortiz@iteso.mx*

PAZ CECILIA MICHEL ESTRADA

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
Tlaquepaque Jalisco, México
ceci@iteso.mx*

Resumen

El En el ámbito de las organizaciones es necesario identificar cómo funcionan en el

momento actual, para proponer un cambio estratégico a futuro; sin duda uno de los elementos, muchas veces intangible, es la

Año 12, número 23, abril 2026 - septiembre 2026
ISSN: 2448-5764

Revista Digital A&H*
<https://revistas.upaep.mx>



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

cultura organizacional. Según el modelo de Cameron y Quinn (2011) existen cuatro tipos de culturas, conocidas como: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, sin que una sea mejor que las otras; al contrario, se espera que la mezcla de ellas contribuya a su eficiencia y efectividad.

Los resultados se basan en un enfoque de tendencia y no de porcentaje o muestra estadística; por ello solo sugieren que, en el presente, existe preferencia por las culturas de clan y de mercado, es decir, cuidar a los miembros sin descuidar el segmento de clientes para el que trabajan. Para el futuro, se fortalece la preferencia por la de clan y adhocracia, disminuyendo significativamente la de mercado. Por supuesto, que aún no se deja de tener presente que las normas, los procesos internos, también se deben tener como parte de la cultura.

El estudio realizado en 58 empresas de Jalisco, México, de las ramas tequilera, textil, agroindustria y otros (que incluye otro grupo de variados sectores) fueron diagnosticadas en su momento, durante el periodo comprendido de 2016 hasta 2023 con la herramienta del modelo mencionado.

Palabras clave: cultura organizacional, cambio organizacional, empresas.

Abstract

Walter In the field of organizations, it is necessary to identify how they function at the present time, to propose a strategic change for the future; Without a doubt, one of the

elements, often intangible, is organizational culture. According to the model of Cameron and Quinn (2011), there are four types of cultures, known as: clan, adhocracy, market and hierarchy, without one being better than the others on the contrary, it is expected that the mixture of them contributes to their efficiency and effectiveness.

The results are based on a trendy approach rather than percentages or statistical samples; therefore, they only suggest that, currently, there is a preference for clan and market cultures—that is, taking care of members without neglecting the customer segment they serve. Looking ahead, the preference for clan and adhocracy cultures is strengthening, while the preference for market culture is decreasing significantly. Of course, it is still important to keep in mind that norms and internal processes must also be considered part of the culture.

The study, conducted in 58 companies in Jalisco, Mexico, from the tequila, textile, agribusiness, and other sectors (including a diverse group of sectors), was conducted using the aforementioned model tool during the period from 2016 to 2023.

Keywords: organizational culture, organizational change, enterprises.

ANTECEDENTES

Uno de los temas que los consultores organizacionales enfrentan con más frecuencia, como agentes de cambio, es facilitar este de manera eficaz y efectiva. Cameron y Quinn (2011), sugieren que las

organizaciones con frecuencia fracasan hasta en un 75% en sus esfuerzos por lograrlo. Lo atribuyen a la inhabilidad de quienes gestionan los procesos de cambio y al desconocimiento de la cultura organizacional; estos autores piensan que los dirigentes dedican más tiempo a mantener el *statu quo* de sus empresas cuando más bien deberían estar inclinados al cambio.

Los mismos autores indican que hay empresas en los Estados Unidos de América, de acuerdo con un estudio realizado entre los años 1972-2002, que desafiaron las condiciones definidas en el modelo de competitividad de Porter en 1980 (citado por Cameron y Quinn, 2011); no obstante, fueron exitosas. De aquí, el interés por profundizar en la caracterización de la cultura organizacional de las empresas del estado de Jalisco, México.

PROPÓSITO Y OBJETIVO DEL ESTUDIO

La importancia de la cultura organizacional para el logro del mejor desempeño y competitividad de las empresas sigue en aumento (Ruíz y Naranjo, 2012); sin embargo, se puede decir que el interés por el estudio de la cultura organizacional en México debiera ser mayor, complementando mejor su caracterización para, así, proporcionar más evidencia del impacto en los resultados de las organizaciones.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio consistió en la caracterización de la cultura organizacional en un conjunto de empresas de Jalisco de los sectores textil, tequilero, agroindustria y algunas más de diferentes ramas, que permitan evidenciar las variabilidades entre la cultura actual y la deseada.

MARCO DE REFERENCIA

La cultura ayuda a entender el comportamiento de las personas y de los grupos en las organizaciones, en tanto que la cultura organizacional es entendida como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2017, p. 527). También se puede aseverar que la cultura organizacional “representa un patrón

complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes, y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo” (Hellriegel y Slocum, Jr., 2009, p. 378), donde los directivos o responsables de equipos tienen un impacto en el tipo de cultura que viven sus organizaciones (Reynoso *et al.*, 2023).

Estos autores identifican seis componentes: formas rutinarias de comunicación, rituales, ceremonias y lenguaje común, normas compartidas por los individuos y los grupos, y valores dominantes de la organización.

Para fines de este estudio, por los autores y modelo de referencia, resulta imperante señalar que la cultura organizacional se refiere “a un conjunto duradero de valores, creencias y suposiciones que caracterizan a las organizaciones y a sus miembros”, mientras que el clima organizacional se refiere a “las actitudes, sentimientos y percepciones más temporales por parte de los individuos” sobre la organización (Cameron y Quinn, 2011, p. 169).

Cameron y Quinn (2006) entienden la cultura de las organizaciones como el conjunto de valores dados por supuesto, presuposiciones subyacentes, expectativas, recuerdos colectivos y definiciones presentes en la organización. Al igual que Schein (1992), coinciden con la idea de que la cultura es la manera de hacer las cosas en la organización; la cultura es “algo” compartido por los miembros de la organización que les permite enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que es suficientemente válido como para ser transmitido a los nuevos miembros de la organización, es decir, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir acerca de esos problemas (Schein, 1992).

El modelo de valores en competencia desarrollado por Cameron y Quinn (2006) está compuesto por dos ejes. El primero identifica si la organización tiene una orientación interna o externa. El segundo indica si su foco es flexible y de integración o busca la estabilidad y el control. La combinación de estos ejes da lugar a cuatro tipos de cultura (clan, adhocracia, mercado y jerarquía). Cada tipo de cultura comprende seis dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, cohesión organizacional, énfasis estratégico, criterios de éxito y gestión de colaboradores (Hernández Gutiérrez y Juárez Pacheco, 2024).

Clan se entiende como la cultura en la que predomina la colaboración, ambiente familiar y orientado a las personas, donde predomina la cohesión, el alto sentido de permanencia, el trabajo en equipo y la participación. En la adhocracia, la creatividad, un entorno dinámico, emprendedor y orientado a la innovación, con enfoque externo a la flexibilidad, liderazgo visionario, alta tolerancia la riesgo y estructuras organizacionales poco formales. En la cultura de jerarquía, el énfasis es en el control, lo estructurado, formalizado, el liderazgo de monitor, la alta formalización en reglas y procedimientos, y el éxito es definido por la eficacia y el cumplimiento; y, finalmente, la cultura de mercado se caracteriza por la competencia, estar orientado al entorno externo, con liderazgo basado en resultados, orientación a objetivos y desempeño, éxito definido por la participación en el mercado y la rentabilidad (Cameron y Quinn, 2011, p. 39).

Respecto a las seis dimensiones que integran cada tipo de cultura, Cameron y Quinn (2011, p. 173) señalaron lo siguiente:

- Características dominantes: se refiere a cómo es la organización en general.
- Liderazgo organizacional: representa los valores reflejados a través del liderazgo que impregnan la organización.
- Cohesión organizacional: incluye los mecanismos que mantienen unida a la organización.
- Énfasis estratégico: define las áreas que impulsan la estrategia de la organización.
- Criterios de éxito: determina cómo se define la victoria y qué se recompensa y celebra.
- Gestión de colaboradores: describe el estilo que caracteriza la forma en que se trata a los empleados y cómo es el entorno de trabajo.

En conjunto, estas dimensiones reflejan los valores culturales fundamentales y las suposiciones sobre cómo se hacen las cosas en la organización (Ramos-Garza y Ramos-Garza, 2021). En la práctica, la cultura es importante porque influye en la forma en la que se realizan las transacciones de la organización como la mercadotecnia, las contrataciones de personal, las recompensas, las relaciones entre supervisores y supervisados y el uso de las tecnologías, entre otras cosas (Ivancevich, 2005) (Salcedo-Peña, 2022).

DISEÑO METODOLÓGICO

Para el estudio de la caracterización de la cultura organizacional de 58 empresas de Jalisco, México, participaron ocho tequileras, quince de agroindustria, dieciséis del sector textil, y diecinueve agrupadas como “varios” por la diversidad como alimentos, hotelería, muebles, etc.

Las 58 empresas participantes del estudio fueron integradas por participar en proyectos de vinculación con la universidad jesuita de Guadalajara (ITESO); no se ha tomado en cuenta como criterio de inclusión o exclusión, el tamaño u otra característica de estas empresas. Algunas de ellas geográficamente ubicadas dentro de la zona metropolitana de Guadalajara, y otras en algunos municipios del estado de Jalisco.

Los participantes encuestados en cada empresa fueron los colaboradores considerados en tres grandes bloques: gerencial, áreas administrativas y de producción, sin discriminar su nivel posición jerárquica dentro de la empresa, edad, género, profesión y nivel de escolaridad.

Este estudio comprende datos obtenidos entre 2016 y el 2023; el tipo de estudio es descriptivo, no experimental, con un enfoque metodológico cuantitativo, longitudinal y correlacional. (Hernández, Sampieri et al., 2006). El instrumento que se utilizó para evaluar la cultura organizacional es el propuesto por Cameron y Quinn (2006), consta de seis dimensiones que integran la cultura organizacional. Cameron y Quinn (2011) partieron de un modelo con dos ejes, vertical y horizontal cada uno de ellos con sus extremos opuestos (valores en competencia) para analizar la cultura organizacional.

En el eje horizontal se observa que la orientación hacia adentro es hacia sí misma, busca la estabilidad y el mantenimiento de su propia identidad (relación entre colaboradores, vínculos entre jefes y colaboradores); la orientada hacia afuera busca las relaciones con grupos de interés externos (clientes, sociedad, instituciones, socios, por mencionar solo algunos) y tiene su atención hacia la diferenciación.

El eje vertical tiene relación con los modelos de liderazgo que están presentes en la organización; puede haber estilos rígidos o flexibles. Otro enfoque es lo transversal, que está más orientado a la gestión por procesos. Al combinar estos ejes (una vez aplicado el instrumento y

analizada y graficada la información) se obtiene una mezcla de los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn: cultura basada en la confianza y apoyo mutuo (clan), cultura basada en reglas y procedimientos (burocrática o jerárquica), cultura basada en objetivos a alcanzar (mercado) y cultura basada en la innovación (adhocrática). Al completar el instrumento, se genera una imagen de los supuestos fundamentales en los que opera la organización y los valores que la caracterizan.

No hay respuestas correctas o incorrectas para las afirmaciones del instrumento de diagnóstico, así como no hay cultura correcta o incorrecta. Cada organización es descrita por un conjunto diferente de respuestas, por lo tanto, se solicita a cada participante que las respuestas sean lo más honestas de modo que el diagnóstico cultural refleje la dinámica de la organización.

La escala utilizada en este estudio fue la *ipsativa*, es decir, a diferencia de la escala Likert 1 al 5, 1 al 7, en la que cada afirmación se califica de manera independiente, la *ipsativa*, en este caso, distribuye 100 puntos en cada conjunto de afirmaciones (Cameron y Quinn, 2006, p. 160).

El instrumento utilizado, conocido como *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), fue desarrollado por Cameron y Quinn (2006); es un cuestionario integrado por 24 reactivos, de autoadministración, que implica contestar los mismos reactivos en dos momentos continuos: uno en el que se responde sobre la identificación/percepción de la cultura actual de su organización, y el segundo momento, para la cultura deseada a futuro.

El instrumento también ha sido sometido a diferentes pruebas de validez entre las que se encuentran la validez convergente y validez discriminante. “La validez se confirmó cuando se examinó la matriz de correlación *multitrait-multimethod*. Según se requirió, todos con los coeficientes de correlación diagonal estadísticamente diferentes de cero ($p < .001$), y oscilaron entre .212 y .515, un nivel moderado de correlación” (Cameron y Quinn 2006, p. 157).

RESULTADOS

Los resultados indican que los participantes de las 58 empresas perciben que el tipo de cultura que predomina en el presente es mercado, seguida por clan. Mientras que, para el futuro, en la búsqueda de efectividad, se orientan a una cultura clan con adhocracia (ver Tabla 1).

Tabla 1. Medias de cultura organizacional general: presente y futura

Tipo de cultura	Presente	Futuro
Clan	25.7	30.4**
Adhocracia	24.7	26.0**
Mercado	25.8	20.7**
Jerarquía	23.8	22.9

Fuente: Elaboración propia.

En el presente, en este grupo de empresas, ningún tipo de cultura se destaca por su fortaleza, aunque presentan un foco orientado ligeramente al exterior: mercado 25.8, (privilegia la búsqueda de oportunidades y la diferenciación), comparado con el interior clan 25.7 (busca la eficiencia a través de la integración y el desarrollo de las personas). Es importante notar que ambas orientaciones permiten alcanzar por igual la eficiencia y la efectividad.

Existen diferencias significativas en las medias entre los tipos de cultura para el futuro (Tabla 1). Los datos indican que la cultura de clan es la más fuerte (30.4), sin desatender al exterior (adhocracia 26.0), disminuyendo significativamente la orientación externa (mercado 20.7), así como jerarquía (22.9).

De acuerdo con el análisis *post hoc* se confirman las diferencias significativas (dados los rangos de una diferencia de cinco puntos o más en las respuestas –positivas o negativas– en cada tipo de cultura de presente a futuro), la apuesta y expectativa estaría por la flexibilidad e innovación más que por la estabilidad y el control.

La discrepancia más notable está entre las culturas de clan presente (25.7) y clan futuro (30.4) así como mercado presente (25.8) y mercado futuro (20.7); por ello se decidió observar la congruencia en las dimensiones, es decir, si estas están alineadas o enfatizan los mismos valores.

Tabla 2. Dimensiones de clan y mercado futuro

Dimensión	Valores medias de clan futuro	Coficiente de variación (CV)	Valores medias de mercado futuro	Coficiente de variación (CV)
Características dominantes	29.0	0.15	25.2	0.15
Liderazgo	22.4	0.20	17.8	0.23
Cohesión	32.9	0.14	21.0	0.16
Énfasis estratégico	34.2	0.13	14.1	0.28
Criterios de éxito	32.3	0.13	22.6	0.15
Gestión de colaboradores	32.3	0.10	23.5	0.14

Fuente: Elaboración propia.

En clan a futuro, la dimensión del énfasis estratégico es la más valorada (34.2), seguida de cohesión (32.9), criterios de éxito y gestión de colaboradores (ambos 32.3), aunque esta con un CV más bajo (0.10) que indica una experiencia compartida que contrasta con liderazgo (22.4) e indica menos consenso en la percepción de su significado y tiene un CV de 0.19; junto con las características dominantes del lugar de trabajo (29.0 y 0.15) es la segunda más baja, sugiriendo la necesidad de trabajar en la alineación de estas dos áreas para fomentar el sentido de pertenencia y colaboración.

En conclusión, existe congruencia con una cultura de clan deseada, especialmente en las dimensiones de cohesión, énfasis estratégico y gestión de colaboración, que son las características más sobresalientes. Sin embargo, para lograr mayor congruencia se necesita trabajar en el estilo de liderazgo y en reforzar las características dominantes del lugar de trabajo para consolidar un entorno aún más alineado con los valores de confianza, desarrollo personal y trabajo en equipo característicos de esta cultura de clan.

Los resultados de las dimensiones de la cultura de mercado para el futuro indican que las características dominantes (25.24) y la gestión de colaboradores (23.50) son identificadas mejor y consistentemente, mientras que las dimensiones de énfasis estratégico (14.17) y liderazgo (17.86) son percibidas con mayor debilidad, lo que sugiere falta de acuerdo en cuanto a su relevancia para mejorar el éxito de este tipo de cultura

Tabla 3. Medias de cultura de Clan por Giro

Giro	Presente	Futuro
Otra	25.44	29.50
Agroindustria	25.53	29.87
Tequilera	30.63	30.13
Textil	23.82	32.00

Diferencias significativas, $F = 35.557, p = 1.955 \times 10^{-7}$

Interacción significativa, $F = 6.061, p = 0.001$

Fuente: Elaboración propia.

Al evaluar la cultura de clan por giro por tiempo (presente-futuro) los resultados indican diferencias significativas entre clan presente y futuro ($F = 35.557, p = 1.955 \times 10^{-7}$) y una interacción significativa entre culturas presente y futura por giro ($F = 6.061, p = 0.001$), que indica que las diferencias globales entre las industrias no impactan por igual la cultura que los fundadores crean. En el presente, las tequileras tienen el nivel más alto en la cultura y las textiles, la más baja.

La industria textil muestra una discrepancia significativa entre su cultura actual y la cultura preferida, con una mayor expectativa hacia una cultura de clan. En contraste, la industria tequilera se mantiene sin cambios, aunque se sugiere reforzar el sentido de pertenencia y comunidad. La industria textil supera significativamente a otras industrias ($p < 0.001$) en la expectativa de una cultura más colaborativa y humana. De manera similar, la agroindustria busca una mejora significativa ($p = 0.031$), lo que indica un interés en fortalecer esta dimensión.

Finalmente se observa entre la agroindustria y las que caen bajo el rubro “otras”, una discrepancia entre el presente y el futuro, sugiriendo fortalecer la formación en liderazgo transformacional y desarrollo de equipos de alto rendimiento de la agroindustria, mientras que, para el giro otras, introducir indicadores compartidos de éxito y recompensas grupales.

DISCUSIÓN

El análisis de los datos indica que la percepción de la cultura actual de las empresas participantes en el presente tiene una cultura de mercado, seguidas de una cultura de clan; por otra parte, la cultura organizacional futura o preferida presenta una mezcla de cultura de clan y de adhocracia, es decir, hacia un enfoque de flexibilidad e integración, así como desarrollo e innovación; se observa una discrepancia entre la cultura de clan con mercado y jerarquía.

En términos de las dimensiones de la cultura de clan futura se observan diferencias evidentes, destacando el énfasis estratégico, cohesión como la más prominente, y liderazgo como la menos fuerte, seguida de las características dominantes.

Este análisis sugiere que el tipo de organizaciones estudiadas, aspiran a construir culturas orientadas a resultados, pero con un fuerte enfoque en la cohesión y la colaboración entre equipos.

Queda como continuidad de este estudio, seguir incorporando más casos de empresas, ya sean de las mismas industrias o de nuevos sectores, a fin de acrecentar la cantidad de organizaciones para su análisis y, en su caso, observar si se sigue con la misma tendencia de orientación al clan y adhocracia, o hay variabilidad al aumentar la cantidad de empresas participantes o giros.

REFERENCIAS

- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosis and changing organization culture: Based on the competing values framework* (2a ed.). Jossey-Bass and Wiley
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosis and changing organization culture: Based on the competing values framework* (3a ed.). Jossey-Bass and Wiley
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. Jr. (2009). *Comportamiento organizacional*. CENGAGE Learning
- Hernández Gutiérrez, C. y Juárez Pacheco, C. M. (2024). Diagnóstico de la cultura organizacional de una institución de posgrado en ingeniería mediante el marco de valores en competencia. *NovaRUJ*, 28(2), 21-42.
- Hernández Sampieri, R. et al. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Ivancevich, J.M. et al. (2005). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- Ramos-Garza, L. y Ramos-Garza, C. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Lúmina*, 22(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021>
- Reynoso, C. et al. (2023). Cultura del bienestar laboral: un reto impulsado por el liderazgo transformacional, *Análisis plural* 2(5) 84-98. DOI: 10.31391/ap.vi5.87
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Ruíz y Naranjo, (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2) 285-307. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=67925837006>
- Salcedo-Peña, J. B. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 10(2), 81–87.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.