

Cultura Organizacional que Inspira el Liderazgo

Valencia, Susana ¹; Hernández, David ²; Duque, Isabela ³; Moreno, Diana ⁴; Posada Dayana ^{5(*)}

¹ Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia

² Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia

³ Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia

⁴ Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia

⁵ Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia

Resumen: El desarrollo del presente trabajo se enmarca en un análisis de la cultura organizacional en el Departamento de Producción de la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín, con el fin de promover el liderazgo en dicho departamento. Se realizó una búsqueda bibliográfica que estableció un marco teórico sobre los tipos de cultura organizacional. Luego, se llevó a cabo un diagnóstico de la cultura actual utilizando el modelo de Cameron y Quinn, que describe cuatro tipos de cultura.

A través de la herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), se aplicó una encuesta de 22 preguntas a 16 docentes, revelando que la cultura predominante es de tipo mercado, centrada en objetivos y resultados. Finalmente, se definió la cultura a la que aspiran los integrantes del departamento, sentando las bases para implementar estrategias que mejoren los procesos internos y fomenten un ambiente de trabajo más colaborativo.

Palabras clave: Cultura. Liderazgo. Productividad. Estrategias.

Recibido: 14 de julio de 2025. Aceptado: 20 de septiembre de 2025

Received: July 14th, 2025. Accepted: September 20th, 2025

Organizational Culture that Inspires Leadership

Abstract: The development of this work is framed within an analysis of the organizational culture in the Production Department of the Pascual Bravo University Institution in the city of Medellín, aiming to promote leadership within that department. A literature review was conducted to establish a theoretical framework on the types of organizational culture. Subsequently, a diagnosis of the current culture was carried out using the Cameron and Quinn model, which describes four types of culture.

Using the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), a survey of 22 questions was administered to 16 faculty members, revealing that the predominant culture is of the market type, focused on objectives and results. Finally, the culture that the department members aspire to was defined, laying the groundwork for implementing strategies that improve internal processes and foster a more collaborative work environment.

Keywords: Culture. Leadership. Productivity. Strategies.

(*) dayana.posada145@pascualbravo.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

En la gestión de la cultura en las organizaciones, el liderazgo cumple una función crucial para su buen funcionamiento y el desarrollo, en este sentido, Chiavenato (1994) expone que, esta cultura organizacional tiene como objetivo revitalizar y aprovechar el conocimiento humano, material e inmaterial que cada institución posee, con el fin de establecer relaciones efectivas en su entorno y fomentar una comunicación fluida entre los miembros.

La cultura organizacional se compone de diversos elementos que conforman la identidad de la institución, como visión, misión, normas, procedimientos y objetivos. Estos elementos forman el ADN de la institución y son compartidos por todos los miembros. La visión establece la dirección a seguir, la misión define el propósito y los valores fundamentales, y las normas y procedimientos establecen las pautas y reglas de comportamiento. Todos estos elementos son fundamentales para crear un ambiente de trabajo cohesionado y propicio para el logro de los objetivos institucionales, a su vez permite diagnosticar problemas, identificar oportunidades, fortalezas y debilidades por las cuales se puede por medio de la toma de decisiones generar estrategias que permitan adaptar todo el ambiente laboral al pensamiento o la visión de los altos cargos (Molina & Romero, 2018).

En el caso específico de la Facultad de Producción y Diseño de la Institución Universitaria Pascual Bravo, se ha asumido el compromiso de liderar la transformación en diferentes ámbitos, como lo son el académico, social, tecnológico y metodológico. Esto implica la adopción de un enfoque innovador y práctico, donde se busca aplicar soluciones que satisfagan las necesidades de la industria. Para lograr con éxito esta transformación, es fundamental comprender la cultura organizacional actual de la facultad y cómo esta influye directamente en el cumplimiento de los objetivos y en el bienestar de los miembros que conforman la institución (Pascual Bravo, 2022).

Es importante destacar que las instituciones de educación superior han experimentado importantes cambios como resultado de las tendencias globales emergentes. Estos cambios han tenido un impacto significativo en la cultura organizacional, generando transformaciones en las actitudes y percepciones de los miembros, especialmente de los docentes. Los docentes desempeñan un papel fundamental en la consecución de los objetivos institucionales y en el liderazgo de las transformaciones necesarias. Por lo tanto, es crucial analizar tanto la cultura organizacional como el liderazgo, con el fin de obtener conocimientos valiosos sobre situaciones reales en el campo educativo y poder adaptarse de manera efectiva a los nuevos desafíos y demandas del entorno (Pedraja et al., 2020).

La cultura organizacional y el liderazgo impactan de manera significativa en la calidad de la educación y la investigación, así como en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes y el personal académico. Una cultura organizacional sólida y un liderazgo efectivo crean un entorno propicio para la excelencia académica, la colaboración, la innovación y el crecimiento individual y colectivo. Por lo

tanto, es esencial prestar atención constante a estos aspectos y trabajar en su mejora continua para garantizar el éxito a largo plazo de la institución universitaria.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La cultura organizacional dentro de un entorno educativo.

La cultura organizacional tiene como principal función el cumplimiento de objetivos propios de un sistema administrativo conformado por un grupo de personas, que trabajan juntos en función de la organización, de igual forma, sostiene que la cultura organizacional comprende las creencias, valores y procedimientos compartidos por todos, de igual forma, autores como (Fajardo et al., 2020).

El término de cultura organizacional nació alrededor de los años ochenta a través de un estudio de comparación entre las empresas más exitosas de la época realizado por Peters & Waterman (1982) donde se hizo constancia de la presencia de elementos sociales básicos como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad de las personas.

La cultura organizacional hace referencia a las competencias laborales, que se encuentran relacionadas con el desarrollo del clima laboral, las tareas o actividades que reflejan la división del trabajo y las relaciones interpersonales. A su vez, es un modelo de objetivos y metas compartidos entre la organización y los colaboradores, el cual expresa cómo se interactúa dentro de ésta y con los clientes, buscando elevar los índices de satisfacción y de productividad, por tanto, la cultura organizacional es un método de principios básicos (lo que es importante para la organización) y tradiciones (cómo funcionan las cosas) que se relacionan estrechamente con las estructuras, personas y regulaciones de control de una organización para producir normativas en función a la conducta institucional (cómo se hacen las cosas aquí). (Yopan et al., 2020)

2.2 Modelos para la medición de una cultura organizacional.

Con el propósito de determinar el método más apropiado para evaluar la cultura organizacional en el Departamento de Producción de la Institución Universitaria Pascual Bravo, se llevó a cabo una investigación detallada. Esta investigación se documentó en un registro de búsqueda, que se encuentra adjunto como el Anexo 1: Bitácora de Búsqueda. El objetivo de esta bitácora fue investigar las diversas técnicas y metodologías disponibles que facilitan la identificación de la cultura organizacional. A continuación, se presentan los resultados de esta investigación, que ayudarán en la selección del método más adecuado para evaluar la cultura organizacional en el mencionado Departamento.

- **Kilman y Saxton:** Desarrollaron un instrumento de medición de la cultura organizacional que comprende tres dimensiones principales: innovación, relación

social y libertad. Este enfoque busca comprender cómo las organizaciones equilibran la necesidad de innovar con la importancia de las relaciones sociales y la libertad para la toma de decisiones. Es una herramienta que puede ayudar a identificar qué valores y prácticas culturales son predominantes en una organización (Carrillo, 2016).

- *Organizational Culture Inventory (OCI)*: El Inventario de Cultura Organizacional (OCI) es una herramienta diseñada para medir el estilo de liderazgo y los comportamientos que prevalecen en una organización. Se enfoca en aspectos como la toma de decisiones, la comunicación, la orientación hacia el logro y la gestión del cambio. El OCI ayuda a comprender la cultura organizacional actual y a identificar áreas de mejora (Cuerda & Bonavía, 2024).
- *Lund*: El modelo adaptado de Quinn, & Cameron, (1999) se refiere a una adaptación del Competing Values Framework de Cameron y Quinn. Utiliza un cuestionario de opciones múltiples y respuestas únicas para evaluar la cultura organizacional en función de las dimensiones mencionadas anteriormente, como la cultura de clan, adhocracia, mercado y jerarquía.
- *MohammadZadeh y Saghaei*: Estos autores desarrollaron un modelo de cultura de calidad y un modelo de ecuaciones estructurales para medir la cultura organizacional desde una perspectiva de calidad. Se centran en cómo la cultura afecta la calidad de los productos o servicios de una organización y utilizan análisis estadísticos avanzados para evaluar la relación entre los factores culturales y los resultados de calidad (yopan et al., 2020).
- *Reynierse y Harker*: Este enfoque combina métodos cualitativos y cuantitativos para medir la cultura organizacional. Utiliza entrevistas, discusiones en grupos y dinámicas organizacionales para recopilar información cualitativa sobre la cultura, que luego se puede cuantificar y analizar para obtener una comprensión más completa de la cultura en la organización (Rosas et al., 2020).
- *Rodríguez*: El modelo de los seis sombreros de pensamiento, propuesto por De Bono (1985), es una herramienta para el pensamiento creativo y la toma de decisiones. Aunque no está específicamente relacionado con la medición de la cultura organizacional, se puede utilizar como un enfoque para fomentar diferentes perspectivas y estilos de pensamiento en una organización, lo que puede influir en la cultura (Calderón et al., 2022).

El Competing Values Framework (Marco de Valores Competitivos) de Cameron y Quinn se destaca por su amplia

aplicabilidad, siendo reconocido y utilizado en diversos sectores y tipos de organizaciones. Su versatilidad lo convierte en una herramienta adecuada para cualquier tipo de organización, sin estar limitado a un sector específico. Además, su enfoque en cuatro dimensiones clave de la cultura organizacional (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) resulta especialmente relevante para el Departamento de Producción, debido a que permite evaluar aspectos fundamentales como la colaboración, la innovación, la competitividad y la eficiencia. Al permitir la comparación con valores de referencia de otras organizaciones o departamentos similares, este modelo proporciona información valiosa que facilita la toma de decisiones estratégicas y la identificación de áreas de mejora. Además, su cuestionario estructurado, validado a lo largo del tiempo, asegura un enfoque sistemático y confiable en la recopilación de datos sobre la cultura organizacional, contribuyendo a una comunicación y comprensión compartida dentro del Departamento y la institución en su conjunto.

2.3 La cultura organizacional desde Cameron y Quinn.

Según Cameron & Quinn (2006), las instituciones educativas deben tener un sistema de valores y actitudes definidas por las cuales los colaboradores puedan compartir e identificarse, para poder desarrollar un factor distintivo en la misma.

El modelo presenta cuatro tipos de culturas organizacionales, las cuales son:

La cultura tipo clan: se enfoca en generar o crear un ambiente laboral familiar donde las personas puedan compartir sus valores e intereses de manera amistosa, se enfoca principalmente en que los beneficios sean a largo plazo (Martínez, & Facal, 2016).

Sus características pueden estar relacionadas a equipos de trabajo con alto valor de compromiso, la presencia de valores como la cohesión, participación, comunicación, pertenencia y criterios de éxitos dirigidos con alta sensibilidad hacia clientes, consumidores y miembros de los grupos (Guerra, 2021).

La cultura adhocrática: representa al ambiente laboral como espacios temporario, especializado, dinámico, emprendedor y creativo. Se caracteriza por su innovación y experimentación, por sus líderes innovadores con alta capacidad para asumir riesgos y define su éxito a través de productos o servicios nuevos que se desarrollan (Martínez, & Facal, 2016).

La jerárquica: cuenta con características como reglas, especialización, méritos, impersonalidad, estructura jerarquizada, rendición de cuentas (Martínez, & Facal, 2016). Los líderes promueven la organización y coordinación de las actividades, por ende, deben contar con capacidades que les permitan organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener la eficiencia (Guerra, 2021).

Por otro lado, la cultura tipo mercado está orientada al exterior, con relación a los proveedores y necesidades de sus clientes. Algunas de sus características es que está basada en la remuneración, relacionada con las ventas, obtención de

contratos o licencias, o la creación de ventajas competitivas y expandir sus productos y servicios en el portafolio que se adapten de mejor manera al mercado, que le permita competir y mantenerse al frente de otras empresas u organizaciones que se centren en lo mismo (Guerra, 2021).

Cada una de ellas está relacionada estrechamente, es decir, que una organización contiene componentes de todos los tipos de cultura, pero solo una sobresale y se le conoce como la dominante. Esta cultura se va conformando con el tiempo y depende de la visión de los miembros de la empresa, los métodos de direccionamiento que tengan los líderes, el enfoque interno y externo para lograr una estabilidad en la organización.

Cameron y Quinn implementaron el modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) herramienta que distingue la cultura organizacional dominante teniendo en cuenta los tipos de cultura mencionados anteriormente, analizados en dos dimensiones la primera llamada “estabilidad y flexibilidad” y la segunda “interno y externo”.

El modelo OCAI analiza el presente (ahora) y el futuro (preferencial) para identificar la cultura organizacional actual (dominante) de una empresa u organización, a su vez muestra cómo se relacionan los otros tipos de cultura por medio de gráficas y permite evidenciar cual es la cultura deseada para el mañana.

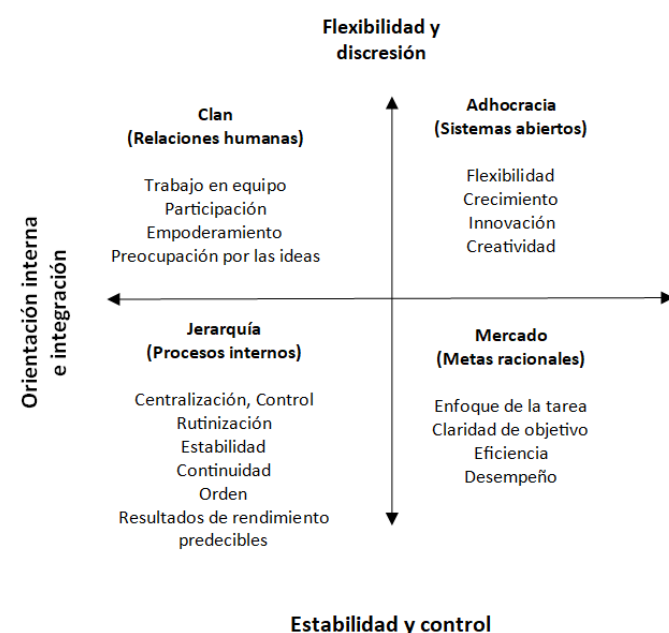


Figura 1. Modelo de Cameron y Quinn
Fuente: (Quinn y Cameron, 1999).

Por consiguiente, se hizo una búsqueda de información de los métodos o modelos para medir la cultura organización en los cuales se obtuvo como resultado que el que más se adapta a las necesidades de la institución era el método de Cameron y Quinn; de esta forma, se realizó una encuesta denominada OCAI, para conocer las perspectivas de los docentes del Departamento de producción y, de esa forma, clasificar en cuál de los cuatro tipos que propone Cameron y Quinn se adapta según determinados criterios.

3. METODOLOGÍA

Instrumento OCAI de Cameron y Quinn (1999), entrevistas en profundidad (docentes del Departamento de Producción), observación participante que se utilizará como una herramienta para recoger datos en este estudio de investigación, análisis documental.

3.1 Población

Conformada por los docentes pertenecientes al Departamento de Producción de la Institución Universitaria Pascual Bravo de la sede Robledo.

3.2 Muestra

Está conformada por una muestra no probabilística por conveniencia donde participa la misma población mencionada anteriormente y consta de un total de 16 personas encuestadas.

Durante la investigación llevada a cabo en el departamento de producción de la IUPB, se empleó el instrumento "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI) para analizar la cultura organizacional predominante en el entorno laboral de los docentes. Según la definición de Cameron & Quinn (1999), el OCAI es un instrumento que "ayuda a las organizaciones a identificar su cultura predominante, compararla con la cultura deseada y diseñar acciones para cerrar la brecha entre ambas".

La cultura organizacional es un tema clave para comprender la forma en que una organización funciona, y cómo sus miembros interactúan y toman decisiones. A lo largo del tiempo, diversos autores han definido la cultura organizacional, destacando diferentes aspectos y características que la conforman.

La cultura organizacional es un aspecto fundamental de cualquier organización, y su estudio puede ayudar a comprender cómo funcionan las organizaciones, así como a diseñar estrategias efectivas para lograr objetivos organizacionales. Aunque existen diversas definiciones de la cultura organizacional, todas comparten la idea de que es un conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización.

4. RESULTADOS Y/O DISCUSIÓN

A continuación, se listan los seis pasos que comprenden el Método de diagnóstico de Cultura, método usado para el diagnóstico y propuesta de intervención a la cultura organizacional y cuyo instrumento de aplicación es el OCAI, cabe resaltar que para la etapa del trabajo expuesta se usaron los tres primeros pasos de la metodología, toda vez que el alcance del trabajo va hasta la fase del diagnóstico cultural (Pasos 1,2 y 3) como se muestra en la **Figura 2. Pasos metodológicos parte uno:**

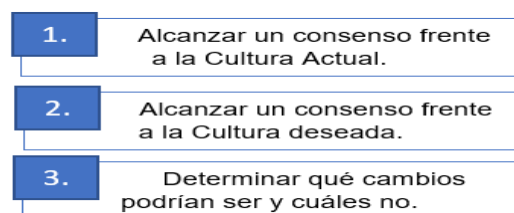


Figura 2. Pasos metodológicos parte uno.
Fuente: En base a (Quinn & Cameron, 1999).

Posterior a la fase de diagnóstico, se estipula y se pone en marcha un plan de transformación cultural, que integra el proceso de cierre de brechas culturales a fin de alcanzar la cultura meta deseada por la organización (Pasos 4,5 y 6). como se muestra en la **Figura 3. Pasos metodológicos parte dos:**

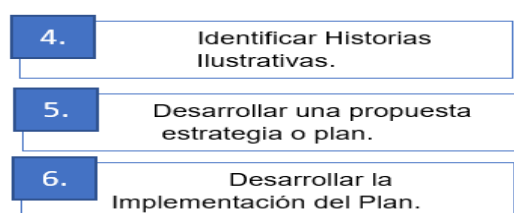


Figura 3. Pasos metodológicos parte dos.
Fuente: En base a (Quinn & Cameron, 1999).

4.1 Cultura Organizacional Actual

La **Figura 4. Cultura organizacional actual Departamento de Producción IUPB** muestra el resultado del modelo aplicado a los docentes del departamento.

EL diagrama de radar descrito en la figura 4, es un conjunto bidimensional de 4 variables, los valores altos equivalentes a los resultados de mayor ponderación se ubican en la periferia, para el caso puntual de la figura se identifica como cultura actual la cultura tipo mercado y como cultura meta la cultura tipo clan.

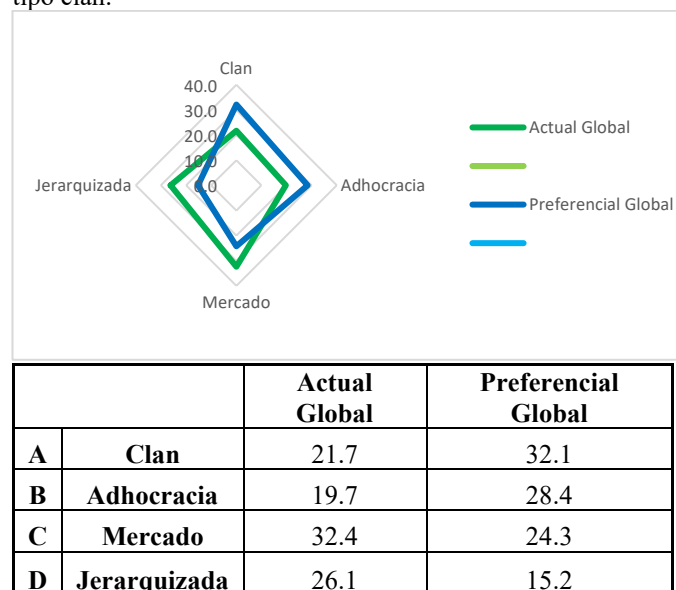


Figura 4. Cultura organizacional actual Departamento de Producción IUPB.
Fuente: Elaborado en base a (Quinn y Cameron, 1999).

Al aplicar el instrumento OCAI en los docentes de la Facultad de Producción y Diseño dentro de la Institución Universitaria Pascual Bravo, se obtuvo que la cultura organizacional dominante es la de tipo mercado, la cual, se ve reflejada en el ambiente laboral, puesto que, enfatiza en los objetivos de corto y largo plazo, las estrategias y la necesidad de adquirir resultados, orientados a aumentar la eficiencia, rentabilidad y optimización de recursos, en donde todo esto se logra por la supervisión hacia el personal. A diferencia de la cultura de adhocracia y la de clan, las cuales se basan en la flexibilidad y el cambio constante, el cual se adapte a las necesidades de todos; la cultura organizacional tipo mercado requiere de permanencia y estabilidad para marchar, por lo que es bastante utilizada en las macroempresas y las que ya llevan un amplio trayecto.

De igual forma, respecto a la preferencia cultural del Departamento, la cultura tipo mercado no resulta completamente satisfactoria. Esto se debe a que su aplicación estricta y el enfoque excesivo en el éxito pueden generar agotamiento entre los integrantes, esto debido a que los líderes ambiciosos tienden a presionar al personal para que supere, cumpla y maximice cada uno de los objetivos.

La cultura organizacional preferencial. El perfil cultural deseado por parte de los docentes es una cultura Clan. Las organizaciones de este tipo se perciben como lugares amistosos para trabajar y donde las personas colaboran mucho entre sí. Existen metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros atraviesa a este tipo de organizaciones (Fajardo et al., 2020).

El tipo de liderazgo es de facilitador, mentor o incluso como una figura paterna premiando el trabajo en equipo, la participación y las decisiones por consenso. En comparación con la cultura adhocrática que define su éxito a través de productos o servicios nuevos (Martínez, & Facal, 2016).

Con base a los resultados y el análisis de la revisión de información se infieren algunos aspectos de esta de cultura deseada adaptada al Departamento de la siguiente forma:

- Se busca fomentar un Departamento que sea un lugar amigable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí misma.
- Que sea como una familia donde los líderes son considerados como mentores incluso como figuras de padres.
- Que en el Departamento se promueva la unión a través de la lealtad y la tradición.

Dimensiones	Tipos	Ahora	Preferencial
Características Dominantes	Clan	17.8	28.4

Líderes de la Organización	Clan6	20.0	27.5
Estilo Gerencial		21.9	29.1
Unión de la Organización		22.5	38.4
Énfasis Estratégico		23.1	33.8
Criterios de Éxito		25.0	35.6
Características Dominantes	Adhocracy	19.7	27.8
Líderes de la Organización		20.3	28.1
Estilo Gerencial		21.9	29.7
Unión de la Organización		18.4	27.8
Énfasis Estratégico		17.5	27.8
Criterios de Éxito		20.6	29.1
Características Dominantes	Market	40.9	31.6
Líderes de la Organización		33.8	25.9
Estilo Gerencial		27.2	23.4
Unión de la Organización		32.2	20.3
Énfasis Estratégico		31.3	21.9
Criterios de Éxito		29.1	22.5
Características Dominantes	Hierarchy	21.6	12.2
Líderes de la Organización		25.9	18.4
Estilo Gerencial		29.1	17.8
Unión de la Organización		26.9	13.4
Énfasis Estratégico		28.1	16.6
Criterios de Éxito		25.3	12.8

Tabla 2. Dimensiones y ponderaciones Cultura actual y preferencial.
Fuente: Elaborado en base a (Quinn & Cameron, 1999).

La **Tabla 2.** Dimensiones y ponderaciones Cultura actual y preferencial. refleja aquellos puntos en los cuales hay diferencias entre la cultura actual y la cultura deseada, de acuerdo con las puntuaciones asignadas por el grupo de participantes. Se evidencia que las dimensiones que obtuvieron una ponderación alta para dar una cultura mercado, y que según los resultados de la cultura preferencial se pretenden disminuir son:

Características dominantes y liderazgo en la organización, es decir comportamientos “actuales” de la cultura tipo mercado, que corresponde a los siguientes descriptores:

- La institución está orientada a resultados. Una de las principales preocupaciones se centra en la realización del trabajo. Los colaboradores son competitivos y están orientados al logro.

Este comportamiento sigue la lógica de Michael Porter (1990) que explica que a través de la competencia se busca incrementar la intervención en el mercado y para lograrlo se debe aumentar la productividad y conseguir resultados.

En otras palabras, se puede llegar a la conclusión de que el Departamento de Producción de la Institución Universitaria Pascual Bravo se centra en obtener resultados provechosos de las actividades que se realizan.

- El liderazgo en la institución generalmente es considerado como ejemplo de enfoque con sentido competitivo y orientado a los resultados.

Se deben seleccionar a los líderes teniendo en cuenta una serie de habilidades que puedan ser utilizadas para alcanzar la máxima capacidad de la organización. Por otro lado, la organización debe tener su esquema organizativo, estrategias, planes y metodologías perfectamente estructuradas y definidas para poder proporcionarles a sus líderes (Becerra, & Sánchez, 2011).

A través de esa relación y el reconocimiento preciso de los líderes por parte de los trabajadores permite un direccionamiento con sentido que promueva la competitividad y la obtención de resultados.

Con respecto a la cultura deseada, se evidencia dos dimensiones que a partir de los resultados se pretenden aumentar y son:

Unión en la organización y criterios de éxito, es decir comportamientos “deseables” de la cultura tipo Clan que corresponde a los siguientes descriptores:

- El “pegamento” que mantiene unida a la institución es la lealtad y la confianza mutua. con él se adquiere un alto compromiso en para el cumplimiento de los objetivos.

Los líderes son parte fundamental para generar una relación entre los empleados y la institución, ellos son una pieza importante para evaluar el rendimiento, otorgar las responsabilidades y asignar los recursos.

Dicho lo anterior es de suma relevancia entender que en los líderes sobre cae el compromiso de generar confianza y lealtad, es decir debe generar en sus colaboradores sentimientos de respeto, fidelidad, esperanza y seguridad (De la Rosa-Navarro, & Carmona-Lavado, 2010).

- La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.

Eso se puede entender como la capacidad de generar un enfoque y una implementación del Departamento de talento humano más amplio que puede ocasionar un aumento de la competencia y su papel en el mercado. Por medio de una relación creada por el talento humano y la competencia se puede llegar a formar pensamiento de trabajo en equipo y compromiso entre los empleados que promueve la inversión en los conjuntos de habilidades, saberes, técnicas que desarrollan un desempeño y complementan la capacitación del personal en otras palabras el propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2013).

4.2 Dimensiones de la cultura organizacional en el departamento.

Características dominantes.

Según la información recolectada se puede analizar que la cultura dominante del ahora es tipo mercado, sin embargo, a la que se pretende llegar es a la de tipo clan.

Las características dominantes según el autor Gibson, es la que sintetiza los valores, creencias y directrices que son compartidos por todos los miembros de la organización y varias subculturas que pueden llegar a establecerse a razón de equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades funcionales (Gibson 2006, p.38 citando a Schein 1997). Por otro lado, según la gráfica, en esta dimensión se evidencia que el departamento de producción y diseño tiene gran influencia por la cultura tipo mercado, es decir, orientada en cumplir las metas de una forma estricta y superar la competencia. Sin embargo, la cultura deseada para ésta es el tipo clan, con una característica dominante guiada por el ambiente familiar y el trabajo en equipo.

Liderazgo organizacional.

Según Rodríguez (2020), el liderazgo en la organización es la dimensión donde se identifica el estilo de liderazgo y su impacto en la organización. Ahora bien, en esta dimensión se resalta la cultura tipo mercado, cuestión que fue evidente durante el periodo de medición por medio de la herramienta OCAI, guiado por líderes estrictos, enfocados en el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, las culturas deseadas para esta dimensión son tipo clan y adhocrática, es decir, tener un ambiente familiar y con la autonomía en la toma de decisiones y de esta manera, contribuir a la productividad de los miembros para el cumplimiento de metas.

Estilo Gerencial.

Este ítem, describe los resultados del tipo de cultura que resalta el estilo gerencial del departamento de producción, el tipo de cultura mercado expone que el estilo gerencial del

departamento tiene una marcada tendencia a fomentar la competitividad exigente, altas demandas y el logro.

4.3 Unión del departamento de producción IUPB.

Este aspecto describe los resultados del tipo de cultura que resalta en la unión del departamento de producción, el tipo de cultura mercado expone que lo que mantiene unido a departamento es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas.

4.4 Énfasis estratégico del departamento de producción IUPB.

El énfasis estratégico del departamento de producción de la IUPB permite evidenciar que el departamento crea estrategias que impulsen la cultura tipo mercado y la jerárquica, mientras que en la preferencial esas estrategias están enfocadas a la cultura tipo clan principalmente junto a una breve participación con la adhocrática.

4.5 Criterios de éxito del departamento de producción IUPB.

Los criterios de éxito son todos aquellos componentes que hacen parte del departamento y permiten el cumplimiento de las metas u objetivos. En otras palabras, son medidas que permiten evaluar el éxito dentro de la universidad (Padilla, Pino, Marcela, 2021).

Se ha evidenciado en el departamento a través de la investigación y la herramienta OCAI que los criterios de éxito están enfocados a la cultura tipo mercado y con participación en el tipo jerárquica. En otras palabras, se deben tener buenos conocimientos del mercado, clientes, interesados en el departamento, también representa de cierta manera que los controles de costos de departamento deben ser reportados a personas de cargos superiores en la estructura jerárquica del mismo.

por otro lado, o para la cultura deseada los criterios de éxito deben estar relacionados a la cultura tipo clan y adhocrática que se encuentran guiadas por el ambiente familiar y el trabajo en equipo.

5. CONCLUSIONES

A lo largo del proyecto, se dio a conocer la importancia de una habilidad social la cual es el liderazgo; ésta vista como una herramienta gestora de la cultura organizacional, en donde, en este caso, en el departamento de producción de la Institución Universitaria Pascual Bravo, se le recomienda un tipo de liderazgo transformacional, el cual, se encuentre orientado en la moral, así mismo, con enfoques culturales y simbólicos; que permita llevar a cabo una serie de estrategias que se basen en un pensamiento divergente, capaz de adoptar los cambios que pueden presentarse en el entorno, creando así una identidad guiada por la forma en la que los docentes desarrollan su labor.

En la fase de identificar cuáles eran los factores principales que determinan la cultura actual y los componentes que representan el enfoque por el cual se podrá alcanzar la cultura

deseada, se logró por medio de la aplicación de la herramienta desarrollada por Cameron y Quinn conocida como Cuestionario OCA.

A su vez, en la fase de clasificación se evidencio de manera numérica el estado actual y preferencial de una empresa u organización a través de los siguientes parámetros:

- Características Dominantes.
- Liderazgo Organizacional.
- Dirección de Empleados o el estilo Gerencial.
- “Pegamento” de la Organización (identidad, principios, valores).
- Énfasis estratégicos.
- Criterios de Éxito.

La información facilitada cuenta con la capacidad de generar nuevas estrategias o metodologías para la Institución Universitarias Pascual Bravo direccionadas al departamento de producción que impacte significativamente la cultura organizacional actual que facilite los primeros pasos a la cultura propuesta.

En la fase de Diagnosticar la cultura organizacional teniendo en cuenta que esta es una fuente clave del funcionamiento de las organizaciones y las empresas, dado que permite el cumplimiento de sus metas y objetivos por medio de la relación que se tenga dentro de las mismas.

Finalmente, se le brinda gran importancia a la fase de Definir, puesto que, gracias a esta, se pudo dar a conocer cuál era la cultura que se implementa dentro del departamento de Producción y diseño, y, basado en ciertos aspectos, cuál era esa cultura ideal a la que se quería llegar. Así mismo, se resalta la labor de los docentes, los cuales brindaron sinceridad y apoyo al desarrollo de este proyecto, lo que permitió tomar decisiones e implementar una serie de estrategias enfocadas en una cultura tipo clan; siendo ésta a la que se pretende llegar, y así, obtener como resultado mayor Productividad, sentido de pertenencia y satisfacción a los docentes de dicho departamento.

Este proyecto es importante porque permite el reconocimiento del papel que juega la cultura organizacional y los beneficios que trae para la organización, es aplicable a cualquier empresa, siempre y cuando se tenga en cuenta la estructura, enfoque, misión, visión que permita determinar si es factible llevar a cabo todo el proceso.

5.1 Propuesta de estrategias para cierre de brechas.

A partir del análisis del modelo de Cameron y Quinn, se presenta una propuesta de estrategias direccionadas al cierre de brechas culturas y a potenciar el liderazgo en el departamento de producción.

5.2 Características Dominantes.

La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente establecen lo que la gente hace.

- *Programa de mentoría inversa:* Establece un programa donde los empleados más jóvenes o nuevos en la empresa puedan ser mentores de los líderes o empleados más experimentados. Esto invierte la dinámica tradicional de mentoría y permite que todos los miembros del equipo compartan conocimientos y aprendan unos de otros, independientemente de su antigüedad en la empresa.
- *Reconocimiento y agradecimiento:* Implementa de un espacio donde los colaboradores puedan reconocer y agradecer públicamente el trabajo de sus compañeros.
- *Celebrar la cultura y tradición:* Realizar actividades entre los integrantes, esto con el fin de crear rituales que refuerzan el sentido de pertenencia entre la comunidad. Además de celebrar eventos, hitos y logros laborales juntos como una familia.
- *Invertir en la formación de cada integrante:* llevar a cabo capacitaciones y charlas que contribuyan al desarrollo de los integrantes, no solo a nivel profesional, si no también personal, sobre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo.

5.3 Líderes en la organización

El liderazgo en la organización generalmente es considerado como ejemplo de coordinación, organización o eficiencia de buen funcionamiento.

- Implementar nuevas líneas de comunicación transparentes, las cuales, aseguren que los integrantes estén informados sobre las diferentes decisiones y cambios.
- *Reconocer nuevos logros y talentos:* incentivar a los miembros estableciendo un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y celebre los diversos logros individuales y colectivos.
- *Creación de una cajita feliz:* Esta estrategia consiste en implementar una cajita donde el líder copie mensajes positivos y los meta en esta, de esta manera, día a día un integrante sacará un mensajito y será el lema del día para el grupo como tal.

5.4 Unión en la organización

Para garantizar una transición positiva de la cultura organizacional actual tipo mercado del departamento de producción y diseño de la Institución Universitaria Pascual Bravo a la preferencial tipo clan se recomiendan las siguientes estrategias en el marco de la unión de la organización (Universidad Panamericana, 2020):

- *Canales de comunicación:* Garantizar que los canales de comunicación funcionen de forma transparente y sea de fácil acceso para todos los miembros del departamento para que se puedan expresar y comunicar sus ideas, preocupaciones y recibir retroalimentación de manera constante.
- *Solidificar la cultura organizacional:* Invertir tiempo en la interiorización de los valores, las metas y objetivos de la organización que garantice que los miembros se sientan un pilar fundamental de éxito que logre alcanzar la organización.
- *Participación en la toma de decisiones:* A través de grupos de trabajos, de encuestas y comités invitar a los trabajadores en la toma de decisiones para incentivar un sentimiento de pertenencias y responsabilidad del futuro y el camino que tome el departamento de producción y diseño.
- *Creación de una atmósfera de equipo y retroalimentación segura:* Pensar y hacer sentir a todos como miembros integrales e importantes del equipo de trabajo y apoyar su crecimiento mediante la retroalimentación de sus errores por medio de un espacio seguro y el respeto.

6. REFERENCIAS

- Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1(4), 61-71.
- Calderón, G., Vivares, J. A., José María Jiménez, & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia*. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187272150006/index.html>
- De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats*. Little, Brown & Company.
- De la Rosa-Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business*
- Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). *Cultura Organizacional*. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>
- Gibson, J. y otros (2006) *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos* México: Mc, Graw Hill. Doceava edición.
- Guerra Quimbata, M. Y. (2021). Estudio comparativo de la cultura organizacional actual y deseada según el modelo de valores y competencias de Cameron y Quinn en cuatro empresas del Ecuador (Bachelor's thesis, Quito, 2021).
- Pedraja-Rejas, Liliana M., Marchioni-Choque, Ítalo A., Espinoza-Marchant, Constanza J., & Muñoz-Fritis, Camila P.. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Martínez, A. P., & Facal, A. (2016). Tomando el pulso. Aplicabilidad del instrumento de Cameron y Quinn en instituciones de salud del sector público de Uruguay.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11.
- Molina, B. & Romero, M. (2018). DN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 70-80. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059581006/html/>
- Padilla, W. F., Pino, R. M., & Amaya, A. A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *Información tecnológica*, 32(4), 133-146.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row. <https://doi.org/10.7202/050045ar>
- Pascual Bravo. (2022). Documento para la apreciación de las condiciones iniciales de la acreditación institucional. Obtenido de <https://pascualbravo.edu.co/wp-content/uploads/2020/05/DACI-iu-pascualbravo.p>
- Porter. M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Rodríguez Rubio, D. F. (2020). Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la. Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- 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.

Quinn, R., & Cameron, K. (1999). Diagnosing and changing
organizational culture. Reading: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership.
John Wiley & Sons.

Universidad Panamericana. (2020). *10 maneras simples de
mejorar la cultura organizacional en tu empresa*. Up.edu.mx.
[https://blog.up.edu.mx/10-maneras-simples-de-mejorar-la-
cultura-organizacional-en-tu-empresa](https://blog.up.edu.mx/10-maneras-simples-de-mejorar-la-cultura-organizacional-en-tu-empresa)

Yopan, J. L., Palmero, N., & Santos, J. R. (2020, 2 febrero).
Cultura Organizacional. Cultura Organizacional. Recuperado
28 de marzo de 2022, de
[https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.re-
dalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.re-dalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf)