10. Gestión estratégica y cultura organizacional: diagnóstico de una empresa de materiales ligeros para la construcción en Durango, México

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.497.10

Selene Berenice Cupich Flores*
Rosalío Tortolero Portugal**
Norma Elizabeth Sotelo Ochoa***
Norma Elizabeth Machado Nevarez****

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión estratégica en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de materiales ligeros para la construcción ubicada en la ciudad de Durango, México. La empresa cuenta con más de cuarenta años de experiencia y está integrada por nueve colaboradores distribuidos en las áreas de dirección, administración, cajas, almacén y transporte. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Se trabajó mediante un censo poblacional (N = 9),

* Doctorante en Intervención Organizacional del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-8611-5452; correo electrónico: selene.cupich@gmail.com:
** Doctor en Gestión de las Organizaciones. Profesor-investigador del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4526-7417; Scopus: 59543122300
*** Doctorante en Intervención Organizacional en el Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: http://orcid.org/0009-0009-3101-1558
**** Estudiante del séptimo cuatrimestre de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Durango. ORCID: http://orcid.org/0009-0009-7431-3046

utilizando como instrumento el Modelo Tridimensional de Patrick Williams, integrado por 125 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: administrativa, humano-social, tecnología de trabajo y entorno, evaluadas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos. La confiabilidad del instrumento fue excelente, con coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.97 en todas las dimensiones y un valor global de 0.992. Los resultados descriptivos mostraron percepciones favorables en las cuatro dimensiones evaluadas, destacando la dimensión entorno (M = 4.11) y tecnología de trabajo (M = 3.92). Asimismo, el análisis de correlación de Pearson evidenció relaciones positivas y de alta magnitud entre todas las dimensiones (r = 0.789–0.953), confirmando una estrecha asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional. Se concluye que una adecuada gestión estratégica favorece el fortalecimiento de la cultura organizacional, al contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos, las condiciones de trabajo, la integración del personal y la capacidad de adaptación al entorno, aspectos que fortalecen la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

Palabras clave: *gestión estratégica, cultura organizacional, diagnóstico organizacional, microempresa.*

Introducción

En México las organizaciones que se dedican a la comercialización de materiales ligeros para la construcción se enfrentan a entornos cada vez más competitivos que se caracterizan por constantes cambios tecnológicos, optimización de procesos y la necesidad de adaptarse organizacionalmente. El mercado se ve impulsado por el endurecimiento de la normativa medioambiental y la creciente demanda de construcciones ecológicas, que obligan a los constructores a adoptar materiales ligeros sostenibles como el hormigón celular y el tablero de madera contralaminada. Los programas de vivienda asequible respaldados por el gobierno y la rápida urbanización impulsan aún más la demanda, ya que los promotores buscan soluciones rentables y energéticamente eficientes. Además, la expansión de la infraestructura industrial y logística aumenta la necesidad de materiales aislantes de alto

rendimiento, lo que incrementa aún más la cuota de mercado de los materiales ligeros de construcción en México. Por lo anterior, la gestión estratégica es una herramienta fundamental para el logro de objetivos, ya que fortalece las capacidades internas y la competitividad empresarial.

La presente investigación plantea la relación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en una empresa dedicada a la comercialización de materiales ligeros para la construcción que se encuentra en el estado de Durango. La gestión estratégica es el conjunto de procesos administrativos orientados a la planificación, coordinación, dirección y control organizacional, por otro lado, la cultura organizacional representa el sistema de valores, creencias, normas y comportamientos del talento humano que influyen en el desempeño para el logro de objetivos.

El problema de investigación surgió porque se detectaron deficiencias en el control interno de la organización. Esta situación limita la capacidad de la empresa para su desarrollo y afecta el fortalecimiento de una cultura organizacional que favorezca el compromiso, la participación y el desempeño laboral.

La importancia de este estudio radica en que diversos autores sostienen que una adecuada gestión estratégica contribuye a fortalecer la cultura organizacional, generando ambientes de trabajo más eficientes y mejores resultados organizacionales. De esta manera, comprender esta relación permite identificar áreas de oportunidad que favorezcan la sostenibilidad y crecimiento de las empresas del sector de la construcción.

En diversas investigaciones se ha demostrado que las organizaciones con procesos estratégicos bien definidos presentan mayor compromiso organizacional y satisfacción laboral. Estudios recientes mencionan que la cultura organizacional es un factor que sirve como mediador entre la estrategia empresarial y el desempeño organizacional, que complementan la alineación entre los objetivos institucionales y las conductas del talento humano.

Con base en lo anterior, se planteó la siguiente hipótesis de investigación:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en la empresa.

El objetivo general consiste en determinar la influencia de la gestión estratégica en la cultura organizacional de una empresa de materiales ligeros para la construcción ubicada en la ciudad de Durango, Dgo.

Marco teórico

Con base en el problema planteado y en el objetivo de la investigación, resulta necesario establecer los fundamentos teóricos que sustentan el análisis de la gestión estratégica y la cultura organizacional. Para ello, en el presente marco teórico se revisan los principales enfoques conceptuales, modelos y evidencias empíricas relacionadas con ambas variables, así como su interacción en el contexto de las pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción. Asimismo, se presenta el Modelo Tridimensional de Patrick Williams, el cual constituye el fundamento metodológico utilizado para evaluar las variables objeto de estudio

La gestión estratégica es conocida como la columna vertebral de cualquier negocio. En una organización es fundamental para estudiar su entorno, fijar metas, diseñar estrategias, actuar y medir resultados para generar ventajas competitivas. La escuela clásica de la administración define la gestión estratégica como un ciclo que nunca termina. Hitt y otros (2023) mencionan que este proceso permite equilibrar lo que la empresa tiene dentro (recursos y capacidades) con lo que pasa afuera (amenazas y oportunidades del mercado). De acuerdo con lo anterior, desde la teoría de recursos y capacidades, el éxito no es casualidad. Depende de que la empresa desarrolle activos valiosos, difíciles de copiar y relevantes para el negocio. Bajo este enfoque, la forma de administración, las herramientas tecnológicas y los procesos son piezas fundamentales para la competitividad. Es un proceso continuo mediante el cual las organizaciones analizan su entorno, formulan e implementan estrategias y evalúan su desempeño con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles. En la literatura reciente, la gestión estratégica se entiende como un sistema dinámico que permite a las organizaciones adaptarse a entornos altamente cambiantes mediante la reconfiguración de sus recursos y capacidades (Do y otros, 2022).

El proceso de gestión estratégica incluye: el establecimiento de las declaraciones de misión y visión, objetivos a gran escala y a largo plazo, como los objetivos BHAG, análisis FODA, evaluación de la estrategia, análisis interno de la estructura organizativa, análisis del entorno competitivo externo, planificación estratégica, planes de implementación de procesos para alcanzar

los objetivos de tu organización, implementación de la estrategia competitiva (Martins, 2026).

Algunas formas en las que la planeación y gestión estratégica pueden beneficiar a las Mipymes son el enfoque y la dirección clara. a) La planeación estratégica ayuda a las Mipymes a establecer una visión definida y los objetivos a largo plazo. Esto les permite tener un enfoque claro y dirección estratégica para guiar sus acciones y decisiones diarias. b) Identificación de oportunidades y desafíos: la planeación estratégica permite a las Mipymes analizar su entorno y sector, identificando oportunidades de crecimiento y desafíos a enfrentar para tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios del mercado. c) Optimización de recursos: la gestión estratégica ayuda a las Mipymes a asignar de manera eficiente sus recursos, como el capital, el tiempo y el talento humano. Esto les permite maximizar su productividad y minimizar los desperdicios, lo que es especialmente importante en tiempos de crisis económica. d) Mejora de la competitividad: la planeación y gestión estratégica permiten a las Mipymes identificar sus ventajas competitivas y desarrollar estrategias para fortalecerlas, lo cual les ayuda a diferenciarse de la competencia y a posicionarse de manera sólida en el mercado. e) Adaptación al cambio: la planeación y gestión estratégica fomentan la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las Mipymes, a fin de responder de manera ágil a los cambios del entorno y las nuevas oportunidades que puedan surgir (Sandoval Trujillo y otros, 2025).

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, la gestión estratégica se convierte en un factor crítico para la supervivencia y el crecimiento, especialmente en sectores tradicionales como la construcción y la comercialización de materiales (Bolinger y otros, 2021). Asimismo, la madurez digital influye directamente en la capacidad de las organizaciones para ejecutar estrategias efectivas (Arévalo, 2023). La cultura organizacional desempeña un papel clave en la adopción tecnológica y en la adaptación al entorno digital (Wiese y otros, 2024).

La transformación digital ha intensificado la complejidad de la gestión estratégica, ya que implica cambios en modelos de negocio, procesos organizacionales y estructuras internas (Hsieh T.S. y otros, 2022). En este sentido, las organizaciones deben desarrollar capacidades de adaptación estratégica que les permitan responder a la incertidumbre del entorno competitivo (Bednall y Zhang, 2020).

La evolución digital no es la simple digitalización de procesos existentes, sino un cambio profundo en la cultura, las operaciones y los modelos de negocio de una organización para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales (Hess, 2016). La estrategia, en este contexto, se define como la hoja de ruta para este cambio, que busca un nuevo equilibrio entre los objetivos a largo plazo y la capacidad de pivotar rápidamente. El éxito no se mide sólo por las ventas, sino por la capacidad de la empresa para crear valor en un ecosistema digital. En la era digital, los datos se han convertido en el recurso más valioso. El *Big Data* (grandes volúmenes de datos) y el *Business Intelligence* (herramientas para analizar esos datos) permiten a las empresas pasar de una toma de decisiones basada en la intuición a una basada en la evidencia (Marr, 2015). La estrategia, por lo tanto, se vuelve un proceso de aprendizaje continuo, donde el análisis de datos en tiempo real permite identificar tendencias, segmentar clientes y optimizar operaciones de manera instantánea (Vaca Jiménez, 2025).

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. La evidencia reciente muestra que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño, la innovación y la eficiencia organizacional (Ugheoke, 2021).

Cada empresa define su propia cultura corporativa en base a su misión, valores, propósito, sin embargo, existen rasgos comunes que permiten distinguir diferentes tipos de cultura organizacional. El psicólogo (Harrison, 1972), por ejemplo, establece cuatro categorías:

1) Cultura organizacional orientada al poder: la competitividad es el eje principal de este tipo de cultura corporativa que busca el liderazgo empresarial. La toma de decisiones suele ser centralizada y las estructuras jerárquicas son muy marcadas. Además, el éxito personal y la competencia también están presentes en el día a día de la empresa lo que, a la larga, puede ocasionar conflictos en el equipo.
2) Cultura empresarial centrada en los resultados: el enfoque principal de este tipo de cultura organizacional está en la consecución de metas y objetivos. Se valora la eficacia, la eficiencia y el rendimiento individual y empresarial. Además, la innovación y la adaptabilidad pueden ser prioritarias en la búsqueda de la excelencia y el éxito en el mercado.

3) Orientada hacia las normas: en una cultura organizacional orientada a las normas, se enfatiza el cumplimiento de reglas y procedimientos establecidos. Se valoran la estandarización de procesos y la consistencia en la ejecución de tareas. Existe una fuerte orientación hacia la conformidad y el seguimiento de las políticas de la organización. La toma de decisiones puede basarse en criterios predefinidos y la comunicación tiende a ser formal y estructurada. La estabilidad y la predictibilidad son aspectos importantes en este tipo de cultura corporativa.
4) Cultura organizacional orientada hacia la persona: el bienestar y el desarrollo personal del equipo humano se sitúa en el centro de la cultura organizacional de una empresa orientada a las personas. El fomento de la creatividad, la motivación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la colaboración están muy presentes en este tipo de empresas en las que los líderes suelen ser accesibles y empáticos, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y de apoyo mutuo. En definitiva, se apuesta por el crecimiento y el desarrollo personal, y se valora la satisfacción y el compromiso del equipo (Harrison, 1972).

Los niveles presentes en la cultura de una empresa son: los artefactos, los valores y los supuestos. Los artefactos son todo aquello que se puede ver, oír y sentir en un entorno cultural, como la arquitectura y el diseño, los símbolos, los rituales, y las historias, mitos y leyendas entre otros. Los valores enunciados y aprendidos son aquellos valores que la organización determina para el desarrollo de sus actividades, los cuales se han enunciado a través de la misión o visión de la empresa y que se desean transmitir en el comportamiento de los colaboradores, como el respeto y la amabilidad, entre otros (Meza Ariza y Camargo Restrepo, 2015).

Por último, están los supuestos de la cultura, que son aquellas conductas aprobadas o no por las personas que integran una organización pero que nunca han sido manifestadas por escrito; son conductas socialmente predispuestas para el comportamiento de las personas (Schein, 1988).

El impacto de gestionar estratégicamente la cultura organizacional, teniendo como centro el individuo, favorecerá la motivación laboral en tanto el individuo encontrará tareas, cargos y una organización laboral que encaja

consigo. Implica considerar el grupo como el espacio ideal para valorizar las presunciones básicas subyacentes que viabilizan la concepción estratégica de la organización laboral. El grupo es la célula básica donde la organización legitima las soluciones a los problemas de integración interna y adaptación externa que aparecen. Esta visión exige coherencia en el comportamiento directivo, tanto en el nivel vertical como el horizontal.

Asimismo, se ha demostrado que la cultura organizacional orientada al conocimiento mejora significativamente el desempeño empresarial y la capacidad de innovación (Khasmafkan-Nezam, 2025). La cultura también actúa como un sistema de control informal que guía la toma de decisiones y facilita la coordinación interna (Gong y otros, 2022). Estudios recientes en organizaciones industriales muestran que la cultura organizacional es un factor determinante en la adopción de tecnologías, la eficiencia operativa y la adaptación al cambio (Isensee y otros, 2022). Más recientemente, se ha evidenciado que la cultura organizacional influye en la adopción de tecnologías digitales e Industria (Wiese y otros, 2024).

Por su parte, Schein (2023) afirma que la cultura funciona como un doble mecanismo. Por un lado, integra al equipo internamente; por el otro, ayuda a la empresa a adaptarse al exterior. Esto se ve reflejado en la toma de decisiones y en su rendimiento en general. Cuando una cultura es sólida, la comunicación es clara, el trabajo eficiente y la innovación se hace notar. Se llevarán a cabo los planes de la dirección y el logro de los objetivos organizacionales.

Abordar la cultura organizacional desde la gestión estratégica en una Pyme de materiales ligeros significa dejar de ver la cultura como algo "abstracto" y convertirla en una herramienta de alineación competitiva. La cultura organizacional es la personalidad de la organización. Las empresas donde los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, incrementa los niveles de lealtad y están asociadas con el alto desempeño organizacional. Los empleados "aprenden" dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización (Ballesteros Ballesteros y otros, 2022).

La literatura reciente coincide en que la gestión estratégica y la cultura organizacional están estrechamente interrelacionadas. Mientras la estrategia define la dirección de la organización, la cultura determina cómo dicha estrategia es interpretada y ejecutada.

Estudios empíricos recientes muestran que la alineación entre cultura organizacional y estrategia mejora significativamente el desempeño empresarial en Pymes (Smallbone y otros, 2022). De igual forma, la cultura organizacional influye directamente en la implementación de estrategias digitales y de innovación (Cao y otros, 2025). Investigaciones recientes en revistas indexadas indican que la cultura organizacional actúa como mediador clave en la relación entre estrategia y desempeño organizacional (O'Reilly y otros, 2024). Asimismo, la evidencia demuestra que sin una cultura organizacional adecuada, la implementación estratégica pierde efectividad, incluso cuando la planificación es correcta (Djidjik y otros, 2025).

En el sector de la construcción, la gestión estratégica y la cultura organizacional son factores determinantes del desempeño empresarial. Las Pymes del sector enfrentan desafíos relacionados con la eficiencia operativa, la coordinación interna y la adaptación al entorno competitivo. Estudios recientes muestran que la planificación estratégica mejora la competitividad en empresas de construcción (Rambaruth y otros, 2022). De igual forma, la cultura organizacional influye en la productividad, la comunicación interna y la calidad del trabajo en empresas del sector (Meza Lizarraga y otros, 2025). Por ello, la integración entre estrategia y cultura es clave para el desarrollo sostenible de empresas comercializadoras de materiales de construcción.

La evidencia científica reciente demuestra que la gestión estratégica y la cultura organizacional son variables altamente interdependientes. Las organizaciones con alta alineación entre estrategia y cultura presentan mejores niveles de innovación, desempeño y competitividad (Huicab García y otros, 2025). Sin embargo, existe un vacío importante en la literatura respecto a empresas comercializadoras de materiales ligeros para la construcción en contextos regionales como Durango, México. Esto justifica la presente

investigación, ya que permite analizar cómo estas variables interactúan en un contexto poco estudiado.

En la actualidad es difícil encontrar una organización laboral exitosa que no aproveche las potencialidades de su cultura organizacional como una ventaja competitiva. Es una temática imprescindible, sobre todo cuando se implementan cambios organizacionales que ponen en evidencia la necesidad de su gestión y alineación con la concepción estratégica de la organización que se trate. Es por eso que, para dar soporte científico a la investigación, se eligió el Modelo Tridimensional de Patrick Williams. Debido a que esta herramienta mide el rendimiento de una organización analizando cuatro ejes: el administrativo, el humano-social, la tecnología de trabajo y el entorno. En este diseño metodológico se unieron las dimensiones administrativa y de tecnología de trabajo para dar forma a la variable gestión estratégica. Los ejes humano-social y de entorno se agruparon para evaluar la variable cultura organizacional.

1) Administrativo (gerencial): este componente actúa como el "cerebro organizador" del sistema. Es el puente formal que coordina los esfuerzos de las personas (subsistema humano) utilizando las herramientas disponibles (subsistema tecnológico). Reúne la estructura orgánica formal, las directrices de gobernanza y las metodologías institucionales que guían la toma de decisiones, la planeación y el control operativo. Además, incluye diversos indicadores como la definición de la visión, misión, objetivos de mediano y largo plazo, organigramas, jerarquías y diseño formal de puestos, políticas internas y sistemas de gestión de calidad aplicados, mecanismos de evaluación de resultados, auditorías e indicadores de rendimiento.
2) Humano-Social: este subsistema constituye el componente dinámico y vivo de la organización. Se enfoca en las personas no solo como recursos operativos, sino como agentes sociales cuyas conductas, percepciones y emociones determinan el rendimiento colectivo y comprende los factores psicológicos, psicosociales y de comportamiento de los colaboradores que aportan sus competencias básicas para el logro de las metas institucionales. Las variables que lo representan contiene la percepción colectiva del ambiente de trabajo, los factores intrínsecos y extrínsecos que impulsan el desempeño, en cómo se

ejerce la influencia y la autoridad interna, así como también las habilidades, conocimientos, aptitudes e ideas técnicas y las dinámicas de comunicación formal e informal y manejo de conflictos.

3) La tecnología de trabajo: esta dimensión tecnológica se asocia directamente con la capacidad operativa de la organización. Determina los límites de lo que la empresa puede producir y la eficiencia con la que ejecuta sus tareas además de abarcar la infraestructura física, herramientas, maquinaria, conocimientos aplicados y los flujos metodológicos de trabajo necesarios para transformar los insumos (entradas) en bienes o servicios (salidas). Su diseño está supeditado al tamaño y naturaleza de la entidad. Sus indicadores clave constituyen el estado, adecuación y suficiencia de las instalaciones y equipos, el nivel de obsolescencia o actualización de la tecnología de uso cotidiano, los métodos estandarizados, flujos de trabajo y cadenas de valor, el hardware, software y plataformas para el manejo de datos.
4) Entorno (contexto externo): el marco sistémico de Williams aclara que ninguna organización es una isla. El entorno dicta las reglas del juego externas y provee tanto los recursos de entrada como las demandas del mercado. El entorno representa el conjunto de fuerzas externas que interactúan con la organización de manera bidireccional, ejerciendo presiones, restricciones u ofreciendo oportunidades de crecimiento. Suele incluir factores económicos, políticos, legales, sociales y tecnológicos globales, el comportamiento de los clientes (fidelización), proveedores y competidores directos y la flexibilidad del sistema interno para responder a los cambios drásticos del mercado externo (Wiliams, 1982).

Por otra parte, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. Esta influye directamente en el desempeño, la comunicación, la motivación y la capacidad de adaptación de las empresas, constituyéndose en un elemento clave para su funcionamiento interno.

El análisis teórico desarrollado permite establecer que la gestión estratégica constituye un proceso fundamental para la dirección, planificación

y control de las organizaciones, especialmente en contextos altamente competitivos como el sector de la construcción. A través de sus diferentes enfoques, se reconoce su importancia en la generación de ventajas competitivas, la optimización de recursos y la adaptación a entornos dinámicos, particularmente en las pequeñas y medianas empresas.

La revisión de la literatura permite identificar que ambas variables se encuentran estrechamente relacionadas, ya que la gestión estratégica establece la dirección organizacional, mientras que la cultura organizacional determina la forma en que dicha estrategia es comprendida, aceptada y ejecutada por los colaboradores. En este sentido, diversos estudios empíricos coinciden en que la alineación entre ambas variables contribuye significativamente al desempeño, la innovación y la competitividad organizacional. Asimismo, se reconoce que, en el sector de la construcción, y particularmente en las pequeñas empresas comercializadoras de materiales, la interacción entre gestión estratégica y cultura organizacional adquiere especial relevancia debido a las exigencias del entorno, la necesidad de eficiencia operativa y la adaptación a cambios constantes del mercado.

En consecuencia, el presente estudio se fundamenta en la premisa de que una adecuada gestión estratégica influye positivamente en el fortalecimiento de la cultura organizacional, lo cual sustenta la hipótesis planteada y justifica el análisis empírico desarrollado en la empresa objeto de estudio.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal.

La población estuvo conformada por el total de colaboradores de la empresa. El objeto de estudio fue de N = 9, por lo que se trabajó mediante censo poblacional y no fue necesario realizar procedimientos de muestreo.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta estructurada que se realizó de manera personal. Como instrumento se utilizó el Modelo Tridimensional de Patrick Williams, integrado por 125 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: administrativa (41 ítems), humano-social (43 ítems), tecnología de trabajo (21 ítems) y entorno (20 ítems), medidos mediante escala tipo Likert de cinco puntos.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores superiores a 0.97 en todas las dimensiones y un alfa global de 0.992, lo que indica una consistencia interna excelente.

El análisis estadístico incluyó estadísticos descriptivos (media y desviación estándar), análisis de confiabilidad y correlaciones de Pearson para determinar la relación entre las variables de estudio.

Se garantizó el anonimato de los trabajadores, las respuestas y la confidencialidad de la información que nos proporcionaron.

La limitación principal en este estudio es el tamaño de la población, aunque esta corresponde a la totalidad de los integrantes de la organización estudiada.

Resultados

La tabla 10.1 presenta los resultados descriptivos obtenidos en las cuatro dimensiones evaluadas mediante el Modelo Tridimensional de Patrick Williams.

La dimensión administrativa obtuvo una media de 3.62 y una desviación estándar de 0.69, lo que indica una percepción favorable de los procesos relacionados con la planeación, coordinación, liderazgo y organización interna. La baja dispersión de las respuestas refleja una percepción relativamente homogénea entre los trabajadores.

La dimensión humano-social registró una media de 3.57 y una desviación estándar de 0.72, siendo la puntuación más baja de las dimensiones evaluadas. Estos resultados muestran una percepción moderadamente favorable respecto a la comunicación, el trabajo en equipo, la participación, la motivación y las relaciones interpersonales.

La dimensión tecnología de trabajo alcanzó una media de 3.92 y una desviación estándar de 0.63, evidenciando una percepción positiva sobre los recursos, herramientas, procesos de trabajo y condiciones de seguridad disponibles para el desarrollo de las actividades laborales.

La dimensión entorno obtuvo la puntuación más alta, con una media de 4.11 y una desviación estándar de 0.57, lo que refleja una percepción favorable respecto a la capacidad de la organización para adaptarse a las condiciones del mercado, las necesidades de los clientes y las exigencias del sector de la construcción.

En términos generales, las dimensiones relacionadas con la gestión estratégica (administrativa y tecnología de trabajo) presentaron una media conjunta de 3.77, mientras que las dimensiones vinculadas con la cultura organizacional (humano-social y entorno) alcanzaron una media global de 3.84.

La tabla 10.2 presenta los coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos para cada una de las dimensiones. Los valores oscilaron entre 0.974 y 0.978, mientras que el coeficiente global fue de 0.992, evidenciando una excelente consistencia interna del instrumento utilizado.

La tabla 10.3 muestra los coeficientes de correlación de Pearson entre las cuatro dimensiones evaluadas. Todas las correlaciones fueron positivas y de magnitud alta o muy alta.

La correlación entre la dimensión administrativa y la dimensión humano-social fue de r = 0.951, mientras que entre administrativa y tecnología de trabajo fue de r = 0.845. La correlación entreaAdministrativa y entorno alcanzó un valor de r = 0.789.

Asimismo, la correlación entre humano-social y tecnología de trabajo fue de r = 0.953, constituyendo la más alta del estudio. La relación entre humano-social y entorno presentó un coeficiente de r = 0.927, mientras que la correlación entre tecnología de trabajo y entorno fue de r = 0.923.

En conjunto, todas las dimensiones presentaron coeficientes de correlación superiores a 0.78, evidenciando una fuerte asociación positiva entre los componentes administrativos, tecnológicos, humano-sociales y del entorno organizacional.

Los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis de investigación (H1), ya que se observaron correlaciones positivas y elevadas entre las dimensiones asociadas con la gestión estratégica y aquellas relacionadas con la cultura organizacional.

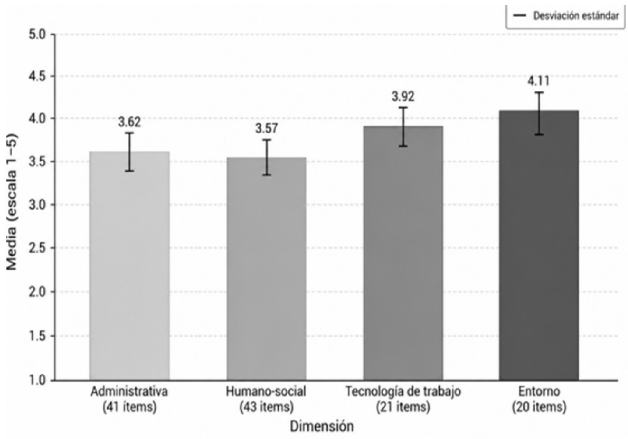
Tablas del diagnóstico

Tabla 10.1. *Estadísticos descriptivos por dimensión*

		Desviación	
Dimensión	***Ítemes***	***Media***	***Estándar***
Administrativa	41	3.62	0.69
Humano-social	43	3.57	0.72
Tecnología de trabajo	21	3.92	0.63
Entorno	20	4.11	0.57

Fuente: elaboración propia

Figura 10.1. *Estadísticos descriptivos por dimensión*



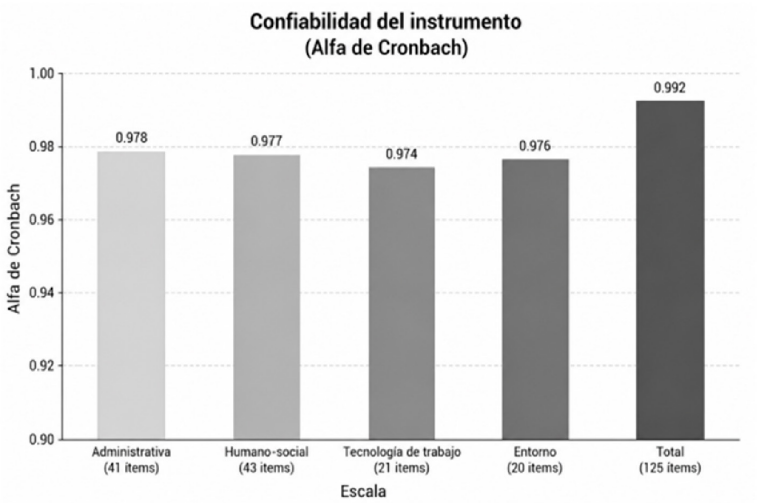
Fuente: elaboración propia

Tabla 10.2. *Confiabilidad del instrumento*

Escala	*Alfa de Cronbach*
Administrativa	0.978
Humano-social	0.977
Tecnología de trabajo	0.974
Entorno	0.976
Total	0.992

Fuente: elaboración propia

Figura 10.2



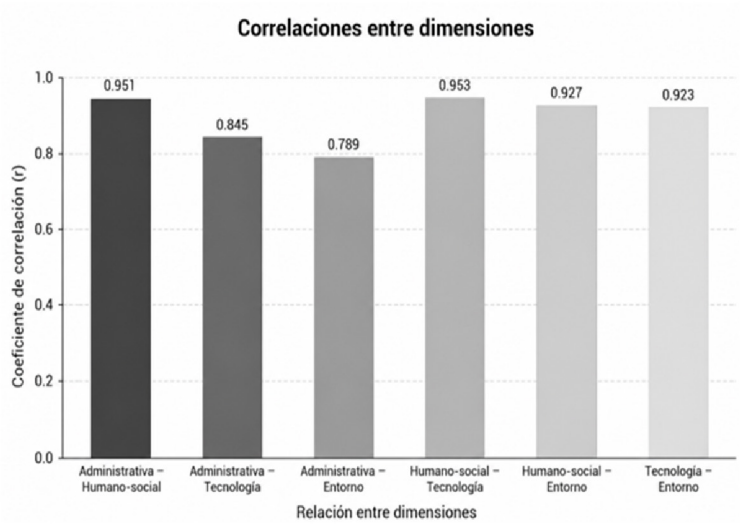
Fuente: elaboración propia

Tabla 10.*3 Correlaciones entre dimensiones*

Relación	***r***
Administrativa – Humano-social	0.951
Administrativa – Tecnología	0.845
Administrativa – Entorno	0.789
Humano-social – Tecnología	0.953
Humano-social – Entorno	0.927
Tecnología – Entorno	0.923

Fuente: elaboración propia

Figura 10.*3*



Fuente: elaboración propia

Discusión

Los resultados obtenidos muestran que la organización presenta una percepción general favorable tanto en los componentes de la gestión estratégica como en los de la cultura organizacional. Sin embargo, las diferencias observadas entre las dimensiones permiten identificar áreas susceptibles de fortalecimiento.

La dimensión "**e**ntorno**"** obtuvo la puntuación más alta, lo que sugiere que los trabajadores perciben que la empresa mantiene una adecuada capacidad de adaptación a las condiciones del mercado, las necesidades de los clientes y las exigencias del sector de la construcción. Este hallazgo puede interpretarse como una fortaleza organizacional que contribuye a la competitividad y permanencia de la empresa.

Por el contrario, la dimensión "humano-social**"** registró la media más baja, lo que evidencia oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y la participación del

personal. Aunque la valoración continúa siendo favorable, estos resultados indican la conveniencia de implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del clima y la cultura organizacional.

En cuanto a la dimensión "administrativa", los resultados muestran que los procesos de planeación, coordinación y liderazgo son percibidos positivamente; sin embargo, aún existen oportunidades para fortalecer la formalización de procesos y mejorar la gestión administrativa.

La dimensión "tecnología de trabajo" presentó una valoración elevada, lo que indica que el personal reconoce la disponibilidad de recursos, herramientas y procesos adecuados para el desempeño de sus funciones. Este resultado refleja una percepción positiva de las condiciones operativas de la organización.

Respecto a la confiabilidad del instrumento, los elevados coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos en todas las dimensiones y en la escala global respaldan la consistencia interna del cuestionario y proporcionan evidencia de la calidad de las mediciones realizadas.

Las correlaciones de Pearson evidenciaron asociaciones positivas altas y muy altas entre todas las dimensiones analizadas. En particular, la fuerte relación observada entre las dimensiones humano-social y tecnología de trabajo ($r = 0.953$) sugiere que una percepción favorable de los recursos y procesos de trabajo tiende a asociarse con una mejor percepción del clima organizacional y de las relaciones interpersonales. De manera similar, la elevada correlación entre las dimensiones administrativa y humano-social ($r = 0.951$) indica que ambas variables presentan un comportamiento estrechamente relacionado dentro de la organización.

En conjunto, estos resultados respaldan el objetivo general de la investigación al evidenciar una estrecha asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional. No obstante, debido al diseño correlacional del estudio, los resultados permiten establecer únicamente relaciones de asociación entre las variables y no relaciones de causa y efecto.

Finalmente, los hallazgos indican que la empresa cuenta con bases sólidas para su funcionamiento; sin embargo, fortalecer la comunicación interna, la participación del personal y los procesos administrativos podría contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más sólida y al mejoramiento del desempeño organizacional.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión estratégica en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de materiales ligeros para la construcción ubicada en la ciudad de Durango, México. Los resultados obtenidos permitieron identificar una relación positiva y de alta magnitud entre las dimensiones que integran ambas variables, lo que confirma la hipótesis de investigación y evidencia que una gestión estratégica adecuada favorece el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Los análisis descriptivos mostraron una percepción favorable de los colaboradores respecto a los procesos administrativos, la tecnología de trabajo, las relaciones humano-sociales y la capacidad de la organización para responder a las condiciones de su entorno. Asimismo, los elevados coeficientes de correlación obtenidos reflejan que las prácticas de planeación, organización y gestión de los recursos se encuentran estrechamente vinculadas con aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y la adaptación organizacional.

Estos hallazgos coinciden con la literatura especializada, la cual sostiene que la alineación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional constituye un elemento clave para mejorar el desempeño, fortalecer el compromiso del personal y favorecer la competitividad de las organizaciones. En este sentido, el estudio aporta evidencia empírica en un contexto poco explorado, al analizar una pequeña empresa comercializadora de materiales ligeros para la construcción, contribuyendo al conocimiento sobre la interacción entre ambas variables en este tipo de organizaciones. No obstante, la investigación presenta como principal limitación el reducido tamaño de la población, correspondiente a la totalidad de los colaboradores de la empresa estudiada, por lo que los resultados no pueden generalizarse a otras organizaciones del sector. Sin embargo, al tratarse de un censo poblacional, los hallazgos representan con precisión la realidad de la empresa analizada.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el número de empresas participantes, incorporen organizaciones de diferentes regiones y tamaños, y consideren diseños longitudinales que permitan analizar la

evolución de la gestión estratégica y la cultura organizacional a lo largo del tiempo. Asimismo, sería pertinente evaluar la influencia de variables como el liderazgo, la innovación y la transformación digital sobre el desempeño organizacional, con el propósito de generar un conocimiento más amplio que contribuya al fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción.

Referencias

Arévalo, N. A. (2023). El rumbo estratégico de las empresas en la era tecnológica. *Sistemas, 169*. https://doi.org/10.29236/sistemas.n169a7

Ballesteros Ballesteros , E., Aguayo Carvajal , V., Mosquera Arévalo, A., y Carranza Quimi, W. (2022). Gestión empresarial: Cultura organizacional como fuente competitiva en las PyMEs. *Centro Sur*, 4(3). https://www.centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/257

Bednall, T., y Zhang, Y. (2020). Modeling (in)congruence between dependent variables: The directional and nondirectional difference (DNDD) framework. *Journal of Applied Psychology, 105*(9), 1013-1035. https://doi.org/10.1037/apl0000475

Bolinger, M., Josefy, M., Stevenson, R., y Hitt, M. (2021). Experiments in Strategy Research: A Critical Review and Future Research Opportunities. *Journal of Management, 48*(1). https://doi.org/10.1177/01492063211044416

Cao, G., Duan, Y., y Edwards, J. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management, 62*(4). https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135

Djidjik, S., Şener, H., y Benhima, M. (2025). Strategic management, organizational culture and performance: a scale validation study in SMes. *Polish Journal of Management Studies, 31*, 71-86. https://doi.org/10.17512/pjms.2025.31.2.05

Do, H., Budhwar, P. S., Shipton, H., Nguyen, H.-D., y Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research, 141*, 808-821. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090

Gong, L., Jiang, S., y Liang, X. (2022). Competing value framework-based culture transformation. *Journal of Business Research, 145*, 853-863. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.019

Harrison, R. (1972). Understanding your organization´s character. *Harvard Business Review, 50*(3).

Hess, T. M. (2016). Digital Transformation Strategies. *MIS Quarterly Executive, 15*(3), 123-141.

Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2023). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization.* Cengage Learning.

Hsieh, T.-S., Kim, J., y Wang, Z. (2022). Educate to innovate: STEM directors and corporate innovation. *Journal of Business Research, 138*, 229-238. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.022

Huicab García, Y., Bueno Fernández, M., Macías Catagua, O., y Marcillo Pin, K. (2025). Alineación estratégica entre cultura organizacional y responsabilidad social empresarial. Un estudio de factores críticos. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales ,7(13*), 38-54. https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.334

Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures, 9*. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100555

Isensee, C., Teuteberg, F., y Griese, K. M. (2022). How can corporate culture contribute to emission reduction in the construction sector? An SME case study on beliefs, actions, and outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30(2), 1005*-1022. https://doi.org/10.1002/csr.2368

Khasmafkan-Nezam, M. H. (2025). The intersection of responsible leadership and entrepreneurial marketing: the roles of ethical climate, effective knowledge transfer and person-organization fit. *Social Responsibility Journal, 21*(7), 1339-1364. https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2025-0008

Marr, B. (2015). *Big Data: Using smart Big Data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance.* John Wiley & Sons.

Martins, J. (22 de Enero de 2026). Las etapas de la gestión estratégica *Asana*. https://asana.com/es/resources/strategic-management-stages, 100-110. https://doi.org/10.33304/revinv.v06n2-2015007

Meza Ariza, L., y Camargo Restrepo, J. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana. *I+D Revista de Investigaciones*, 6(2), 100-110. https://doi.org/10.33304/revinv.v06n2-2015007

Meza Lizarraga, Y., Alva Palacios Gómez, L., y Pérez Lizarraga, S. (2025). Cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores de empresas automotrices. Gestio et Productio. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales,* 7(1), 172-185. https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.261

O'Reilly, C., Cao, X., y Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research, 182*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780

Rambaruth, A., Adam, J., y Naidu Krishna, S. (2022). Contributing Elements and Issues to Strategic Management in the Construction Industry Among Small and Medium Enterprises: A Case Study in South Africa's eThekwini Region. *Journal of Construction Business and Management, 5*(2), 20-28. https://doi.org/10.15641/jcbm.5.2.1235

Sandoval Trujillo, S., Ramírez Cortés, V., y Hernández Bonilla, B. (2025). La planeación y gestión estratégica como medios para la sostenibilidad empresarial. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 16*(31). https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2510

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Plaza & Janes.

Schein, E. (2023). *Cultura Organizacional y Liderazgo.* Wiley.

Smallbone, D., Saridakis, G., y Abubakar, A. Y. (2022). Internationalisation as a stimulus for SME innovation in developing economies: Comparing SMEs in factor-driven and efficiency-driven economies. *Journal of Business Research, 144*, 1305-1319. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.045

Ugheoke, S. O. (2021). Does Organizational Culture Matter in Managerial Role and High-Performance Achievement? Lessons from Nigeria SMEs. *Business Perspectives and Research, 9*(3), 385-398. https://doi.org/10.1177/2278533721989831

Vaca Jiménez, J. (2025). *Análisis de la gestión estratégica en la era digital: un estudio comparativo*. *Pentaciencias, 7*(4), 523-529. https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v7i4.1615

Wiese, S. A., Lehmann, J., y Beckmann, M. (2024). Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: evidence from Swiss businesses. *arXiv*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.12752

Williams, P. (1982). Definiendo el rol del gerente: una perspectiva de desarrollo organizacional. *Primer Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional.* Monterrey, México.