

## La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en una empresa metal mecánica de Durango, México

### *Organizational Culture and Job Performance in a metal-mechanic enterprise of Durango, México*

Francisco Martín Villarreal Solís<sup>I</sup>, José Gerardo Ignacio Gómez Romero<sup>II</sup> y Roberto Rojero Jiménez<sup>III</sup>

Recibido 15 de febrero de 2023; aceptado 19 de octubre de 2023

### Resumen

La cultura organizacional y el desempeño laboral son conceptos de gran relevancia en la actualidad, ya que se busca comprender su interacción con el objetivo de mejorar los indicadores en prácticamente cualquier organización. El propósito de este trabajo es evaluar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal-mecánica en Durango. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un análisis en una muestra compuesta por 232 empleados de la empresa. Para medir el desempeño laboral, se utilizó la escala propuesta por Stoner (1994), mientras que para evaluar la cultura organizacional se aplicó el modelo OCAI de Cameron y Quinn (1999). Ambas herramientas se validaron de manera rigurosa antes de su implementación definitiva. Los resultados revelaron que la cultura organizacional predominante en la empresa es de tipo adhocrática, y que la dimensión principal del desempeño laboral se relaciona con los comportamientos de los empleados. Asimismo, se obtuvo evidencia significativa, a través de un análisis de regresión lineal, que respalda la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa estudiada.

**Palabras clave:** Administración de recursos humanos, Desempeño laboral, Cultura organizacional, Industria metalúrgica.  
**Código JEL:** J24, M12

### Abstract

Cultural and work performance are currently sought-after concepts to understand with the purpose of improving their metrics in practically any organization. This work aims to assess the influence of organizational culture on the work performance of employees in a metal-mechanical industry company in Durango. To achieve this, an analysis was conducted on a sample of 232 employees of the company. To measure work performance, Stoner's scale (1994) was used, and for organizational culture, Cameron and Quinn's OCAI model (1999) was employed. Both were rigorously validated before their final application. It was found that the dominant culture is adhocratic, and the predominant dimension of work performance is behavior. Furthermore, applying linear regression analysis provided evidence that culture has an influence on work performance in the studied company.

**Keywords:** Personnel management, Labor productivity, Organizational culture, Metal industry  
**JEL Code** J24, M12

.....  
<sup>I</sup> Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Profesor de Tiempo Completo. Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Áreas de investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos. Autor de correspondencia: [fmvillasol@ujed.mx](mailto:fmvillasol@ujed.mx) <https://orcid.org/0000-0001-9251-5084>

<sup>II</sup> Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Profesor de Tiempo Completo. Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Áreas de Investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos. <https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

<sup>III</sup> Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Durango, Jefe del Departamento de Comunicación. Doctor en Administración, Universidad Autónoma de Durango. Áreas de Investigación: Organizaciones, competitividad, recursos humanos. <https://orcid.org/0000-0001-5964-2006>

## Introducción

**E**n un mundo globalizado como el actual, la competitividad empresarial sobresale como una característica indispensable para que las empresas puedan mantener su presencia en los mercados. Solo aquellas empresas que puedan mantener altos estándares en sus procesos y ofrecer productos de calidad excepcional podrán sobrevivir en medio de una competencia cada vez más voraz.

Uno de los sectores industriales más competitivos es el metalmecánico. Esto se debe a las constantes fluctuaciones en los precios del acero, a la limitada cantidad de lugares donde se produce y a la competencia inherente de los países desarrollados, que cuentan con grandes avances tecnológicos. Según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra, 2019), la industria metalmecánica es de gran importancia. No solo se establece como un punto de referencia en el sector manufacturero, sino que también se considera estratégica para el desarrollo económico de México debido a los ingresos que genera y al valor que añade a sus productos. Según la Secretaría de Economía (SE, 2019), la industria metalmecánica contribuye con el 14% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero en México y genera más de 8 millones de empleos directos.

La importancia de este sector en la vida económica y productiva de México es innegable. En primer lugar, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleos son aspectos destacados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este sector manufacturero enfrenta una presión competitiva significativa, ya que sus productos deben mantener altos estándares de calidad. Para lograr esto, es esencial que el personal que trabaja en este tipo de empresas tenga un desempeño laboral adecuado. Además, la empresa debe contar con una cultura organizacional sólida y definida para afrontar los desafíos que el entorno le plantea, como la intensa competencia a la que se enfrenta. De estos elementos se deriva el siguiente objetivo de investigación:

### Objetivo de la investigación:

- Evaluar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.
- Diagnosticar la cultura organizacional de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.
- Diagnosticar el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.

### Pregunta de investigación

- ¿Cómo se manifiesta la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango?



- ¿Cuál es la cultura organizacional predominante entre los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango?

## Hipótesis

- H1: La cultura organizacional ejerce influencia en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.
- H2: La cultura de clan es la más predominante en una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.
- H3: La característica predominante del desempeño laboral son las metas de los trabajadores en una empresa de la industria metal mecánica en la capital de Durango.

## Revisión de literatura

Cameron y Quinn (2006) sostienen que la cultura organizacional se define como el conjunto de valores y creencias que una organización posee, y que se traduce en los supuestos e interpretaciones que sus miembros adoptan, experimentan y aplican en el desarrollo de sus actividades diarias. Esta cultura repercute posteriormente en la forma en que se logran los objetivos de la organización. A partir de esto, se puede inferir que uno de los factores más influyentes en una organización es su cultura. Sin embargo, en la gestión práctica de las organizaciones, a menudo no se le otorga el valor que merece. Esto se debe a que la cultura suele ser imperceptible para los miembros de la organización que interactúan y trabajan en ella a diario. En cambio, se hace patente a los ojos de los observadores externos, que pueden distinguir la forma de trabajar y comportarse de los miembros de una organización, diferenciándola de otras. Pirela de Faria y Sánchez (2009) complementan esta afirmación al señalar que la cultura es un elemento invisible para las personas que forman parte de las organizaciones.

Metafóricamente, se puede decir que la cultura forma parte del paisaje urbano de un negocio y es inherente a las organizaciones. Es como el aire que el ser humano respira: es esencial para vivir, pero no se ve. Solo cuando falta, se percibe su ausencia y su importancia. De esta manera, la cultura es un componente fundamental para las organizaciones. No obstante, es importante tener en cuenta que la cultura organizacional se desarrolla cuando los miembros comparten conocimientos y suposiciones, y a medida que descubren y desarrollan enfoques específicos para abordar los desafíos planteados por el entorno, la cultura se va moldeando.



Según Malheiros y Tomei (2021), la cultura ha experimentado un creciente interés por parte de la comunidad científica dedicada a investigar la dinámica de las organizaciones en tiempos recientes. Esto se debe a la relevancia que tiene la cultura en la formulación de estrategias dentro de las organizaciones.

Abad-Merchán y López-Parra (2015) señalan que la cultura proporciona un enfoque integral y holístico de la organización en el contexto del desarrollo teórico de la administración contemporánea. De este enfoque se deduce que la cultura permite a la organización visualizarse en su totalidad, comprendiendo sus causas y consecuencias. Además, le permite integrarse en su entorno y, al mismo tiempo, distinguirse de otras organizaciones debido a las características que la hacen única, reflejadas en los principios que profesa y en la forma en que sus miembros se comportan y trabajan en su vida diaria.

Pfeffer y Sutton (2000) sostienen que la cultura es un conjunto de conocimientos y tradiciones adquiridos que rigen lo que se necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas y convertirse en miembro de un grupo. Teniendo en cuenta estas características, es comprensible por qué los miembros de las organizaciones no siempre son conscientes de la presencia y la importancia de la cultura. A medida que se sumergen en la forma de pensar, trabajar y relacionarse, tienden a perder la perspectiva de que están haciendo algo diferente, lo que puede modificar sus actitudes e incluso su forma de pensar.

Duncan (1989) y Daft (2011) coinciden al afirmar que la cultura organizacional se define como el conjunto de valores, reglas y principios que dictan el comportamiento que se espera de la organización. Estos valores son compartidos por sus miembros y se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar y sentir. Es importante destacar que, por lo general, la cultura no está expresada en un conjunto de declaraciones escritas; en cambio, es el corazón latente de la organización. La cultura tiene sus raíces en numerosos aspectos de la vida diaria de la organización y ejerce su influencia en casi todos los aspectos de la experiencia de los empleados en su interior. Por tanto, es esencial crear y gestionar la cultura, ya que influye de manera determinante en el comportamiento de los individuos y en la toma de decisiones de la organización.

Calderón y Naranjo (2007), Cameron y Quinn (2006), Deal y Kennedy (2000), Díaz-Nieto (2008), Ouchi (1982), Calzada, Moheno y Fernández (2008) y Gómez (2017) concuerdan en su descripción de la cultura como un conjunto de pautas que rigen la forma en que los miembros de una organización interactúan y se relacionan entre sí. Esto se refleja en el lenguaje que utilizan y en su comportamiento, y se concreta en las normas y reglas que guían la vida de la entidad, siendo compartidas por todos sus miembros. La cultura organizacional se manifiesta en los valores predominantes de la organización y puede facilitar o dificultar la resolución de problemas relacionados con su adaptación al entorno y con la integración interna. La integración interna, entre otras cosas, busca establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización.

Gerdhe (2012) reconoce la importancia de la cultura organizacional y la describe como un instrumento estratégico para el éxito empresarial. Esta cultura se refleja en la forma en que la empresa se conduce y realiza sus negocios, influyendo en gran medida en la conformación del comportamiento organizacional. Es esencial comprender que la cultura



organizacional perdura con el tiempo, ya que los individuos no solo la aprenden, sino que la viven y la refuerzan con su comportamiento. Como mensajeros silenciosos, transmiten su actitud y comportamiento al interactuar con otras personas en su entorno, dejando un mensaje claro sobre cómo se viven los valores y cuáles son los objetivos de la organización.

Llegar a este punto nos permite destacar que el entorno en el que operan las organizaciones en la actualidad es altamente volátil e incierto. Si las organizaciones desean mantenerse en los mercados laborales, deben demostrar creatividad e innovación para adaptarse a este entorno. Esto requiere que sus líderes tengan la capacidad de adaptarse y generen nuevos modelos de producción y comercialización, distintos a los que han existido a lo largo de la historia.

Wecker, Froehlich y Bess (2021) afirman que la cultura se vuelve cada vez más crucial para el logro de los objetivos, especialmente en un mercado caracterizado por un constante cambio. Hofstede (2001) señala que el término cultura, si bien se aplica comúnmente a sociedades, como países o grupos étnicos, también puede ser aplicado a organizaciones, incluidas empresas, e incluso a familias. La discusión teórica propuesta por Denison, Hooijberg, Lane y Lief (2012) respalda esta idea al afirmar que:

*“...la cultura organizacional impacta el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptación y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso con la gente; y el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares” (p. 187).*

Gibson (2006, p. 38), citando a Schein (1997), plantea la distinción entre una cultura dominante, que abarca los valores, creencias y directrices compartidas por todos los miembros de la organización, y varias subculturas que pueden surgir en equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades funcionales. Cameron y Quinn (2006) enfatizan que la cultura fomenta el sentido de pertenencia de los empleados, subrayando así la importancia de una cultura fuerte y claramente definida que sea conocida y compartida por todo el personal. Los resultados organizacionales dependen en gran medida de este factor.

Cameron y Quinn (1999) desarrollan una tipología de culturas organizacionales a través del Competing Values Framework (Marco de Valores en Competencia), que tiene como objetivo diagnosticar y facilitar el cambio en la cultura organizacional. Este marco clasifica las culturas en cuatro tipos: cultura de clan, adhocracia, jerarquía y mercado. Este modelo se eligió para la presente investigación debido a su capacidad para aglutinar los principales enfoques administrativos y su respaldo empírico sólido, según lo señalado por Hernández, Méndez y Contreras (2014).

Todo esto subraya la relevancia de la cultura organizacional, como lo señala Thevenet (1992), quien destaca que ningún intento de solucionar los problemas de una organización resultará efectivo si no se aborda y atiende el tema de la cultura. Es evidente que la cultura organizacional puede mejorar el desempeño de una organización, la satisfacción y la motivación de las personas. No obstante, si la cultura organizacional no está alineada con las expectativas de los grupos de interés internos y externos, su efectividad se verá reducida.



El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado crucial para que la organización alcance de manera efectiva sus objetivos. Puede definirse como el conjunto de acciones o comportamientos de los empleados que influirán en el logro de los objetivos organizacionales. Estos comportamientos pueden medirse en términos de competencias individuales y su contribución al éxito de la empresa. Según Stoner (1994, p. 325), el desempeño laboral se refiere a "la forma en que los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas previamente".

Es importante señalar que el desempeño laboral debe estar regulado por normas y procedimientos y contar con los recursos adecuados para garantizar los resultados esperados. En este sentido, Faria (1995) lo considera como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente a los desafíos de su trabajo diario, las responsabilidades y atribuciones inherentes a sus puestos, que deben medirse y regularse para evaluar el rendimiento de los empleados.

Robbins (2001, p. 215) sostiene que "el desempeño laboral depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere para realizar eficazmente sus funciones, lo que requiere un estudio actualizado de su perfil". También compara esta capacidad con la habilidad para coordinar y organizar las actividades, lo que influye en el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Para evaluar el desempeño laboral, es necesario considerar varios criterios, como las capacidades del trabajador, las habilidades, cualidades y comportamientos individuales necesarios para lograr los objetivos organizacionales. También se deben evaluar la cantidad y calidad del trabajo, la cooperación mostrada, la responsabilidad y el conocimiento del trabajo a realizar, entre otros aspectos. El concepto de desempeño laboral está intrínsecamente relacionado con la forma en que se alcanzan los objetivos y cómo se optimizan los recursos utilizados. Sin embargo, ambos conceptos deben medirse y evaluarse de manera objetiva. Cuando la evaluación se basa en percepciones e interpretaciones subjetivas, los sentimientos de los empleados que ocupan posiciones inferiores en la jerarquía de la empresa pueden resultar heridos y sentirse menos valorados. Esto no solo afecta el ambiente laboral, sino también la productividad en última instancia.

Chiavenato (2004) señala que uno de los efectos del desempeño laboral es el comportamiento del trabajador, ya que cuando se siente evaluado, busca alcanzar los objetivos establecidos. Vroom (1964) fue uno de los precursores de este concepto y contribuyó al desarrollo de la teoría de las expectativas, que sostiene que los trabajadores se motivan a trabajar cuando reconocen el valor de su contribución en el logro de metas. Davis, Newstrom y Agea (2003) enriquecen esta idea al afirmar que, a medida que una persona toma conciencia de la importancia de su esfuerzo y contribución para alcanzar los objetivos del grupo, estos se logran de manera más efectiva.

A partir de lo anterior, se desprende la importancia de la planeación participativa, ya que garantiza mejores resultados al involucrar a todos en la formulación de objetivos y, posteriormente, en su consecución. Según Robbins y Judge (2009), se logra un desempeño superior cuando los trabajadores se sienten parte de este proceso. Por el contrario, cuando



las metas son impuestas por el jefe, se pueden lograr, pero con un mayor esfuerzo y desgaste organizacional. Por lo tanto, una ventaja fundamental de la participación del grupo en el establecimiento de metas es que aumenta la aceptación por parte de los individuos, considerándolo algo deseable en su trabajo.

Hellriegel (2009, p. 127) afirma que "un principio clave de la motivación establece que el desempeño depende del grado de capacidad y motivación de una persona". Existen varias teorías de la motivación que se centran en el ser humano, como las propuestas por Maslow y su jerarquía de necesidades, la teoría X e Y de McGregor, la teoría de las necesidades de McClelland, que se enfoca en el logro, el poder y la afiliación, así como la teoría de los factores de Herzberg y la teoría de la evaluación cognitiva de Charms, entre otras.

Además, es fundamental reconocer que, al evaluar el desempeño laboral, se debe buscar una comunicación efectiva entre los responsables y sus subalternos para mejorar la planificación y organización del trabajo. Los gerentes deben mostrar interés por el desempeño laboral, ya que esto les permite evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, medir la contribución individual a las metas de la organización, estimular la productividad y mejorar las relaciones laborales mediante el reconocimiento de los logros de cada colaborador. Además, facilita la identificación de las causas de un bajo rendimiento, ya sea atribuible a las personas o a la falta de recursos.

El desempeño laboral debe estar relacionado con un sistema de recompensas adecuado y equitativo. Mondy y Noé (2005, p. 221) señalan que "el sistema de evaluación del desempeño implica procesos que se aplican a los recursos humanos, utilizando diversos métodos y criterios para medir el rendimiento de los trabajadores". Por lo tanto, el futuro de los empleados debería estar vinculado a una evaluación objetiva, y los resultados positivos deberían reflejarse en ascensos, aumentos de salario y la seguridad del empleo, mientras que los resultados negativos deberían ser el punto de partida para la capacitación y el desarrollo del empleado a través de la mentoría y el apoyo.

## Metodología

La presente investigación, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2017), se enmarca como una investigación cuantitativa y ex post facto. Además, es de naturaleza no experimental, ya que no se manipularon las variables bajo estudio, y se caracteriza por ser transversal, pues la información se recopiló en un período de tiempo específico, como lo señala Mertens (2005).

En cuanto a los instrumentos de medición utilizados, se emplearon dos: para evaluar el desempeño laboral se utilizó el cuestionario propuesto por Stoner (1994), que consta de 21 preguntas. Para evaluar la cultura organizacional, se recurrió al instrumento conocido como *Organizational Culture Assessment Inventory* (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn (1999), que incluye 24 preguntas. Ambos instrumentos se calificaron en una escala tipo Likert de 6 opciones, que van desde "No se/No se aplica" hasta "Muchísimo".

El OCAI evalúa seis indicadores específicos: 1. Características dominantes, 2. Liderazgo organizacional, 3. Administración de recursos humanos, 4. Coherencia



organizativa, 5. Énfasis estratégico y criterios de éxito. Cada uno de estos indicadores determina a qué tipo de cultura organizacional pertenece el sujeto evaluado entre los cuatro tipos propuestos: Adhocracia, Clan, Jerárquica y de Mercado. Por otro lado, el instrumento propuesto por Stoner considera cuatro dimensiones o factores (Comportamiento, Metas individuales, Motivación y Sistemas de evaluación), que se miden a través de 21 indicadores, correspondientes a cada ítem del cuestionario.

El objeto de estudio es una empresa grande de la rama metal mecánica, dedicada a la fabricación y exportación de refrigeración, conocidas también como en el sector como chillers industrial de mediano y alto tonelaje, ubicada en la ciudad de Durango, México y que cuenta con 575 trabajadores, de los cuales 51 son empleados de confianza. Para determinar la muestra poblacional se utilizó el programa informático estadístico STATS versión 2.0 para Windows. Se manejó un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, dando una muestra estadística de 232 personas y los participantes se escogieron de manera aleatoria. La caracterización de la muestra de estudio se observa en la Tabla 1.

**TABLA 1:**

**CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA ESTADÍSTICA.**

NIVEL	CANTIDAD	PORCENTAJE POBLACIÓN	PORCENTAJE DE LA MUESTRA
Gerencial	7	100%	3.01%
Mandos Medios	45	7.50%	19.83%
Operativos	180	29.34%	77.58%
Total	232		100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procedió a aplicar los cuestionarios una vez obtenido el permiso de la dirección, con lo cual se obtuvieron los datos necesarios de análisis para cumplir con el propósito de la investigación.

## Resultados

Una vez aplicados los cuestionarios a los participantes de estudio, se procedió a la captura de los datos en el programa SPSS 20.0, generando una base de datos que permitió realizar los análisis estadísticos correspondientes. Para comenzar, en la tabla 2 se muestra la confiabilidad del instrumento de medición, donde se aplicó la prueba alfa de Cronbach, cuyos resultados muestran que el instrumento es confiable.



TABLA 2

PRUEBA ALFA DE CRONBACH

VARIABLE	VALOR DEL COEFICIENTE ALFA
Cultura organizacional	.947
Desempeño laboral	.922

Fuente: elaboración propia

A continuación, la Tabla 3 muestra las frecuencias e intensidades de la variable de cultura organizacional, donde se puede apreciar que la cultura predominante, en cuanto a su intensidad, es la adhocrática.

TABLA 3

FRECUENCIAS E INTENSIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

CULTURA	FRECUENCIA	$\bar{X}$ INTENSIDAD	DESV. STD.	PORCENTAJE
Clan	95	4.325	.779	40.94%
<b>Adhocrática</b>	<b>105</b>	<b>4.419</b>	<b>.809</b>	<b>45.25%</b>
Mercado	15	3.907	.870	6.46%
Jerarquía	17	3.975	.950	7.32%
Total	232			100%

Fuente: elaboración propia

Como se puede advertir en la Tabla 4, se presenta el análisis del desempeño laboral donde se puede apreciar que el elemento predominante es el de comportamientos.

TABLA 4

FRECUENCIAS E INTENSIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

DESEMPEÑO	FRECUENCIA	$\bar{X}$ INTENSIDAD	DESV. STD.	PORCENTAJE
Metas	78	4.075	.948	33.62%
Motivación	46	3.876	.945	19.82%
<b>Comportamientos</b>	<b>60</b>	<b>4.048</b>	<b>.789</b>	<b>25.86%</b>
Sist evaluación	48	3.972	.945	20.68%
Total	232			100%

Fuente. Elaboración propia.



Además, para probar si la población estudiada es normal, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, la Tabla 5 muestra los resultados de la citada prueba, donde se puede observar que la población estudiada es normal.

TABLA 5

RESULTADOS DE LA DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LA PRUEBA K-S.

		DESEMPEÑO	CULTURA
N		232	232
Parámetros normales	Medias	3.9925	4.1564
	Desviación std.	0.76824	0.75717
Diferencias extremas máx.	Absoluta	0.101	0.072
	Positiva	0.041	0.047
	Negativa	-0.101	-0.072
Estadístico de prueba		0.101	0.072
Sig. (2 colas)		0.000	0.000

- a. La distribución de prueba es la normal.
- b. Calculado a partir de los datos.
- c. Corrección de significancia de Lilliefors.

Fuente: elaboración propia con salida de SPSS 20.0

Para probar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral, se trabajó con la regresión lineal con cultura organizacional clan, adhocrática, jerárquica y mercado- y desempeño laboral —comportamiento, metas, motivación y sistemas de evaluación—, resultando 16 modelos de regresiones diferentes. Mismos que se observan en la Tabla 6.

TABLA 6

MODELOS DE REGRESIÓN LINEAL CULTURA ORGANIZACIONAL-DESEMPEÑO LABORAL.

INDEPENDIENTE	CLAN			ADHOCRACIA			JERÁRQUICA			MERCADO		
	r <sup>2</sup>	β	Sig.									
Comportamientos	.324	.569	.000	.299	.547	.000	.300	.547	.000	.334	.578	.000
Metas	.306	.553	.000	.272	.521	.000	.269	.519	.000	.257	.507	.000
Motivación	.426	.653	.009	.339	.582	.002	.324	.569	.000	.320	.565	.000
Sistema evaluación	.357	.600	.004	.330	.574	.001	.300	.548	.000	.292	.540	.000

Fuente: elaboración propia con datos de SPSS versión 20.0



Con los resultados obtenidos se puede afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa de la influencia de la variable independiente (cultura organizacional) sobre la variable dependiente (desempeño laboral), y que el modelo de regresión es adecuado por los resultados de las significancias.

En la tabla 6 se aprecia que la influencia de la cultura clan (medida con la  $r^2$ ) es mayor sobre las dimensiones del desempeño laboral, destacando la influencia que tiene sobre la dimensión de las metas con un 30.6%, en el caso de la motivación con un 42.6% y el sistema de evaluación con el 35.7%. Además, vale la pena resaltar que la cultura clan tiene mayor influencia sobre el desempeño laboral, en contraste, es la cultura adhocrática la que se presenta con mayor preponderancia en la organización estudiada.

Teniendo en cuenta lo expuesto en la tabla 3 con respecto a la cultura predominante, donde observamos que la cultura adhocrática se encuentra en segundo lugar, podemos apreciar que esta es la más influyente en el desempeño laboral debido a los factores humanos que implica.

## Conclusiones

Los hallazgos de este estudio confirman que se ha logrado el objetivo de la investigación, que era evaluar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una empresa de la industria metal mecánica en Durango Capital. En este sentido, se encontró evidencia sólida que respalda la hipótesis uno, la cual sostenía que la cultura organizacional ejerce una influencia en el desempeño laboral de los empleados de esta empresa.

Sin embargo, en contraposición a la hipótesis dos, que planteaba que la cultura clan sería predominante, se descubrió que la cultura adhocrática es la que tiene mayor preponderancia en esta organización. Asimismo, en relación a la tercera hipótesis, que suponía que las metas serían la característica predominante del desempeño laboral, se encontró que la dimensión predominante es el comportamiento de los trabajadores.

De acuerdo con la literatura consultada, especialmente Cameron y Quinn (1999), este tipo de empresas deberían estar orientadas hacia las culturas de Mercado y/o Jerárquicas. Esto se debe a que estas empresas deben cumplir con rigurosas normas de calidad, establecidas por estándares internacionales, y al mismo tiempo, enfrentar una feroz competencia en la industria.

El predominio de la cultura adhocrática se puede explicar considerando sus características, como la flexibilidad, innovación y experimentación, en lugar de la estabilidad y el control. Dada la intensa competitividad en el entorno empresarial actual, es natural que la empresa tenga la flexibilidad necesaria para adaptarse a las demandas de los clientes y mantenerse en el mercado.



Además, el hecho de que la mano de obra en este tipo de empresas esté compuesta por técnicos e ingenieros especializados sugiere que los empleados son maduros en términos laborales, comprenden la importancia de su trabajo y, por lo tanto, no requieren una supervisión intensiva ni reglas estrictas.

Es destacable que la dimensión "metas" sea preponderante en el desempeño laboral de la empresa estudiada, lo que sugiere que los trabajadores suelen trabajar con objetivos claros. Además, la dimensión del "comportamiento del trabajador" complementa la ecuación, ya que en una cultura adhocrática, donde las metas del mercado y la consolidación como una marca sólida se complementan con trabajadores maduros laboralmente, que entienden sus roles y tienen un comportamiento adecuado ante los desafíos laborales. Esto se ve respaldado por el hecho de que gran parte de su trabajo se lleva a cabo en equipos autodirigidos en el área de producción. 



## Referencias

- Abad-Merchán, A. y López-Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia Unemi*, 8(14), 113-121.
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de Administración*, 20(39), 161-189.
- Calzada, M. A. H., Moheno, J. M., y Fernández, L. G. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). En *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 9). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Cameron, y Quinn (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Ed. Jossey-Bass
- Cameron y Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (2019) Informe Canacindra <https://canacindra.org.mx/camara/sectores/sector-industrial-metal-mecanico>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*.
- Davis, K., Newstrom, J. W., y Agea, A. E. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*.
- Deal, T., y Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures*. Perseus Books Publishing.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. y Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. Jossey-Bass/Wiley.
- Díaz-Nieto, E. S. (2008). Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso Papeles Ponderosa (San Juan del Río, Querétaro, México). *Revista Gallega de Economía*, 17(1), 257-264.
- Duncan, W. J. (1989), *Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept*, *Academy of Management Executive*, 3. (pp. 229-236).
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*, Noriega Editores.
- Gerdhe, S. (2012). The Policies That Affect the extent of the Subcultures 'Alignment in Organization. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(1), 191-215
- Gibson, J. (2006). Community and the exhaustion of culture: creative territories in traditional cultural expressions. *New Directions in Copyright Law*, 3, 15-36.
- Gómez Romero, J. G. I. (2017). La Cultura Empresarial y las Incapacidades de Aprendizaje Organizacional en las MiPymes de Durango Capital. *Revista Universidad Y Empresa*, 19(33), 113-136. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4969>
- Hellriegel D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S. y Contreras Soto, 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. [Fecha de Consulta 11 de noviembre de 2021]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M.P (2017). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.



- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Malheiros, B. y Tomei, P. (2021) *Cultura Organizacional no Brasil: Estudo Bibliométrico Em Bases Internacionais*, PRETEXTO, 23(01), 60-77
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.
- Mondy, R.W. y Noé, F. (2005). *Administración de los recursos humanos*. Pearson Prentice-Hall.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Norma.
- Pfeffer, J., y Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Press.
- Pirela de Faría, L. y Sánchez Gallardo, M. (2009). *Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica*. *Revista de Ciencias Sociales*, 15 (1), 175-188.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robbins, S. (2001). *Administración Teoría y Práctica*. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.
- Secretaría de Economía (2019) *Segundo informe trimestral para presupuesto 2020*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/570620/Segundo\\_Informe\\_Trimestral\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/570620/Segundo_Informe_Trimestral_2020.pdf)
- Stoner, J.A.F. (1994). *Administración*, Editorial Prentice-Hall
- Thevenet, M., (1992) *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Ed. Díaz de Santos Hispanoamericana S.A.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wecker, A.; Froehlich, C. y Bessi, V. *A relação entre cultura organizacional e capacidades dinâmicas: uma revisão teórica*. *Cadernos UniFOA*, 16(47), 53 - 61.





Como citar:

Villarreal Solís, F., Gómez Romero, J., y Rojero Jiménez, R. (2023). *La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, en una empresa metal mecánica de Durango, México*. *Administración Y Organizaciones*, 26(51).

<https://doi.org/10.24275/UXID7771>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.

