

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO DE LAS MIPYMES DE MEDIANA Y ALTA TECNOLOGÍA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN CALI, COLOMBIA\*

*Edgar Julián Gálvez Albarracín\*\**  
*Domingo García Pérez de Lema\*\*\**

---

\* Este artículo de investigación presenta parte de los resultados de la tesis Cultura de innovación e intraemprendimiento y su efecto en el rendimiento de las Mipyme en Colombia, que desde 2010 el primer autor desarrolla bajo la dirección del segundo, en el doctorado en Economía y gestión de empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena, España. Los autores agradecen el apoyo institucional y económico que para este trabajo han recibido de las Universidades del Valle en Colombia y la Politécnica de Cartagena en España, así como de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado AUIP. El artículo se recibió el 05-10-10 y se aprobó el 08-06-11.

\*\* Candidato a Doctor en Economía y gestión de empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España. Magister en Creación de empresas y gestión de proyectos innovadores de la Universidad Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, Francia, 2003. Administrador de empresas de la Universidad del Valle, Cali, Colombia, 1994. Profesor del Departamento de administración y organizaciones, director del Grupo de trabajo en Emprendimiento y Mipymes y miembro de los Grupos de investigación en Previsión y pensamiento estratégico, y en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Correo electrónico: edgar.galvez@correounivalle.edu.co.

\*\*\* Doctor en Ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Murcia, Murcia, España, 1988. Licenciado en Ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Valencia, Valencia, España, 1981. Director y catedrático del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España. Correo electrónico: domingo.garcia@upct.es.

Cultura organizacional  
y rendimiento de las  
Mipymes de mediana  
y alta tecnología: un  
estudio empírico en Cali,  
Colombia

**RESUMEN**

El objeto de este artículo es verificar empíricamente la relación existente entre la cultura organizacional de la empresa y su rendimiento. Para ello se realiza un estudio con 60 Mipyme de mediana y alta tecnología de Cali, Colombia. Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa. Estos resultados, que refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los propios empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de fomento y la academia.

**Palabras clave:**  
Cultura organizacional, rendimiento, Mipyme.  
Clasificación JEL: M14.

Organizational culture  
and performance of  
medium/high-technology  
SMEs: An empirical  
study in Cali, Colombia

**ABSTRACT**

This article is intended to provide empirical verification of the relationship between the organizational culture of a business and its performance. For this, a study was made of 60 medium- and high-technology SMEs in Cali, Colombia. The results show that the clan-type cultures and the innovation-type cultures have a positive impact on business performance, while the hierarchical type has a negative one. These results reinforce the theory that organizational culture is a decisive factor in achieving business competitiveness, and will be most useful to businessmen themselves, and for organizations that promote their knowledge and development, including development organizations and the academic sector.

**Keywords:**  
Organizational culture, performance, SMEs.  
JEL Classification: M14.

A Cultura organizacional  
e o rendimento das  
PME's de média e alta  
tecnologia: um estudo  
empírico em Cali na  
Colômbia

**RESUMO**

O objeto deste artigo é verificar empíricamente a relação existente entre a cultura organizacional da empresa e seu rendimento. Realizou-se um estudo com 60 PME's de média e alta tecnologia de Cali, Colômbia. Os resultados mostram que as culturas do tipo clã e do tipo inovação têm um impacto positivo sobre o rendimento das empresas, enquanto que a cultura de tipo hierárquico tem um impacto negativo. Estes resultados reforçam a teoria de que a cultura organizacional é determinante para atingir a competitividade nas empresas, e que é de grande utilidade para os próprios empresários e para as entidades que promovem seu conhecimento e desenvolvimento incluindo as organizações de fomento e a academia.

**Palavras chave:**  
Cultura organizacional, rendimento, PME's.  
Classificação JEL: M14.

## Introducción

Cuando se desea saber por qué una sociedad ha alcanzado determinado nivel de desarrollo, su cultura aparece como un elemento importante (Formichella, 2005). Algo similar ocurre en el caso de las empresas, actores centrales para el progreso de las regiones y los países, ya que su cultura organizacional define en gran medida la forma en que realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, lo que a la postre es crítico para determinar su rendimiento o desempeño (Arango y Urrea, 2000). La cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño (Jeuchter et al. 1998); por ello, es un tema de investigación de primer orden.

La relación entre cultura organizacional y rendimiento ha sido objeto de un buen número de trabajos empíricos que la han observado de manera exclusiva o relacionada con otras variables, en diferentes contextos geográficos y temporales. Algunos artículos la enfocan desde la fortaleza de la cultura<sup>1</sup>, desde la perspectiva de la consistencia y el balance de las culturas<sup>2</sup>, centrándose en la cultura de mercado<sup>3</sup>, resaltando los sistemas de medición del desempeño<sup>4</sup>, diferenciando el tipo de industria<sup>5</sup>, desde los estilos de liderazgo<sup>6</sup>

y desde los tipos de cultura que favorecen u obstaculizan el desempeño<sup>7</sup>. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se centran en los países anglosajones<sup>8</sup> y en la gran empresa<sup>9</sup>.

Si bien en el medio colombiano existen trabajos que abordan diferentes tópicos de las Mipymes, por ejemplo, su obsolescencia tecnológica y su proceso de modernización<sup>10</sup>, su papel en el crecimiento económico del país entre los años 1990 y 2000<sup>11</sup>, su potencial de investigación y de desarrollo a partir de la gestión organizacional<sup>12</sup>, sus niveles de agremiación y capacidad productiva<sup>13</sup>, su estrategia, estructura y formas de asociación<sup>14</sup>; no es frecuente encontrar trabajos empíricos que estudien la relación entre cultura organizacional y rendimiento a partir de técnicas cuantitativas.

El objetivo de este trabajo de investigación es analizar cómo la cultura organizacional influye en el rendimiento de las Mipymes colombianas, distinguiendo entre culturas de tipo clan, adhocrática, jerárquica, de mercado y de innovación. La pregunta de investigación que se trata de responder es: ¿Cómo afecta el tipo de cultura organizacional implantado en la empresa a su rendimiento? Para responder a esta pregunta se hace un estudio empírico,

<sup>1</sup> Sonrensen (2002), Kotter y Heskett (1992) y Gordon y Di Tomaso (1992).

<sup>2</sup> Zhang et al. (2008).

<sup>3</sup> O'cass y Ngo (2007) y Deshpande y Farle (2004).

<sup>4</sup> Henri (2006).

<sup>5</sup> Kim et al. (2004).

<sup>6</sup> Ogbonna y Harris (2000).

<sup>7</sup> Naranjo et al. (2008).

<sup>8</sup> Davidson et al. (2007).

<sup>9</sup> Hughes (2001) y Van Auken et al. (2008).

<sup>10</sup> Pérez et al. (2009).

<sup>11</sup> Restrepo (2007).

<sup>12</sup> Castellanos et al. (2006).

<sup>13</sup> Torres et al. (2005).

<sup>14</sup> Velásquez (2004).

con una muestra de 60 Mipymes de mediana y alta tecnología de la ciudad de Cali.

Esta investigación contribuye al cuerpo de la literatura sobre cultura organizacional pues la aborda en el campo de las Mipymes, que a nivel mundial generan un alto porcentaje del empleo y del valor agregado, por lo que se consideran actores centrales para lograr la competitividad de los países, y no obstante existe escasa evidencia empírica sobre el tema; y por que se centra en el caso colombiano, donde representan el 99,9% de las empresas, generan un 63% del empleo y un 37% de la producción (Dane, 2005).

El trabajo está estructurado de la siguiente forma: en primer lugar se desarrolla el marco teórico, se revisan los estudios empíricos anteriores y se plantean las hipótesis de investigación. En segundo lugar se expone la metodología, incluidas la manera en que se obtuvo la muestra, recogieron los datos y midieron las variables utilizadas. En tercer lugar se incluye el análisis de resultados; por último se exponen las conclusiones, las limitaciones del trabajo y se plantean posibles futuras investigaciones.

## **1. Marco teórico y estudios empíricos previos**

### **1.1 *Cultura organizacional***

La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular (Schein, 1985).

Es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros (Schein, 1988). La cultura de una empresa tiene su origen en aspectos como su historia y su entorno; se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas (Zapata y Rodríguez, 2008). Lo señalado coincide con Davis (1993), quien plantea que las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. La fortaleza de la cultura organizacional se puede interpretar como el grado de presión que ejerce sobre los integrantes de la empresa y sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza, que será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa (Sonrensen, 2002).

En cuanto a las perspectivas analíticas desde las cuales se estudia la cultura organizacional, Morcillo (2007) señala el liderazgo, los valores, la ética, la sociabilidad y la solidaridad, el éxito, las ventajas competitivas y la innovación. Por otra parte, la teoría económica institucional y la teoría de los recursos y capacidades establecen un marco de referencia para el estudio de la cultura organizacional; el enfoque institucional de North (1990), muestra que los objetivos y acciones de los individuos y de los grupos están fuertemente influidos por las instituciones del entorno, y la teoría de los recursos y capacidades esta-

blece que la cultura genera activos intangibles estratégicos inimitables que explican el éxito competitivo empresarial (Barney, 1991; Cuervo, 1993).

La cultura organizacional puede considerarse entonces como un “recurso” o medio para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986). La cultura es así un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983). La dirección de una organización puede entonces formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores claves para la estrategia externa.

## **1.2 Rendimiento o desempeño organizacional**

La mayoría de las organizaciones consideran su desempeño en términos de aspectos que aseguran su supervivencia, por ejemplo, el cumplimiento de su misión, sus objetivos o sus metas; pero desde los años setenta han surgido otras variables que se agregan al análisis, como la moral, la innovación, la adaptabilidad y la orientación al cambio (Lusthaus et al., 2002).

Definir con precisión el rendimiento organizacional es “complejo y aun subjetivo”; además, los indicadores difieren según el aspecto que se esté analizando: los recursos humanos, las finanzas, los procesos operativos, etc. Los

buenos resultados contables y el alza de la cotización de las acciones no indican necesariamente que una empresa sea sólida en el sentido de que sea capaz de sostener sus resultados actuales y crear negocios rentables en el futuro; por ello es necesaria una visión más amplia para analizar el rendimiento organizacional (Dobbs y Koller, 2006).

A nivel internacional se han desarrollado diferentes metodologías y herramientas para medir el desempeño de las empresas, las hay de tipo financiero, operativo y de eficacia; algunas son objetivas, es decir, se extraen de cifras o datos, de sistemas contables y presupuestales o del sistema de mando integral (balanced score card); otras son subjetivas, es decir, se obtienen explorando la percepción o los puntos de vista de actores involucrados en los procesos de la empresa y, en algunos casos, de observadores externos. Hasta el momento no existe acuerdo respecto de un indicador generalizable para medir el rendimiento (Estrada y Sánchez, 2009).

## **1.3 Estudios empíricos sobre cultura organizacional y rendimiento**

Como se muestra a continuación, la relación entre cultura organizacional y rendimiento ha sido objeto de diversos trabajos empíricos que la han observado de manera exclusiva o relacionada con otras variables, así como en diferentes contextos geográficos y temporales:

Ogbonna y Harris (2000) examinaron la relación entre cultura organizacional, estilos de liderazgo y rendimiento en mil empresas medianas y grandes del Reino Unido, encon-

trando que el estilo de liderazgo está apenas indirectamente ligado al rendimiento, pero que los rasgos y valores competitivos e innovadores están ligados directamente, y que contrariamente a lo esperado los rasgos clan y burocráticos o jerárquicos no estaban directamente relacionados con el desempeño de las empresas.

Por su parte, Sonrensen (2002), siguiendo la línea de trabajo de autores como Kotter y Heskett (1992) y Gordon y Di Tomaso (1992), estudió cómo afectan las culturas fuertes la variabilidad del rendimiento en las empresas, encontrando que en entornos relativamente estables la facilitan, pero que a medida que aumenta su volatilidad, las ventajas decrecen dramáticamente.

Deshpande y Farle (2004) investigan cómo afectan la cultura de mercado y la innovación el desempeño de las empresas, para ello tomaron una muestra de empresas B2B de diferentes países; sus hallazgos muestran que la orientación al mercado y la innovación tienen un impacto positivo en el rendimiento, y que en general una orientación externa conduce a mejores rendimientos que una orientación interna.

Para verificar cómo afecta la cultura organizacional el rendimiento de la organización en Singapur, Kim et al., (2004) estudiaron una muestra de 723 empresas, hallando entre otros aspectos que los valores compartidos en los diferentes tipos de industrias tienen impacto sobre su dinámica, y que la fortaleza de la cultura en algunos casos influye en el desempeño de las empresas.

Henri (2006) analizó en Canadá la relación entre la cultura organizacional y el uso que se da en las empresas a los sistemas de medición del rendimiento; el trabajo dio como uno de sus resultados que la cultura organizacional, desde el enfoque de flexibilidad y control, tiene un efecto directo en las diversas medidas de rendimiento.

Con una orientación similar, O'cass y Ngo (2007) estudian la cultura organizacional y en especial si la orientación al mercado contribuye al desempeño de las marcas en Australia; los resultados señalan que las empresas con culturas fuertemente innovadoras reconocen que el desarrollo de las marcas depende en gran medida en su capacidad de crear valor para el cliente. La orientación al mercado es en parte responsable de la cultura de innovación en la empresa, pero esta última es más importante que la primera en cuanto al impacto en el desempeño de la organización.

Duréndez y García (2008) utilizaron una muestra de 89 firmas españolas para conocer el impacto de la cultura de innovación y los sistemas de control sobre el desempeño de las empresas jóvenes, y encontraron que la cultura clan era la predominante, seguida por la jerárquica; las culturas adhocrática e innovadora tienen efectos sobre el desempeño de las empresas, especialmente significativos en los modelos de procesos internos y abierto; la cultura jerárquica es adversa al desempeño de la empresa.

Desde la perspectiva de la consistencia y el balance, Zhang et al., (2008) buscaban constatar el impacto de la cultura organizacional sobre el desempeño, con una muestra de 270

empresas chinas, y encontraron que la consistencia entre la cultura organizacional y el entorno externo, así como el balance entre los diferentes tipos de cultura señalados por Cameron y Quinn (1999), están positivamente relacionados con el rendimiento de la firma.

James y Connolly (2009) estudiaron el efecto de la cultura organizacional en el desempeño de los colegios tomando como referencia el rendimiento de los estudiantes y hallaron que la relación entre cultura y desempeño es mutua y no unidireccional. Por su parte, Tseng (2010), para desarrollar un marco conceptual que ayude a entender la relación entre cultura organizacional, conversión del conocimiento y desempeño, tomaron una muestra de 131 empresas y encontraron que la cultura ad-hocrática contribuye a la reconversión del conocimiento y al rendimiento de la firma.

Tomando en cuenta los aportes anteriores se plantearon las siguientes hipótesis:

- H1: La cultura clan influye de manera positiva en el rendimiento de la Mipyme.
- H2: La cultura ad-hocrática influye de manera positiva en el rendimiento de la Mipyme.
- H3: La cultura de mercado influye de manera positiva en el rendimiento de la Mipyme.
- H4: La cultura jerárquica influye de manera negativa en el rendimiento de la Mipyme.
- H5: La cultura de innovación influye de manera positiva en el rendimiento de la Mipyme.

## 2. Metodología de la investigación

### 2.1 Obtención de la muestra y recolección de datos

Las empresas objeto de este estudio fueron las Mipymes de mediana o alta tecnología de la ciudad de Cali pertenecientes a los sectores de software, ingeniería eléctrica, artes gráficas, y plásticos. Se identificó una población de 312 firmas a partir de las bases de datos del Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial Opticor de la Universidad del Valle, de la Asociación Colombiana de Ingenieros Aciem capítulo Valle, de la Caja de Compensación Familiar Comfandi<sup>15</sup> y de la Cámara de Comercio de Cali.

Las empresas se seleccionaron de manera aleatoria, se pidieron 82 citas y 60 firmas aceptaron participar en la investigación. Para validar la representatividad estadística de la muestra determinamos el error muestral con respecto a la población de empresas: 9,5 puntos con un margen de confianza del 95%. Los datos se recolectaron mediante una encuesta, estructurada a partir de la literatura disponible, y aplicada directamente por los miembros del equipo a los directivos. El trabajo de campo se realizó entre el 15 de abril y el 20 de mayo de 2010.

<sup>15</sup> Las cajas de compensación familiar son organizaciones de carácter privado reglamentadas por la ley colombiana que brindan servicios tales como recreación, capacitación y salud a empleados de las empresas del país; para ello administran recursos que éstas aportan mensualmente.

## 2.2 Medición de variables

### 2.2.1 Variable de rendimiento o desempeño organizacional

Para medir el rendimiento de las Mipymes utilizamos indicadores construidos a partir de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva, frente a la opción de usar indicadores procedentes de la información contable, porque si se usa información contable se pueden omitir activos intangibles, valiosos y vitales para el éxito competitivo de las empresas<sup>16</sup>; además, el éxito competitivo es un término relativo (AECA, 1988), de modo que la posición de la empresa frente a la competencia es uno de los indicadores determinantes del éxito o el fracaso.

Para medir esta variable utilizamos la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983), una de las más aceptadas a nivel internacional, que correlaciona el rendimiento con variables como la innovación<sup>17</sup>, la transferencia de conocimientos y la cultura organizacional<sup>18</sup>. Esta metodología se basa en el marco de valores en competencia (CVF, por sus siglas en inglés), que señala que en las empresas hay intereses y valores en lucha entre la flexibilidad y el control, así como para conseguir objetivos internos y externos, y lograr el equilibrio que toda organización debe tener (Rodríguez, 2007).

El modelo establece un marco para el análisis organizacional e indica que tiene tres ejes o dimensiones de la eficiencia. El primero se relaciona con el enfoque de la organización, que va desde un punto de vista interno (basado en una visión micro del buen entendimiento y el desarrollo del personal) a uno externo (énfasis macro en el éxito de la empresa). El segundo se centra en la estructura organizacional, desde la estabilidad hasta la flexibilidad, y el tercero se relaciona con los medios y fines organizacionales. De la combinación de estas tres dimensiones surgen los cuatro modelos que se muestran en la gráfica 1:

*Modelo de procesos internos:* analiza el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno, da especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información. Pone especial atención a la evolución de factores tales como la organización en las tareas del personal, la eficiencia de los procesos operativos internos y la calidad de los productos o servicios.

*Modelo de sistema abierto:* analiza el rendimiento de la empresa enfocándose en la evolución de su flexibilidad desde un punto de vista externo, plantea como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. Centra su atención en aspectos tales como la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y sus productos o servicios.

*Modelo racional:* analiza el rendimiento de la empresa prestando atención al control desde un punto de vista externo, da especial importancia a los criterios de eficiencia y pro-

<sup>16</sup> Kaplan y Norton (1993) y Camisón (1997).

<sup>17</sup> Maldonado et al. (2009), Van Auken et al. (2008) y Bastida y García (2005).

<sup>18</sup> Tseng (2010) y Duréndez y García (2008).



ductividad. Analiza la variación de aspectos tales como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

*Modelo de relaciones humanas:* analiza el rendimiento de la empresa centrándose en la flexibilidad desde un punto de vista interno, plantea como objetivo principal el desarrollo de los recursos humanos. Toma en cuenta la evolución de criterios tales como la satisfacción de los trabajadores, la rotación y el ausentismo del personal.

Para valorar los modelos se utilizaron 12 ítems (tres por cada uno), con una escala Likert de 1 a 5. La variable que representa cada modelo se construye a partir de la media aritmética de los tres ítems, con lo cual

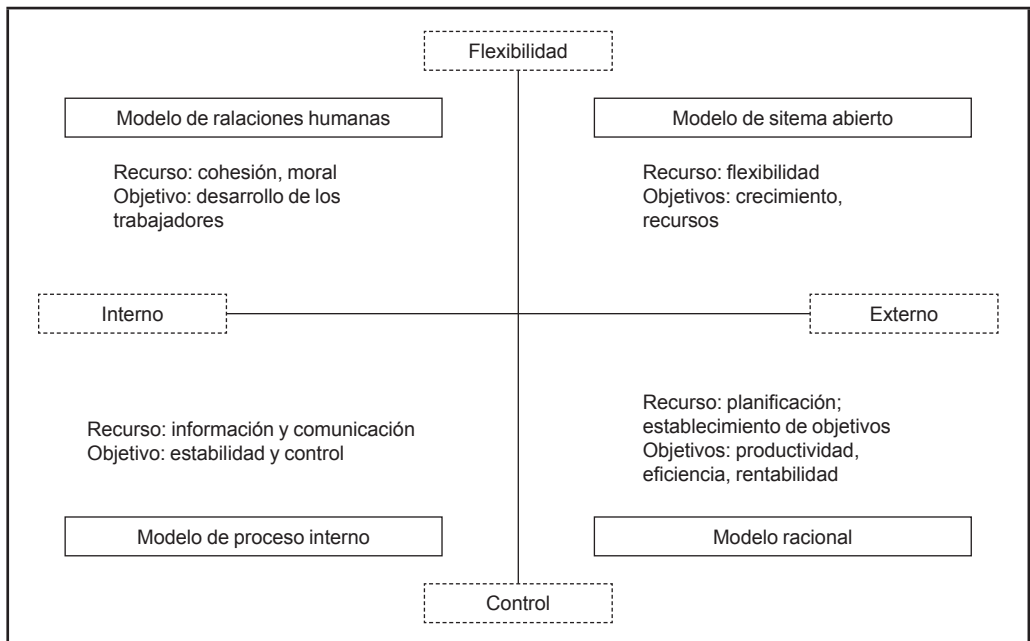
resulta un rango teórico de 1 a 5. Para validar estas medidas se verifica la confiabilidad de las escalas mediante el estadístico Alpha de Cronbach, utilizado habitualmente en conjuntos de dos o más ítems. En el cuadro 1 se detallan los ítems utilizados y los valores de validación de las escalas para cada modelo de rendimiento. Los valores parciales y totales de los estadísticos indican la validez de las escalas.

### 2.2.2 Variable de cultura organizacional

En este trabajo la cultura organizacional se mide a través del instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) desarrollado por Cameron y Quinn en 1999. Este instrumento se eligió teniendo en cuenta

Gráfica 1

#### Modelo para medición del rendimiento organizacional



Fuente: Quinn y Rohrbaugh (1983).

Cuadro 1  
**VARIABLES DE RENDIMIENTO**

	Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años: (1 = situación muy desfavorable, 5 = situación muy favorable)	Validación escalas
Modelo de procesos internos	Mejora en la calidad del producto Mejora en la coordinación de procesos internos Mejor organización de las tareas del personal	$\alpha$ de Cronbach = 0,646
Modelo de sistema abierto	Aumento de la satisfacción de los clientes Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados Mejora de la imagen de empresa y de sus productos	$\alpha$ de Cronbach = 0,692
Modelo racional	Incremento de la cuota de mercado Incremento de la rentabilidad Incremento de la productividad	$\alpha$ de Cronbach = 0,793
Modelo de relaciones humanas	Aumento de la motivación de los trabajadores Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores) Reducción del ausentismo laboral	$\alpha$ de Cronbach = 0,736
Modelo total		$\alpha$ de Cronbach = 0,816

Fuente: elaboración propia.

que ha sido probado internacionalmente en numerosas investigaciones<sup>19</sup>, y porque, igual que la herramienta que usamos para medir el rendimiento, se basa en el CVF de Quinn y Rohrbaugh (1983), lo que da más coherencia e integralidad metodológica a la investigación.

El OCAI propone analizar la cultura organizacional desde dos dimensiones: primera, estabilidad versus flexibilidad, revisando si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discreción; es decir si tiende a ser cambiante y adaptable, o estable, predecible y mecanicista. La segunda revisa si la em-

presa tiene más orientación externa o interna, es decir, hacia los clientes, competidores, proveedores y el entorno en general; o hacia sus colaboradores y procesos. El instrumento permite identificar cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. El cuadro 2 presenta estos tipos de cultura de acuerdo con los valores y prácticas competitivas prevalecientes en las empresas.

En el cuestionario se solicitó a los directivos que distribuyeran 100 puntos entre cuatro posibles respuestas en relación con la “definición de la empresa”, el “estilo de dirección en la empresa”, los “valores compartidos por el personal” y los “aspectos claves para el éxito de la empresa”. El cuadro 3 presenta los ítems observados y la verificación de la confiabilidad de las escalas mediante el estadístico Alpha de Cronbach.

<sup>19</sup> Por ejemplo, las de Naranjo et al. (2008), Stock et al. (2007), Igo y Skitmore (2006), Deshpandé et al. (2004), Obenchain y Johnson (2004) y la de Lau y Ngo (2004).

Cuadro 2

**Tipos de culturas en las empresas**

Clan	Adhocrática
<p>Características: valores y objetivos compartidos, cohesión, implicación de los empleados, compromiso, sentido del "nosotros", equipos de trabajo, consenso</p> <p>Tarea de gestión: potenciar a los empleados y facilitar el compromiso, la participación y la lealtad</p> <p>Espacio de trabajo: amistoso, en el que las personas comparten mucho de sí mismos</p> <p>Líderes: mentores, figuras paternas</p> <p>Meta a largo plazo: beneficio del desarrollo individual con una moral y cohesión alta</p>	<p>Características: adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, el riesgo y la anticipación</p> <p>Tarea de gestión: estimular el riesgo, el conocimiento y la creatividad para estar siempre adelante. Crear una visión de futuro, gestionar el caos, disciplinar la imaginación</p> <p>Espacio de trabajo: dinámico, emprendedor y creativo</p> <p>Líderes: visionarios, innovadores, orientados al riesgo</p> <p>Meta a largo plazo: crecimiento rápido, adquisición de nuevos recursos, producir servicios y productos únicos y originales</p>
Jerárquica	Mercado
<p>Características: reglas formales, especialización, meritocracia, jerarquía, impersonalidad, mecanismos de responsabilidad, control, los procedimientos rigen lo que las personas hacen</p> <p>Tarea de gestión: coordinación y aplicación de los procedimientos</p> <p>Espacio de trabajo: formalizado y estructurado</p> <p>Líderes: buenos coordinadores y organizadores</p> <p>Meta a largo plazo: estabilidad, previsibilidad y eficiencia</p>	<p>Características: orientación hacia el exterior, el control viene de los mecanismos del mercado, énfasis en las transacciones (intercambio, ofertas, contratos) con agentes externos para crear ventajas competitivas. La competitividad y productividad son los valores clave. El entorno es hostil y los clientes exigentes</p> <p>Tarea de gestión: dirección por objetivos</p> <p>Espacio de trabajo: orientación a resultados</p> <p>Líderes: productores exigentes, competitivos y demandantes</p> <p>Meta a largo plazo: logro de objetivos mayores, buena posición y penetración en el mercado, ser líder</p>

Fuente: adaptado por Morcillo (2007) de Cameron y Quinn (1999).

Cuadro 3

**Variables de cultura organizacional**

	Para cada una de las cuatro cuestiones siguientes, reparta 100 puntos entre las cuatro respuestas de tal manera que reflejen lo más apegado a la realidad de la cultura actual en su empresa:	Validación escalas
Defina su empresa	<p>a) Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás</p> <p>b) Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos</p> <p>c) Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos</p> <p>d) Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos</p>	$\alpha$ de Cronbach = 0,742
Defina el estilo de dirección en su empresa	<p>a) Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación</p> <p>b) Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad</p> <p>c) Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos</p> <p>d) Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre</p>	$\alpha$ de Cronbach = 0,792

Continúa

	Para cada una de las cuatro cuestiones siguientes, reparta 100 puntos entre las cuatro respuestas de tal manera que reflejen lo más apegado a la realidad de la cultura actual en su empresa:	Validación escalas
Defina los valores compartidos por el personal de su empresa	a) Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo b) Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo c) Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos d) Los valores compartidos con la empresa son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía	$\alpha$ de Cronbach = 0,733
Defina en que se basa el éxito de su empresa	a) El éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores b) El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación c) El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores d) El éxito se basa en la eficiencia. La adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos	$\alpha$ de Cronbach = 0,694
Modelo total		$\alpha$ de Cronbach = 0,821

Fuente: elaboración propia.

El valor total de la cultura clan se obtiene sumando los puntos atribuidos a las respuestas “a” en las cuatro preguntas; el valor de la cultura adhocrática, de la suma de las repuestas “b”; la cultura de mercado, de la suma de las repuestas “c”; y la cultura jerárquica, de la suma de las respuestas “d”:

$$\text{Valor de la cultura clan: } (a1+a2+a3+a4) = P1$$

$$\text{Valor de la cultura adhocrática: } (b1+b2+b3+b4) = P2$$

$$\text{Valor de la cultura de mercado: } (c1+c2+c3+c4) = P3$$

$$\text{Valor de la cultura jerárquica: } (d1+d2+d3+d4) = P4$$

Variable de cultura de innovación

Los valores, normas y prácticas de una cultura de innovación corresponden a los de las culturas adhocrática y de clan. Las empresas innovadoras tienen una orientación clara y flexible, y son propensas a los cambios. Por esta razón, como hicieron Duréndez y García (2008), se calculó una nueva variable denominada “cultura de innovación” mediante un algoritmo matemático. De acuerdo con los resultados de un panel de investigadores, este algoritmo se compone de tres elementos que miden el valor de la cultura de innovación. Esta variable oscila entre 0 y 1, cuanto más innovadora es la empresa mayor es su valor.

$$\text{Cultura de innovación} = (Z_1 + Z_2 \times 100 + Z_3 \times 100) / 300$$

Donde:

$Z_1$  representa la importancia total de las culturas clan ( $P_1$ ) y adhocrática ( $P_2$ ).  $Z_1 = P_1 + P_2$ .

$Z_2$  mide la importancia de la cultura adhocrática en relación con la suma de las culturas que conforman la cultura de innovación (adhocrática y clan). Este componente es necesario porque el panel consideró que la cultura adhocrática es más importante que la cultura clan en la definición de cultura de innovación.  $Z_2 = P_2 / (P_1 + P_2)$ .

$Z_3$  considera la diferencia entre la importancia que se da a ambas culturas, clan y adhocrática. Según el panel de expertos, cuanto más pequeña es la diferencia entre las culturas adhocrática y clan más innovadora es la compañía.  $Z_3 = 1 - [(P_2 - P_1) / (P_1 + P_2)]$

### 2.2.3 Variables de control

Tamaño. Esta variable se midió a través del número medio de empleados del año 2009, en forma logarítmica. El número de empleados ha sido utilizado como medida de tamaño en este tipo de trabajos, entre otros: Bruns y Waterhouse (1975), Merchant (1984), Malmi (1999), Bjørnenak (1997).

Edad. Medida a través del número de años transcurridos desde la constitución o inicio de la actividad. Esta variable ha sido utilizada por Holmes y Nicholls (1989) y Yasuda (2005).

### 2.3 El modelo

Para contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo se consideró el siguiente modelo:

$$Y_i = b_0 + b_1 \text{Cultura}_i + b_2 \text{Tamaño}_i + b_3 \text{Edad}_i + \varepsilon_i$$

Dependiente  $Y_i$

R<sub>pi</sub> = Rendimiento procesos internos

R<sub>sa</sub> = Rendimiento sistema abierto

R<sub>r</sub> = Rendimiento racional

R<sub>rh</sub> = Rendimiento recursos humanos

R<sub>gl</sub> = Rendimiento global

Control

Tamaño = Logaritmo del número de empleados

Edad = Número de años transcurridos desde la constitución o el inicio de la actividad

Explicativas

C<sub>clan</sub> = Cultura clan

C<sub>adh</sub> = Cultura adhocrática

C<sub>mer</sub> = Cultura de mercado

C<sub>jer</sub> = Cultura jerárquica

C<sub>innov</sub> = Cultura de innovación

### 3. Análisis de resultados

El cuadro 4 muestra los resultados de las estimaciones realizadas, examinando las relaciones entre los cinco tipos de cultura (clan, adhocrática, mercado, jerárquica y de innovación), y los cinco sistemas de rendimiento (procesos internos, sistema abierto, racional, relaciones humanas y rendimiento global). Las estimaciones se realizaron mediante regresiones lineales múltiples por MCO. Inicialmente comprobamos en todos los modelos que los regresores presentan un factor de inflación de la varianza (VIF) menor que 1.299, por lo que descartamos la presencia de multicolinealidad.

### *Efectos de la cultura clan sobre el rendimiento*

La cultura de tipo clan tiene asociados coeficientes positivos y significativos, para los modelos de rendimiento en relaciones humanas y en rendimiento global (0,388\*\*\*, 0,296\*\* respectivamente). Esto implica que los valores y prácticas de la cultura clan (trabajo en equipo, consenso, participación, etc.): 1) motivan y satisfacen a los colaboradores, reducen el ausentismo y la rotación de personal, y 2) mejoran el desempeño general de la organización. En este sentido confirmamos la primera hipótesis, pero parcialmente, pues la cultura de tipo clan no tiene un impacto significativo sobre el rendimiento de la empresa en términos de su eficacia (modelo racional), de sus relaciones con el entorno (sistema abierto), ni de sus recursos humanos (modelo de relaciones humanas). Estos resultados difieren de los que obtuvieron Ogbonna y Harris (2000) y Duréndez y García (2008), que encontraron que la cultura clan no tenía efectos significativos sobre el rendimiento de la organización.

En cuanto a la validez global de los modelos, sólo se encontró validez para el de relaciones humanas, con un valor significativo de F ( $F=3,165^{**}$ ).

### *Efectos de la cultura adhocrática sobre el rendimiento*

Este tipo de cultura no tiene asociados coeficientes significativos para ningún modelo de rendimiento, de modo que se debe rechazar la segunda hipótesis. Esta falta de relación (no esperada), puede deberse a que las empresas

abordadas son de alta o media tecnología y los valores y prácticas asociadas a la cultura adhocrática son comunes en ellas; por ello pueden no ser percibidas por sus directivos como factores que generan diferencias de rendimiento. También puede obedecer al limitado tamaño de la muestra. Los resultados difieren de los que obtuvieron Duréndez y García (2008), y Tseng (2010), que indicaban una fuerte influencia positiva de la cultura adhocrática sobre el desempeño de las firmas.

### *Efectos de la cultura de mercado sobre el rendimiento*

Los resultados para este tipo de cultura son similares a los de la cultura adhocrática, y se debe rechazar la tercera hipótesis. Estos hallazgos son opuestos a los resultados de las investigaciones de Deshpandé y Farle (2004), y O'cass y Ngo (2007) en las cuales la cultura de mercado tener un fuerte impacto positivo sobre el rendimiento organizacional.

### *Efectos de la cultura jerárquica sobre el rendimiento*

La cultura jerárquica tiene asociados coeficientes significativos y negativos para el modelo de procesos internos y para el modelo de sistema abierto (-0,274\*, -0,300\*\* respectivamente); esto implica que los valores y prácticas asociadas a este tipo de cultura (formalismos, control, impersonalidad, etc.): 1) reducen la eficiencia interna de la empresa, y 2) desmejoran la satisfacción de los clientes, la adaptación a las necesidades del mercado, así como la imagen de la empresa y sus productos. Se confirma entonces la cuarta hipótesis, pero parcialmente, pues

la cultura jerárquica no muestra un impacto significativo sobre el rendimiento de las empresas en términos de su eficacia (modelo racional), sus recursos humanos (modelo de relaciones humanas), ni su rendimiento global. Estos resultados confirman los de Duréndez y García (2008) quienes también encontraron que la cultura jerárquica afecta negativamente el rendimiento de las firmas.

### *Efectos de la cultura de innovación sobre el rendimiento*

Como ya señalamos, definimos una nueva forma de cultura que corresponde a una mezcla de las culturas clan y adhocrática, a través de un algoritmo matemático utilizado en otras investigaciones, como la de Duréndez y García (2008).

La cultura de innovación tiene asociados coeficientes positivos y significativos para los modelos de rendimiento en procesos internos, sistema abierto, relaciones humanas y rendimiento global (0,265\*; 0,272\*; 0,294\*\*; 0,286\*\* respectivamente). Los resultados indican que la cultura de innovación: 1) aumenta la eficiencia interna de la organización, medida en términos de calidad de sus productos y servicios, procesos operativos internos, y organización de las tareas del personal; 2) mejora la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado, y la imagen de la empresa y sus productos o servicios; 3) aumenta su cuota de mercado, su rentabilidad y su productividad y 4) mejora su rendimiento general. Se confirma entonces parcialmente la quinta hipótesis en cuanto al rendimiento global, pues la cultura de innovación no tiene

un impacto significativo sobre el rendimiento de la empresa en términos de su eficacia (modelo racional).

Estos resultados confirman los de Tseng (2010), Duréndez y García (2008) y O'cass y Ngo (2007), en cuyas investigaciones la cultura de innovación influye positivamente y de manera muy significativa en el desempeño de las empresas.

En cuanto a la validez global de los modelos, sólo se encontró validez para el modelo de procesos internos, con un valor de F significativo ( $F=2,327^*$ ).

Por último, en cuanto a las variables de control, hay que señalar que sólo para la edad surgieron estadísticos significativos, en el modelo de procesos internos, en su relación con las cultura clan y jerárquica (0,251\* y 0,296\* respectivamente). Esto indica que a medida que las Mipymes tienen más años de funcionamiento, valores o prácticas como el trabajo en equipo, el consenso y la participación (cultura clan); y en otros casos los formalismos, el control y la impersonalidad (cultura jerárquica), mejoran su eficiencia interna medida en términos de calidad de sus productos y servicios, procesos operativos internos, y organización de las tareas del personal.

### **Conclusiones**

Esta investigación es relevante porque en Colombia, según datos del Dane (2005), las Mipymes representan el 99,9% de las empresas (96,4% micro y 3,5% Pymes), generan un 63% del empleo y un 37% de la producción.

Cuadro 4  
**Cultura y rendimiento**

	Modelos de rendimiento				Rendimiento global
	Procesos internos	Sistema abierto	Racional	Relaciones humanas	
<b>Cultura Clan</b>	0,083 (0,616)	0,212 (1,564)	0,175 (1,275)	0,388*** (3,026)	0,296** (2,225)
Tamaño	-0,038 (-0,264)	0,104 (0,709)	0,125 (0,856)	-0,008 (-0,061)	0,065 (0,460)
Edad	0,251* 1,731	0,006 (0,042)	0,051 (0,347)	0,041 (0,298)	0,116 (0,821)
VIF más alto	1,172	1,172	1,154	1,172	1,154
F	1,235	0,969	0,918	3,165**	2,131
R2 ajustado	0,013	-0,002	-0,005	0,106	0,059
<b>Cultura Adhocrática</b>	0,202 (1,452)	0,170 (1,175)	-0,138 (-0,946)	0,062 (0,424)	0,092 (0,633)
Tamaño	-0,053 (-0,354)	0,042 (0,270)	0,088 (0,564)	-0,068 (-0,429)	0,010 (0,064)
Edad	0,238 (1,573)	0,018 (0,114)	0,079 (0,502)	0,060 (0,376)	0,135 (0,859)
VIF más alto	1,197	1,197	1,179	1,197	1,179
F	1,751	0,530	0,560	0,148	0,486
R2 ajustado	0,043	-0,029	-0,028	-0,054	-0,032
<b>Cultura Mercado</b>	-0,105 (-0,664)	0,058 (0,365)	-0,108 (-0,676)	-0,162 (-1,028)	-0,115 (-0,712)
Tamaño	-0,059 (-0,329)	0,097 (0,538)	0,166 (0,923)	-0,055 (-0,305)	0,057 (0,313)
Edad	0,152 (0,846)	-0,117 (-0,647)	-0,077 (-0,428)	0,081 (0,451)	0,018 (0,097)
VIF más alto	1,299	1,299	1,272	1,299	1,272
F	0,403	0,208	0,450	0,431	0,237
R2 ajustado	-0,045	-0,060	-0,042	-0,042	-0,059
<b>Cultura Jerárquica</b>	-0,274* (-1,868)	-0,300* (-1,990)	0,145 (0,927)	-0,035 (-0,222)	-0,135 (-0,869)
Tamaño	-0,060 (-0,382)	0,053 (0,332)	0,073 (0,439)	-0,076 (-0,455)	0,000 (0,001)
Edad	0,296* (1,909)	0,30 (0,190)	0,063 (0,380)	0,156 (0,943)	0,181 (1,103)
VIF más alto	1,155	1,155	1,133	1,155	1,133
F	2,219*	1,328	0,518	0,313	0,648

Continúa



	Modelos de rendimiento				Rendimiento global
	Procesos internos	Sistema abierto	Racional	Relaciones humanas	
R2 ajustado	0,077	0,022	-0,035	-0,049	-0,025
<b>Cultura Innovación</b>	0,265* (1,931)	0,272* (1,921)	0,026 (0,179)	0,294** (2,098)	0,286** (2,028)
Tamaño	-0,025 (-0,165)	0,072 (0,469)	0,093 (0,587)	-0,035 (-0,228)	0,040 (0,263)
Edad	0,231 (1,548)	0,006 (0,038)	0,060 (0,380)	0,032 (0,213)	0,112 (0,738)
VIF más alto	1,197	1,197	1,181	1,197	1,181
F	2,327*	1,304	0,268	1,563	1,752
R2 ajustado	0,074	0,018	-0,047	0,033	0,044
N=60 Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student. * p≤0,1; ** p≤0,05; *** p≤0,01					

Fuente: elaboración propia.

Además, porque en el intento de mejorar la competitividad del país, el cambio de paradigmas culturales por parte de sus empresarios se ha convertido en un objetivo prioritario para el gobierno (Conpes, 2007).

Los resultados de este estudio confirman los de otras investigaciones, ya que muestran que los valores y prácticas organizacionales asociadas a la cultura de innovación, es decir, aquellas que estimulan la cohesión, el trabajo en equipo, el compromiso, la adaptabilidad, la flexibilidad, la aceptación del riesgo y la incertidumbre, generan importantes mejoras en el desempeño en términos de la calidad de los productos y servicios, en la eficiencia de los procesos internos, en las relaciones humanas internas, y en la relación de la empresa con su entorno inmediato. Este resultado evidencia la sinergia que se genera al combinar adecuadamente prácticas de la cultura clan y de la cultura adhocrática.

De igual manera, esta investigación verifica que el desempeño y la satisfacción del factor humano en las organizaciones se ven estimulados por un ambiente de trabajo amistoso, por la presencia de líderes que actúen como mentores y por la definición consensual de los objetivos de la empresa.

Es importante también señalar que como se encontró en otros trabajos, las estructuras organizacionales demasiado rígidas, el exceso de formalismo y de procedimientos, influyen negativamente en el desempeño, especialmente en aspectos como la baja adaptación a las necesidades del mercado y la poca satisfacción de los clientes.

Por último, se debe resaltar que la experiencia que gana la empresa con el paso del tiempo influye positivamente en el desempeño de sus procesos internos, medidos en términos de la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia de los procesos operativos y la organización de las tareas del personal.

Los resultados de esta investigación son de importancia ya que proporcionan pautas a los empresarios y gerentes acerca de los valores, tipos de liderazgo y ambiente laboral que deberían impulsar para mejorar el desempeño de sus organizaciones. A las entidades públicas y privadas de fomento de la actividad empresarial les ofrecen nuevas perspectivas para reforzar sus programas de intervención en los aspectos de mayor impacto en el rendimiento de las empresas. La academia puede utilizarlos para orientar sus actividades de investigación, docencia y extensión hacia aquellas que más contribuyan a generar o fortalecer una cultura organizacional que estimule la competitividad y el desarrollo de las Mipymes.

La investigación presenta entre otras las siguientes limitaciones: el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, lo que pudo llevar a que algunos estadísticos no resultaran significativos; por otra parte, la encuesta sólo se aplicó a los directivos de las empresas, siendo deseable utilizar informantes de diferente nivel para limitar los posibles sesgos perceptuales.

Futuros trabajos podrían retomar esta investigación para abordar elementos que quedan pendientes de analizar, como los tipos de cultura predominantes en el conglomerado de Mipymes y en cada sector específico de actividad. También se podría revisar y discutir la relación que estudiamos tomando como unidad de análisis cada sector o el tamaño de las empresas (micro, pequeñas o medianas); en próximos estudios se podrían añadir variables de control, como el género del gerente,

su grado de escolaridad y la condición de ser o no una empresa familiar.

## Lista de referencias

- AECA (1988). *La competitividad de la empresa: concepto, características y factores determinantes. Principios de Organización de Empresas*, Documento nº. 4. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Arango, L. y Urrea, F. (2000). *Culturas empresariales en Colombia*. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bastida, F. y García, D. (2005). *Efectos de la innovación y los sistemas de control de gestión sobre el rendimiento de la Pyme*. XIII Congreso AECA. Oviedo: Recuperado el 15 de mayo de 2010, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2031637>.
- BjØrmenak, T. (1997). Diffusion and accounting: The case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8, 3-17.
- Bruns, W. J. and Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organization structure, *Journal of Accounting Research*, 13 (2), 177-203.
- Cameron, K. and Quinn, R. (1999). *Diagnosing an changing organizational culture. based on the competing values framework*. San Francisco: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.

- Castellanos, J. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista EAN*, 47, 10-33.
- Castellanos, O.; Gálvez, B.; Montoya, L.; Lagos, Y. y Montoya, I. (2006). Medición del potencial de investigación y de desarrollo de las Pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional. *Revista EAN*, 57, 159-172.
- CONPES (2007). *Documento Conpes 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público y privado*. Bogotá: DNP.
- Cuervo, G. A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-377.
- Dane (2005). *Censo general 2005*. Bogotá: Recuperado el 07 de abril de 2010, de <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>.
- Davidson, G.; Coetzee, M. and Visser, D. (2007). Organisational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank, *Journal of Industrial Psychology*, 33 (1), 38-48.
- Dávila, A. y Elvira, M. (2010). La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento: Un caso de estudio. *Universia Business Review*. Recuperado el 16 de mayo de 2011, de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR27010-08.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR27010-08.pdf).
- Davis, S. (1993). Cultura corporativa y estrategia, dos piezas que deben ir juntas. *Revista Management y Gestión*, 2 (112), 32-34.
- Deshpande, R. and Farle, J. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22.
- Dobbs, R. y Koller, T. (2006). La medición del rendimiento a largo plazo. *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, 69, 4-12.
- Duréndez, A. and García, D. (2008). Innovative culture, management control systems and performance in young smes. *Entrepreneurship, culture, finance and economic development*. Recuperado el 26 de mayo de 2010, de [http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship\\_Conference\\_2008/Innovative\\_culture\\_management\\_control\\_systems\\_and\\_performance\\_in\\_young\\_smes.pdf](http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship_Conference_2008/Innovative_culture_management_control_systems_and_performance_in_young_smes.pdf).
- Estrada, R. y Sánchez, V. G. (2009). *Herramientas estratégicas en la Pyme y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica*. Recuperado el 1 de junio de 2010, de <http://www.economia.uady.mx/Revista/2009/XXVI/73/03.pdf>.
- Formichella, M. M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Recuperado el 29 de mayo de 2010, de <http://190.41.189.210/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf>.
- Gordon, G. and Di Tomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-799.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.
- Holmes, S. and Nicholls, D. (1989). Modeling the accounting information requirements of small business. *Accounting and Business Research*, 19 (74), 143-150.
- Hughes, A. (2001). Innovation and business performance: Small entrepreneurial firms in the UK and the EU. *New Economy*, 8, 157-163.
- Igo, T. and Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6, 121-139.

- James, C. and Connolly, M. (2009). An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model. *School Leadership, Management and Administration*, 12 (4), 389-407.
- Jeuchter, W.; Fisher, C. and Alford, R. (1998). Five conditions for high performance cultures. *Training and Development*, 52 (5), 63-67.
- Julien, P. (2003). *Las Pyme: balance y perspectiva*. Santiago de Cali: Icesi.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1993). Evaluación de resultados: algo más que números. *Harvard-Deusto Business Review*, 55, 18-25.
- Kim, J.; Lee, J. and Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340-359.
- Kotter, J. and Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lau, C. and Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13 (6), 685-703.
- Lusthaus, C.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F. y Montalvan G. (2002). *Evaluación organizacional*. Washington DC: BID.
- Maldonado, G.; Madrid, A.; Martínez, M. y Aguilera, L. (2009). *Los efectos de la innovación en el rendimiento de las Mipymes de Aguascalientes: una evidencia empírica*. Recuperado el 25 de junio de 2010, de <http://www.revista.economia.uady.mx/2009/XXVI/73/02.pdf>.
- Malmi, T. (1999). Activity-based costing diffusion across organizations. An exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 649-672.
- Méndez, C. (2005). *Gestión en salud: estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Merchant, K. (1984). Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 9 (34), 291-307.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. España: Thomson.
- Naranjo, J., Sanz, R. y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. En J. Pindado. *Estableciendo puentes en una economía global*. Recuperado el 20 de mayo de 2010, de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2710833>.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. Recuperado el 15 de mayo del 2010 de: [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rpihhDQoRP4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Culturas+organizacionales.+Su+origen,+consolidaci%C3%B3n+y+desarrollo&ots=F5sLGrU\\_Dk&sig=T9AzCd9h8Yyj2Ocevwb7DsRgwR0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rpihhDQoRP4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Culturas+organizacionales.+Su+origen,+consolidaci%C3%B3n+y+desarrollo&ots=F5sLGrU_Dk&sig=T9AzCd9h8Yyj2Ocevwb7DsRgwR0#v=onepage&q&f=false).
- Obenchain, A. and Johnson, W. (2004). Product and process innovation in service organizations: *The influence of org. Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9 (3), 91-113.
- O'cass, A. and Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (78), 868-887.
- Ogbonna, E. and Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Pérez, R.; Garzón, M. y Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en Pymes colombianas. *Revista EAN*, 65, 77-105.
- Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing

- values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377
- Restrepo, D. (2007). Las Pymes y el crecimiento económico en Colombia (años 1990-2000). Recuperado el 20 de mayo de 2010, de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis11.pdf>.
- Rodriguez, A. (2007). Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios gerenciales*, 23 (103), 13-37.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *Organizational culture*. Working Paper. Massachusetts: Sloan School of Management MIT.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Sonrensen, J. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Stock, G.; McFadden, K. and Gowen, C. (2007). Organizational culture, critical success factors and the reduction of hospital errors. *International Journal Production Economics*, 106, 368-392.
- Torres, N.; Vallejo, B.; Rivera, J. y Salamanca, A. (2005). Estudio descriptivo del sector productor y comercializador de cosméticos en Bogotá, Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Químicas y Farmacéuticas*, 34, 172-180.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge and Management*, 14 (2), 269-284.
- Van Auken, H.; Madrid, A. and García, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8 (1), 36-56.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 93, 73-97.
- Yasuda, T. (2005): Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, 24, 1-15.
- Zapata, E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista EAN*, 52, 119-135.
- Zapata, A. y Rodriguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Zhang, M.; Li, H. and Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance. The perspectives of consistency and balance. *Frontiers of Business research in China*, 2 (2), 256-276.

