

# RELACIONES ENTRE CULTURA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS COLOMBIANAS: REFLEXIONES SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL MODELO DE DENISON\*

*Mario Ernesto Martínez Avella\*\**

---

\* Este artículo presenta los resultados de una investigación adelantada por el autor en dos cursos del Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes, adelantados en el 2007 y posteriores reflexiones realizadas entre los años 2008 y 2010. Como fuente de financiación principal se reconoce al apoyo otorgado por la Universidad de La Sabana para el desarrollo de los estudios doctorales del autor y el apoyo de su Instituto de Posgrados-Forum, para la recolección y procesamiento de la información. El artículo se recibió el 29-10-2009 y se aprobó el 21-05-2010.

\*\* Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia; Certified Doctoral Summer School in Technology Management, European Institute for Advanced Studies in Management, Como, Italia, 2001; Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, 1995; ingeniero en Transportes y Vías, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia, 1983. Profesor titular, Universidad de La Sabana, Instituto de Posgrados-Forum, Chía, Colombia. Miembro fundador del grupo sobre Cambio e Innovación Tecnológica de la Universidad de La Sabana, categoría B de Colciencias. Miembro del Grupo sobre Estudios Organizacionales de la Universidad de Los Andes, Categoría A de Colciencias. Miembro del Grupo sobre Gestión Pública de La Universidad de los Andes, categoría B de Colciencias. Correo electrónico: mario.martinez@unisabana.edu.co.

Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison

**RESUMEN**

Este artículo presenta los resultados de una investigación sobre la cultura organizacional a partir dos ejercicios: (1) identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la cultura organizacional y (2) un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas. Así, luego de caracterizar el modelo en el contexto de los estudios sobre cultura, se busca la estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) en una muestra de empresas colombianas y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional. Se encuentra que la estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada, y sólo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño.

**Palabras clave:**

cultura organizacional, desempeño, innovación, reproducción de modelos.

Relations between Organizational Culture and Organizational Performance in a Sample of Colombian Companies: Reflections on Using Denison's Model

**ABSTRACT**

This article presents the results of research conducted on organizational culture, consisting of two exercises: (1) identifying the minimum elements to be considered when examining which organizational culture model to apply and (2) an exploratory study on the relations between organizational culture and organizational performance using the model created by Denison and his colleagues. After describe how the model can be characterized in the context of studies on culture, the exploratory study seeks the factorial structure of the culture traits that the model proposes (consistency, involvement, adaptability, and mission) in a sample of Colombian firms and then assesses the hypotheses that relate culture traits and organizational performance indicators. Findings show that the factorial structure does not completely adjust to the expected structure and that only "mission" evidences significant relations to some performance measures.

**Key words:**

Organizational culture, organizational performance, innovation, reproduction of models.

Relações entre cultura e desempenho organizacional em uma mostra de empresas colombianas: reflexões sobre a utilização do modelo de Denison

**RESUMO**

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre a cultura organizacional a partir de dois exercícios: (1) identificar elementos mínimos que deveriam considerar-se para examinar a pertinência de um modelo sobre a cultura organizacional e (2) um estudo exploratório sobre as relações entre cultura e desempenho organizacional com base no modelo de Denison e seus colegas. Dessa forma, logo de caracterizar o modelo no contexto dos estudos sobre cultura, busca-se estrutura fatorial dos rasgos da cultura propostos no modelo (consistência, envolvimento, adaptabilidade e missão) em uma mostra de empresas colombianas e avaliam-se hipóteses que relacionam rasgos da cultura com indicadores de desempenho organizacional. Encontra-se que estrutura fatorial não se ajusta à estrutura esperada, e só a missão evidencia relações significativas com algumas medidas de desempenho.

**Palavras chave:**

cultura organizacional, desempenho, inovação, reprodução de modelos.

## Introducción

Adelantar estudios sobre cultura organizacional puede ser considerado uno de los retos de mayor dificultad y complejidad tanto para el campo de la teoría organizacional como para el campo del comportamiento organizacional. El interés por la cultura es central también en disciplinas como la sociología, la historia, la etnografía y la antropología y da origen a múltiples perspectivas conceptuales y metodológicas sobre las que puede trabajarse.

En la década de los ochenta y comienzos de la de los noventa, algunos de los resultados más destacados de la investigación sobre cultura organizacional fueron transferidos a *best sellers*, textos y diversos libros de aeropuerto, junto con prescripciones para alcanzar éxito de las organizaciones, que en muchos casos no constituyeron más que modas administrativas.

La idea de aplicar principios y modelos como los presentados por Tom Peters, William Ouchi, las prácticas de la cultura japonesa y diversos principios sobre liderazgo considerados exitosos en los países más desarrollados se proyectó desde esa década y persiste en el nuevo siglo. Esto fue adelantado fundamentalmente por el interés de gerentes y consultores, ansiosos de poner en práctica nuevos modelos con el propósito de mejorar la efectividad de las organizaciones, pero con poco sustento en investigación.

A este manejo no ha escapado el modelo sobre cultura y desempeño organizacional desarrollado por Daniel Denison y colegas.

Este se ha venido difundiendo desde hace algún tiempo en Latinoamérica y lo están utilizando, al parecer, más de 45 empresas en Colombia desde hace cerca de cinco años (Portafolio, 2010). Algunos seguidores de este modelo han pretendido generalizar y sustentar su validez en diferentes contextos económicos y políticos, así como presentar conclusiones normativas sin que medie otro mecanismo que la aplicación del instrumento; muchas veces sin los estudios exploratorios previos y las reflexiones necesarias que tengan en cuenta las culturas particulares de los países o las regiones donde se va a aplicar el modelo.

En Colombia se reconocen dos trabajos de investigación que han buscado comprender la cultura de las organizaciones con base en el modelo de Denison (Ricardo y Gómez, 2008; Gómez y Ricardo, 2009). No obstante, estos trabajos son de tipo descriptivo y presentan generalizaciones más bien de tipo intuitivo. No adelantaron un proceso estricto de validación de la encuesta y no verificaron hipótesis. Además de estos trabajos, no se conocen en la literatura científica otros reportes sobre el uso en las empresas colombianas de este modelo, ni trabajos comparativos de evaluaciones entre diferentes empresas.

La inquietud fundamental de este artículo nace de observar un conjunto de trabajos desarrollados por Daniel Denison y sus seguidores, reportados en la literatura. En general, dichos trabajos consideran que su teoría puede ser aplicada en múltiples contextos y que se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en las diferentes regiones (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

Esta observación y la aplicación que se presenta aquí tienen el interés de mostrar una forma de explorar la validez y pertinencia de modelos como este, para explicar las relaciones entre cultura y desempeño en el contexto de las organizaciones latinoamericanas y, de manera particular, en Colombia. Teniendo en cuenta este interés tres preguntas iniciales motivaron al autor:

¿Es pertinente generalizar el uso de un modelo particular en diferentes países para explicar las relaciones entre cultura organizacional y desempeño organizacional?

¿Cómo se podría comenzar a explorar la validación de un modelo desarrollado en otro contexto para hacer estudios y aplicaciones en Colombia?

¿Cómo se comportaría el modelo de Denison y sus colegas en una muestra de empresas colombianas?

La investigación revisó la literatura pertinente para situar el trabajo de Denison y sus colegas en el contexto de las teorías sobre cultura organizacional y adelantar un estudio exploratorio sobre una muestra de empresas colombianas, con el objeto de estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional. En la estructura subyacente de este artículo se podrá percibir una forma particular de comenzar a validar un modelo sobre cultura organizacional.

El autor no intenta presentar una norma sobre cómo debería validarse un modelo, ni hacer generalizaciones contundentes sobre

las posibilidades del modelo estudiado en Colombia. No obstante, propone algunos elementos mínimos que deberían tenerse en cuenta en este tipo de procesos. El artículo presenta resultados y limitaciones de la utilización del modelo sobre la muestra estudiada y conclusiones que permiten comparar los resultados obtenidos en Colombia con los resultados obtenidos en otros contextos. Al final se hacen algunas recomendaciones generales que pueden tenerse en cuenta en la aplicación de modelos existentes sobre cultura organizacional y la construcción de nuevos modelos.

El artículo se organiza en los siguientes apartes: antecedentes de los estudios sobre cultura organizacional, caracterización del modelo de Denison y sus colegas en el marco de los estudios sobre cultura, revisión de los supuestos básicos y propuestas del modelo, el marco integrado del modelo y las hipótesis, resultados de estudios anteriores, un estudio de las relaciones entre cultura y desempeño sobre una muestra de empresas colombianas y una discusión final sobre los resultados y perspectivas de investigación.

## **1. Antecedentes de los estudios sobre cultura organizacional**

### ***1.1 Modelos sobre cultura organizacional y estudios entre culturas***

Las teorías sobre la cultura organizacional son numerosas. Allaire y Firsirotu (1984) hicieron una revisión y encontraron múltiples teorías sobre cultura organizacional que clasificaron en ocho escuelas: funcionalista,

estructural funcionalista, ecológica, histórica, estructuralista, mutual, simbólica y cognitiva. A pesar de este amplio espectro teórico, entre las publicaciones con base empírica más recientes pueden distinguirse dos grandes tipos de estudios sobre cultura organizacional: (1) aquellos que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y la relación de estas variables con resultados en el ámbito organizacional y (2) los estudios entre culturas (*crossculturales*), que buscan asociar los rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales. En este último caso se tienen en cuenta características como liderazgo y comportamiento organizacional.

En el primer caso se han desarrollado diferentes modelos sobre las características o rasgos que definen la cultura organizacional. Uno de los más antiguos fue presentado por Harrison (1972), quien desarrolló una tipología con la orientación al poder, la orientación al rol, la orientación a la tarea y la orientación a las personas. Harrison describió con ellos los rasgos fundamentales que definen la cultura de una organización.

Desde esta misma perspectiva, 30 años después, Cunha y Cooper (2002) diseñaron y aplicaron un cuestionario propio del cual extrajeron también las dimensiones de poder, rol, tarea y personas. Ellos utilizaron un modelo semejante al de Harrison para analizar cómo las privatizaciones afectaron la cultura corporativa y el bienestar de los empleados durante las masivas privatizaciones que se presentaron en la última década del siglo XX. En este mismo grupo puede catalogarse el trabajo de O'Reilly, Chatman y

Caldwell (1991), quienes consideraron que los rasgos de la cultura organizacional están definidos por su perfil en innovación y toma riesgos, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Con este mismo enfoque se encuentran los trabajos de Denison y sus colegas, quienes identificaron como rasgos fundamentales de la cultura organizacional el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Smerek y Denison, 2007). Un trabajo semejante al de Denison y sus colegas fue desarrollado por Cameron y Quinn (1999), como un marco teórico para el diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Estos autores propusieron cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocracia y mercado. En estos últimos trabajos, los rasgos o tipos de cultura se definen sobre un cuadrante compuesto por la combinación de dos dimensiones ortogonales: una que va del enfoque externo al enfoque interno y otra que va de la flexibilidad a la estabilidad.

En el marco de los estudios *crossculturales* se reconoce como pionero el trabajo adelantado por Hofstede (1980). Este es el primero que identifica unos rasgos que permiten comparar culturas organizacionales entre diferentes países. Sus variables fundamentales han sido consideradas posteriormente por múltiples estudios *crossculturales* sobre el comportamiento organizacional. Dichas variables fueron, en principio, individualismo, distancia de poder, masculinidad y aversión a la incertidumbre; luego fueron ampliadas con el ras-

go de orientación al futuro. Según Oyserman, Coon y Kimmelmeier (2002), el modelo de Hofstede organizó las diferencias culturales en patrones generalizados, lo cual permitió la investigación comparativa y sirvió de base para muchos estudios subsiguientes sobre cultura e investigación *crosscultural*.

Otro estudio *crosscultural* de gran magnitud es el estudio Globe (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*), que adelantan aún hoy en día las sociedades del mismo nombre. Este es un programa de investigación orientado al estudio del comportamiento y el liderazgo organizacional efectivo. Tiene como propósito investigar la influencia de la cultura en el liderazgo y el comportamiento organizacional, comparando las culturas de diferentes países (House y Javidan, 2004). Este trabajo es considerado el estudio más influyente sobre las variaciones en la percepciones de los rasgos que hacen efectivas las organizaciones (Gelfand, Erez y Aycan, 2007). Sus resultados muestran atributos universales del liderazgo derivados de las relaciones significativas de valores organizacionales y sociales, pero también atributos que se consideran efectivos en unas sociedades y no en otras (House y Javidan, 2004).

El estudio Globe se plantea múltiples preguntas acerca del liderazgo y la cultura. Es un esfuerzo de investigación diseñado para “explorar el mundo complejo de los efectos de la cultura sobre el liderazgo, la efectividad organizacional, la competitividad económica de las sociedades y las condiciones humanas de los miembros de esas sociedades estudia-

das” (House y Javidan, 2004, p. 10). Considera que son necesarias teorías del liderazgo y las organizaciones que trasciendan culturas; pero que hay limitaciones inherentes en la aplicación de teorías a lo largo de todas las diversas culturas.

Según Globe, lo que funciona efectivamente en una cultura puede no serlo en otra y, en consecuencia, se considera que las investigaciones interculturales sobre el liderazgo y las organizaciones ayudarán a probar el conocimiento sobre otras culturas, identificar las condiciones limitantes de las teorías e identificar los aspectos universales del liderazgo. Para este proyecto la cultura es definida como “los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos relevantes que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades, los cuales son transmitidos de generación en generación” (House y Javidan, 2004, p. 15). Según el estudio, estos son atributos psicológicos y esta definición puede aplicarse tanto en el análisis de la sociedad como en el análisis organizacional.

## **1.2 Perspectivas teóricas para la investigación en cultura**

Según Joanne Martin (2002), la investigación sobre cultura puede agruparse en tres perspectivas: la de integración, la de diferenciación y la de fragmentación. Las tres con consecuencias y alcances diferentes desde el punto de vista político y su utilidad práctica para la comprensión de la dinámica de las organizaciones. En términos generales las características de estas tres perspectivas son:

### **1.2.1 Perspectiva de integración: armonía y homogeneidad**

Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un sólido monolito que es visto de la misma forma por mucha gente, no importa desde qué ángulo se vea. Las manifestaciones de la cultura tienen interpretaciones mutuamente consistentes y excluyen la ambigüedad. Hay un amplio consenso en la organización sobre la interpretación de las manifestaciones (Martin, 2002). En esta categoría Martin (2002) incluye las concepciones de autores como Selznick (1957), Sathé (1985), Denison (1990), Ouchi (1981) y Schein (1985).

### **1.2.2 Perspectiva de diferenciación: separación y posibilidad de conflicto**

En esta perspectiva se reconoce que hay subculturas y que las subculturas son islas de claridad en un mar de ambigüedad. Se enfoca en expresiones de las culturas que tienen manifestaciones inconsistentes (e. g. cuando los gerentes manifiestan una política y ellos se manifiestan después de manera inconsistente con esa política). Las culturas pueden subsistir en armonía de manera independiente y estar al mismo tiempo en conflicto unas con otras.

Dentro de las subculturas todo es claro y la ambigüedad es desterrada a los intersticios entre las subculturas. Ejemplos de estas perspectivas se encuentran, según Martin (2002), en Meyer y Rowan (1977) y Rousseau (1990). Los estudios de diferenciación, en contraste con los estudios de integración, generalmente ven las diferencias, incluidas

las inconsistencias, como deseables o indeseables; pero las voces de disenso no son silenciadas o desdeñadas y las diferencias subculturales son focos de atención.

### **1.2.3 Perspectiva de fragmentación: abordaje desde la complejidad**

Esta perspectiva considera que las manifestaciones de la cultura no son ni claramente consistentes ni claramente inconsistentes. Las interpretaciones de la cultura están ambiguamente relacionadas unas con otras: pone a la ambigüedad más que a la claridad en el corazón de la cultura (Martin, 2002). Esta es la perspectiva más difícil de articular, debido a que se enfoca en la ambigüedad y esta es difícil de conceptualizar. En esta perspectiva, Martin considera, entre otros, los marcos conceptuales de Brunsson (1985), Daft y Weick (1984), Feldman (1989), March y Olsen (1976) y Weick (1991).

La fragmentación incluye más que la ambigüedad, que se deriva de la ignorancia y la confusión. Tiene en cuenta también las complicaciones que la oposición clara del pensamiento dicotómico omite. Incluye irreconciliables tensiones entre opuestos, algunas veces descritas como ironías, paradojas o contradicciones (e. g. Alvesson, 1993; DiMaggio, 1997; Gharardi, 1995; Hatch, 1997; Koot y Meyerson, 1991, citados en Martin, 2002).

Cuando se estudia la cultura desde la perspectiva de la fragmentación, los estudios se mueven más allá de la consistencia clara de una visión de integración y las inconsistencias claras de una visión de diferenciación

—en estas la ambigüedad puede ser vista como anormal y un vacío problemático que idealmente debería ser llenado con significado y claridad—. En los estudios con enfoque de fragmentación es más probable que se vea la ambigüedad como una parte normal y sobresaliente y como una inevitable parte del funcionamiento de la organización en el mundo contemporáneo (Martin, 2002).

## 2. Caracterización del modelo de Denison en el marco de los estudios sobre cultura organizacional

### 2.1 *Tensión entre la integración y la diferenciación*

En el modelo de Denison se percibe una tensión entre la integración y la diferenciación. Una revisión de conceptos sobre cultura organizacional permite ver, en principio, el trabajo de Denison y sus colegas como el resultado de una investigación con perspectiva de integración.

Además, desde la misma perspectiva se reconocen conceptos que han presentado un conjunto muy amplio de autores. Para Sathe: “La cultura es un conjunto de importantes entendimientos (a menudo no expresados-tácitos) que los miembros de una comunidad comparten” (1985, p. 6). Entre tanto, Pettigrew entiende la cultura como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un determinado grupo en un tiempo dado” (1979, p. 574), y Siehl y Martin dicen que “la cultura organizacional se puede visualizar como el cemento que compacta a una organización a través de patrones de significados compartidos” y “se

enfoca en los valores, creencias, y expectativas que los miembros llegan a compartir” (1984, p. 227). Este mismo sentido es compartido por autores como Louis (1985), Trice y Beyer (1993), Dessler (1998), Jones (2004) y Schein (1985). Entre estos últimos, el concepto de Schein ha resultado ser el más ampliamente utilizado, y engloba y sintetiza el espíritu integracionista:

El patrón de presupuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y qué ha funcionado tan bien para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (1985, p. 6)

Esta última definición subyace de manera clara en los primeros planeamientos teóricos de Daniel Denison y su modelo sobre cultura, que se explica más adelante. Para Denison, los valores, las creencias y supuestos básicos —como el comportamiento y las prácticas— permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización (Denison, 1990). El ambiente social es creado por los actores de la organización, y la cultura es una *representación cognitiva colectiva* de patrones de aprendizaje social sobre el tiempo (Denison, 1996).

Estas primeras concepciones de Denison ven la cultura como un sólido monolito y la consideran compartida por todos los miembros de la organización (Martin, 2002). Comparten también la definición de cultura asumida por

Schein (1985) con su tensión implícita entre la orientación a lo interno y la orientación a lo externo (e.g. Denison y Mishra, 1995). Consideran que hay *culturas corporativas que se comparten* y son preservadas de manera colectiva, y por ello pueden utilizarse como marco básico para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales, incluidos los resultados del desempeño organizacional (e.g. Denison, 1990).

Con el tiempo, las nociones iniciales de los trabajos de Denison y sus colegas han tendido hacia una perspectiva de diferenciación. En un concepto más reciente presentado por Denison:

La cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros. (2000, p. 353)

Si bien es cierto, como se muestra más adelante, que las ideas de Schein sobre la integración interna y la adaptación externa se mantienen en el modelo, la perspectiva de diferenciación aparece en los trabajos posteriores para dar paso a un modelo orientado a la solución de los problemas que surgen de las contradicciones dinámicas de la cultura organizacional (Denison, 2000).

Aunque estos últimos conceptos no hacen una clara alusión a la noción de subcultura, identificada por Martin (2002), es claro que

reconocen la presencia de las contradicciones en el marco de las culturas organizacionales y, en consecuencia, la diferenciación. No obstante, en el corazón del modelo se mantienen las creencias y supuestos subyacentes. Se considera que las creencias y supuestos acerca de las organizaciones y su gente—los consumidores, los mercados y la industria—y las proposiciones de valor básicas de la firma crean una lógica tejida fuertemente que mantiene la organización junta (Denison, 2000). Así, aunque el modelo acoge la presencia de diferenciación de la cultura en artefactos y valores, mantiene cierto ideal de unidad en creencias y supuestos subyacentes.

## **2.2 Pretensiones crossculturales del modelo**

Los trabajos de Denison y sus colegas tienen pretensiones *crossculturales*. Buscan el uso generalizado de los rasgos del modelo en diferentes países y regiones (Denison, Haaland y Goelzer, 2003). Por desgracia, los trabajos revisados no se han conectado con los principales estudios *crossculturales*. No hay indicios en la literatura de relaciones entre las variables estudiadas por Hofstede o el estudio Globe, y parece que no se han intentado investigaciones al respecto.

Denison (2000) reconoce la importancia y la aceptación que han tenido los estudios de Hofstede y los valores utilizados por este autor para entender las similitudes y diferencias en las prácticas del *management* alrededor del mundo, pero prefiere un enfoque comparativo entre empresas para el estudio de la cultura organizacional. Considera que este es el mejor cuando se trata de proponer y motivar

el cambio organizacional. En su concepto, el enfoque que resulta más poderoso para crear el cambio organizacional es uno que vincule los supuestos subyacentes con los valores, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles.

En contraste con la mayoría de los marcos que hacen hincapié en la singularidad de las culturas organizacionales, el modelo de Denison se enfoca en generalizaciones comparativas acerca de las culturas en el ámbito de los valores. Al mismo tiempo reconoce que hay muchos aspectos culturales profundos, como las creencias y los supuestos, que son difíciles de generalizar entre las organizaciones (Denison, 2000). Sin embargo, no establece elementos que permitan vincular dichas creencias y supuestos con las diferencias culturales entre los países o regiones donde operan las organizaciones.

### **3. Revisión de los supuestos básicos y propuestas del modelo**

#### ***3.1 Relaciones entre cultura y desempeño organizacional***

El interés en las relaciones entre cultura organizacional y desempeño organizacional en la obra de Denison y sus colegas se remonta prácticamente a su trabajo de 1990. En este el autor examinó las asociaciones entre las actitudes de los empleados de una forma agregada —entendidas como manifestaciones de la cultura— y el desempeño organizacional.

Denison midió las actitudes de los empleados en 34 firmas y correlacionó las actitudes

de los empleados en el nivel agregado con el desempeño financiero para cinco años sucesivos después de que se recolectaron los datos sobre actitudes. Él encontró que las organizaciones que hicieron hincapié en recursos humanos (según el reporte de los empleados) mostraron tendencias hacia desempeños financieros superiores en el corto plazo. Adicionalmente, mostró que las organizaciones con altos índices de participación mostraron pequeñas ventajas iniciales en su desempeño relativo frente a sus competidores, que luego se incrementaron gradualmente durante los cinco años del estudio.

Estos hallazgos y resultados posteriores de Denison y sus colegas demostraron la asociación entre la cultura y el desempeño financiero, la satisfacción de los empleados, resultados en las ventas y calidad de las salidas de los procesos de innovación (Denison, 1990; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Fey y Denison, 2003). Los autores desarrollaron trabajos en contextos europeos, americanos, asiáticos y en algunos países latinoamericanos. Demostraron la asociación entre cultura y desempeño e innovación, al igual que el aumento del interés por comprender mejor estas relaciones (Denison y Mishra, 1995; Denison, Haaland y Goelzer 2003; Mobley, Wang y Fang, 2005).

Estos trabajos también consideraron la administración de la cultura como una competencia administrativa crítica que exige al gerente determinar cuál es el tipo de cultura más efectiva para su organización y qué cambios podría requerir la cultura presente en una firma para que esta mejore su efectividad. Encontraron asociación significativa

entre los rasgos de la cultura organizacional y el desempeño de la firma, y sugirieron que esta asociación adquiere mayor o menor fuerza dependiendo de las características de los contextos social, económico y político, en los cuales se desenvuelve la empresa.

La relación de causalidad entre los rasgos de la cultura y el desempeño se infiere de estas últimas conclusiones, pero la evidencia, más allá de las relaciones de asociación, no resulta clara. De hecho, como lo plantea Schneider y colegas, “aunque los datos presentados en el trabajo de Denison de 1990 se extienden sobre el tiempo, la investigación no constituye un verdadero diseño de series de tiempo, ya que ese estudio midió únicamente el desempeño organizacional sobre el tiempo y no las actitudes de los empleados” (Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio, 2003, p. 837). Los trabajos posteriores que utilizan los rasgos del modelo a nivel agregado tampoco muestran resultados de series de tiempo, ni trabajos experimentales que permitan reconocer vínculos causales entre cultura y desempeño organizacional.

### **3.2 Rasgos de la cultura organizacional**

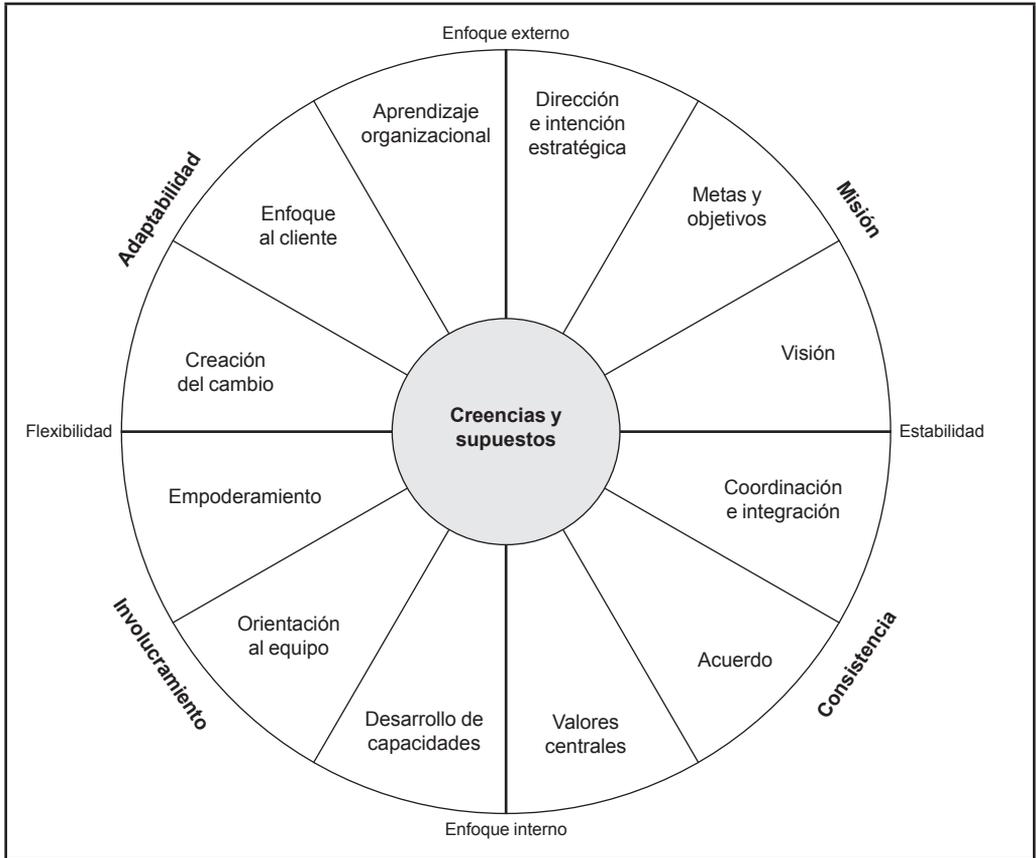
La teoría de Denison y sus colegas sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los citados rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra 1995).

Los autores consideran que estos rasgos están presentes en las diferentes culturas organizacionales y que se encuentran positivamente relacionados con las percepciones del desempeño, medidas sobre variables como el retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación. Cada uno de los cuatro rasgos está compuesto por tres índices o subdimensiones que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización (Denison y Neale, 1996). A su vez, cada índice es medido con cinco preguntas del instrumento (Gráfico 1).

Los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): una que define el enfoque interno y el enfoque externo, y otra, la orientación a la estabilidad y la orientación a la flexibilidad. Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización. Por una parte, están las tensiones entre estabilidad y flexibilidad y los intercambios entre el enfoque interno y el enfoque externo y, por la otra, las tensiones diagonales entre la consistencia interna y la adaptación externa, y entre el despliegue de la misión de arriba hacia abajo (*top-down*) y el involucramiento de abajo hacia arriba (*bottom-up*). Según el autor, “las organizaciones efectivas encuentran una forma de resolver estas contradicciones dinámicas sin caer en el simple intercambio” (Denison, 2000, p. 357).

Una conceptualización sobre los elementos fundamentales del modelo fue presentada por Denison, Haaland y Goelzer (2003), quienes

Gráfico 1  
**Elementos del modelo de Denison**



Fuente: elaboración propia a partir de Fey y Denison (2003, p. 689).

describen los rasgos y subdimensiones del modelo así:

### 3.2.1 *Involucramiento*

Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en

todos los ámbitos. Este rasgo se puede observar en tres subdimensiones: facultamiento (*empowerment*), orientación al equipo y desarrollo de capacidades (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

### 3.2.2 *Consistencia*

Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habi-

lidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas.

Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado. Se considera que la consistencia es fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y tiene un alto grado de conformidad que lleva a la efectividad. Este rasgo se puede observar en: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

### 3.2.3 Adaptabilidad

Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reforzarse entre sí.

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes. Este rasgo se puede observar en creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

### 3.2.4 Misión

Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégicas, metas y objetivos, y visión (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

## 4. Marco integrado del modelo y resultados de estudios anteriores

El modelo se organiza en torno al concepto de cultura de Schein, con la idea de enfrentar las dos tensiones fundamentales: una entre la adaptación externa y la integración, y otra entre cambio y estabilidad<sup>1</sup>. Sobre este supuesto, durante los últimos años se ha estudiado la correlación entre los rasgos del modelo de Denison y un conjunto de medidas de efectividad organizacional, como crecimiento de las ventas, ganancias, calidad, satisfacción de los empleados y desempeño total.

Inicialmente, los autores probaron hipótesis que relacionaban de manera individual los rasgos de la cultura con las medidas de efectividad. Posteriormente formularon un grupo de hipótesis construidas sobre parejas de rasgos que definen las tensiones fundamentales de la organización y resultados esperados en el desempeño.

Denison y Mishra (1995) presentaron el modelo fundamental y los primeros hallazgos

<sup>1</sup> Según Schein: "culture is developed as an organization learns to cope with the dual problems of external adaptation and internal integration" (1990, p. 11).

sobre las relaciones efectividad-desempeño. En este trabajo los autores encontraron que los cuatro rasgos culturales identificados en su modelo estuvieron relacionados de diferente manera con criterios de efectividad de las empresas estudiadas. Además, que la misión y la consistencia estuvieron más relacionadas con la rentabilidad, y la adaptabilidad y la misión más relacionadas con el crecimiento de las ventas. Ellos sugieren que la cultura puede ser estudiada como una parte integral de los procesos de adaptación y reflexionan sobre la pertinencia de desarrollar determinados rasgos de la cultura para conseguir un resultado determinado en el desempeño (Denison y Mishra, 1995).

Posterior al trabajo de Denison y Mishra se presentó una consolidación de las principales hipótesis en el trabajo de Denison y Neale (1996). Dichas hipótesis pueden identificarse como un conjunto de hipótesis genéricas que luego se ha estudiado en diferentes países como resultado de un proceso de expansión del modelo orientado en gran medida a la consultoría.

Entre otras hipótesis se considera que misión y consistencia (estabilidad) están asociadas con medidas de desempeño financiero, como retorno sobre activos, retorno sobre inversión y retorno sobre ventas; que involucramiento y adaptabilidad (flexibilidad), con el desarrollo de productos y la innovación; que la adaptabilidad y misión (enfoque externo), con el ingreso y el crecimiento en las ventas, y que la consistencia y el involucramiento (enfoque interno), con la calidad de los productos y servicios (Denison y Neale, 1996).

Después del trabajo de Denison y Mishra (1995) se adelantaron dos investigaciones orientadas a medir, caracterizar y comparar las culturas organizacionales entre diferentes países. Una de ella fue realizada por Denison, Haaland y Goelzer (2003) por medio de dos estudios separados. El primero examinó el vínculo con datos de 230 organizaciones en Europa, Norteamérica y Asia, y reveló una similitud que el autor consideró sorprendente entre las regiones. El segundo examinó el mismo vínculo con datos de 218 organizaciones de Canadá, Australia, Brasil, Estados Unidos, Japón y Sudáfrica. Este último se enfocó en una muestra de supermercados parte de una cooperativa independiente que operaba en forma similar en cada país.

Los resultados mostraron una gran similitud en cinco de los países; pero diversos patrones en Japón y Jamaica. Estos estudios constituyen una etapa exploratoria y preliminar más que un estudio comprensivo, pero sugieren que su teoría acerca de la cultura organizacional puede ser aplicada en múltiples contextos, a partir de interpretaciones similares entre las diferentes regiones (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

La segunda investigación se adelantó en Rusia, también en el 2003, para examinar el vínculo entre cultura organizacional y efectividad en firmas de dueños extranjeros. Se adelantó un análisis multimétodo donde se argumenta que, en contraste con Estados Unidos, la efectividad recae más en la flexibilidad (involucramiento y la adaptabilidad), que en la estabilidad (misión y consistencia) (Fey y Denison, 2003).

En la literatura también se han reportado investigaciones realizadas en China. Se reconocen como trabajos orientados a diagnosticar las culturas particulares de algunas empresas sobre el marco teórico del modelo, con el objeto de identificar su posición en los cuadrantes teóricos e identificar las necesidades de cambio para mejorar su posición competitiva (Denison, Cho y Young, 2000; Mobley, Wang y Fang, 2005). En el ámbito latinoamericano aún no se conocen formalmente estudios con tratamiento estadístico riguroso que sean diferentes al publicado por Denison, Haaland y Goelzer (2003) sobre las empresas de Brasil.

## 5. Estudio de las relaciones cultura-desempeño sobre una muestra de empresas colombianas

### 5.1 Preguntas de investigación e hipótesis para la muestra estudiada

Dos preguntas orientaron el estudio empírico:

- ¿Hay asociación entre los rasgos de la cultura organizacional y los resultados en variables críticas que definen el desempeño de la firma?
- ¿Qué semejanzas o diferencias hay entre las asociaciones encontradas en otros países y las asociaciones encontradas en las empresas colombianas?

Teniendo en cuenta que los estudios anteriores mostraron resultados mixtos (o contradictorios) sobre las diferentes hipótesis que se han propuesto —e. g. Estado Unidos vs.

Rusia, en Fey y Denison (1995)— el estudio que se presenta aquí seleccionó y adaptó el conjunto de hipótesis que se consideraron más generalizadas o próximas a la realidad colombiana (Cuadro 1).

Cuadro 1

#### Resumen de las hipótesis propuestas

Hipótesis	Sustentada por
Rendimiento general de la empresa (H0)	Misión Involucramiento Adaptabilidad Consistencia
Crecimiento de las ventas y los ingresos (H1)	Misión Adaptabilidad
Participación en el mercado (H2)	Misión Adaptabilidad
Rentabilidad y rendimiento de los activos (H3)	Misión Consistencia
Calidad en productos y servicios (H4)	Involucramiento Consistencia
Desarrollo de nuevos productos y servicios (H5)	Involucramiento Adaptabilidad
Innovación en sentido amplio (H6)	Involucramiento Adaptabilidad
Satisfacción de los empleados (H7)	Involucramiento Consistencia

Fuente: elaboración a partir de Denison y Mishra (1995), Fey y Denison, (1995), Denison y Neale (1996) y reflexión propia.

Se formuló una hipótesis para evaluar la relación entre los cuatro rasgos de la cultura propuestos en el modelo y una medida general de desempeño:

*H0. Los cuatro rasgos de la cultura —involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión— son fuertes predictores del rendimiento general de la organización.*

Con relación al tema de ventas, ingresos y participación en el mercado se seleccionaron dos de las hipótesis genéricas presentadas por Denison y Neale (1996):

*H1. Los rasgos de adaptabilidad y misión son mejores predictores del crecimiento de las ventas y los ingresos, que los rasgos de involucramiento y consistencia.*

*H2. Los rasgos de adaptabilidad y misión son mejores predictores de la participación en el mercado, que los rasgos de involucramiento y consistencia.*

Teniendo en cuenta que Colombia ha sido identificada como una cultura alta en distancia de poder o jerárquica (Hofstede, 1980; House et al., 1999; Ogliastri et al., 1999), se consideró que debería presentarse una asociación mayor entre los rasgos misión y consistencia (estabilidad y control) con la rentabilidad y el rendimiento de los activos que entre la adaptabilidad e involucramiento y estas mismas variables. Esta consideración está acorde también con los hallazgos de Denison y Mishra (1995):

*H3. Los rasgos de misión y consistencia son mejores predictores de la rentabilidad y el rendimiento de los activos, que los rasgos de adaptabilidad e involucramiento.*

El reconocimiento teórico generalizado de la relación entre la calidad y control (consistencia) y el reconocimiento de la importancia del involucramiento en los resultados de la calidad (Juran, 1982) permiten aceptar, sin mayor discusión, que la hipótesis de Denison y Neale (1996) sobre la relación entre cultura

y calidad no debería rechazarse en Colombia. En consecuencia, se consideró oportuno evaluar la siguiente hipótesis correspondiente a esta relación:

*H4. Los rasgos de involucramiento y consistencia son mejores predictores de la calidad de los productos y servicios, que los rasgos de adaptabilidad y misión.*

En Colombia se ha observado un interés creciente por estudiar la relación entre cultura e innovación (Martínez y Jiménez, 2003; Calderón y Naranjo, 2007; Ricardo y Gómez, 2008; Gómez y Ricardo, 2009). Parte de las reflexiones identificadas en estos estudios reconocen de la importancia que tiene la flexibilidad de las organizaciones en los resultados de la innovación (Georgsdottir y Getz, 2004) y la relación entre la cultura, la orientación al consumidor (foco externo) y la innovación (Desphande, Farley y Webster, 1993).

Los trabajos de Denison y sus colegas, como se mostró antes, han encontrado también relaciones entre las variables que definen la flexibilidad en su modelo (involucramiento y adaptabilidad) y los resultados en variables relacionadas con la innovación como el desarrollo de productos (Fey y Denison, 2003). En consecuencia, para el estudio exploratorio que se presenta aquí, se consideró interesante investigar las relaciones entre cultura e innovación.

Se consideró pertinente tener en cuenta la distinción entre innovación como desarrollo de productos y servicios y la innovación en sentido amplio, que incluye la innovación en procesos como se entiende en el *Manual de*

*Frascati*, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1996). Se plantearon las siguientes hipótesis:

*H5. Los rasgos de involucramiento y adaptabilidad son mejores predictores del desarrollo de nuevos productos y servicios que los rasgos de misión y consistencia.*

*H6. Los rasgos de involucramiento y adaptabilidad son mejores predictores de la calificación de la innovación en sentido amplio, que los rasgos de misión y consistencia.*

Por último, se seleccionó la hipótesis propuesta por Denison y Neale (1996) con relación a la satisfacción de los empleados:

*H7. Los rasgos de involucramiento y consistencia son mejores predictores de la satisfacción de los empleados que los rasgos de misión y adaptabilidad.*

## **5.2 Método**

### **5.2.1 Muestra y recolección de información**

El trabajo empírico se realizó como un estudio exploratorio del modelo, sobre una población de empresas que tiene a ejecutivos estudiando especializaciones gerenciales en una importante universidad de Bogotá. Se seleccionó una muestra por conveniencia compuesta por 11 empresas (nueve del sector manufacturero, una del sector de extracción y una del sector financiero).

Para recolectar la información se encuestaron 63 estudiantes avanzados con más de tres

años de experiencia en la misma organización. El autor considera estas percepciones como juicios de expertos, de tal forma que la información podría ser comparable con la obtenida en los estudios adelantados en el nivel agregado por Denison y Mishra en otros países (e. g. Denison y Mishra, 1995, p. 218). Siguiendo la tradición que se tiene en la utilización del modelo, el estudio supone que las actitudes de los empleados en el nivel agregado llevan al desempeño organizacional.

### **5.2.2 Medidas**

Se aplicó un instrumento compuesto de tres secciones. La primera se orientó a recolectar información sobre las variables independientes que permiten identificar los cuatro rasgos del modelo (adaptabilidad, consistencia, misión e involucramiento) y a medir los tres índices que representen las subdimensiones en cada uno de los rasgos. Se utilizó el *Denison Organizational Culture Survey*, con cinco preguntas para cada índice hasta completar un total de 60 preguntas (Denison y Neale, 1996). Para todas las preguntas se usó una escala de calificación entre uno y cinco, a fin de medir las respuestas desde fuertemente en desacuerdo hasta fuertemente de acuerdo con las preguntas propuestas por el instrumento.

La segunda sección del instrumento buscó capturar la medida de las siguientes variables dependientes: rendimiento general de la empresa, crecimiento en ventas e ingresos, participación en el mercado, rentabilidad y rendimiento de activos, calidad de productos y servicios, desarrollo de nuevos productos o servicios, calificación de la innovación y satisfacción de los empleados. Para ello se

utilizó también una escala de cinco puntos con respuestas que van desde bajo desempeño a muy alto desempeño.

Por último, la tercera sección recogió información sobre variables demográficas de los encuestados e información general que permitiera recabar datos descriptivos sobre la innovación y las empresas estudiadas.

### **5.3 Resultados**

#### **5.3.1 Resultados descriptivos generales**

El número de cuestionarios contestados fue del 100%; pero el número de respuestas contestadas estuvo entre el 90,5% y el 99,4%. La visión general de los resultados descriptivos de la encuesta permite observar en todos los casos puntuaciones entre medias y altas, con baja dispersión para las percepciones de las diferentes subdimensiones de la cultura; además, se encontró un valor mínimo en el enfoque al cliente y un valor máximo en metas y objetivos.

En el nivel agregado de las dimensiones se observa una mayor puntuación promedio en el sentido de misión, seguida por el involucramiento, la consistencia y la adaptabilidad. Las medidas de desempeño, en general, también presentan resultados altos, pues se halló el máximo puntaje en el desempeño de las ventas e ingresos y el valor mínimo en el rendimiento general de la empresa.

Con relación a la innovación, se encontró que cerca del 45% de los encuestados considera que su empresa es altamente innovadora o

la más innovadora, y solamente el 6,3% la consideró la menos innovadora. Las respuestas en innovación reportaron también que el 31,3% de la innovación se encontró en nuevos bienes y servicios; el 15,6%, en procesos administrativos; el 6,3%, en procesos administrativos y productivos, simultáneamente; el 26,6%, en procesos administrativos y nuevos productos y servicios, al mismo tiempo, y el 10,9%, en procesos productivos y nuevos productos y servicios de manera simultánea. El 34,4% considera que las innovaciones en su empresa son muchas y de gran importancia, y el 70%, que las innovaciones se originaron tanto fuera como dentro de la empresa.

#### **5.3.2 Análisis factorial**

La validez de las medidas de cultura propuestas en el modelo para las subdimensiones fue sustentada por un análisis factorial confirmatorio, donde los factores rotados permiten identificar sólo de manera aproximada cuatro grupos de subdimensiones que pueden asociarse a las cuatro dimensiones identificadas en el modelo de Denison (Cuadro 2). El análisis se efectuó por el método de componentes principales y rotación varimax.

Los resultados con carga superior a 0,4 permiten diferenciar de manera aproximada los factores involucramiento, consistencia y misión, pero no el factor adaptabilidad (véanse los números en negrilla en el Cuadro 2). La fiabilidad se evaluó por medio de los coeficientes alfa de Cronbach y para los cuatro rasgos (agrupamientos de las subdimensiones), y se encontró una fiabilidad alta con índices de 0,86; 0,87; 0,74 y 0,86.

Cuadro 2

**Configuración factorial: método de componentes principales/rotación varimax**

Subdimensiones	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Empoderamiento	<b>0,781</b>	0,277	0,308	0,206
Orientación al equipo	<b>0,657</b>	0,557	0,158	0,215
Desarrollo de capacidades	<b>0,686</b>	0,126	0,580	-1,254E-02
Valores centrales	0,688	<b>0,499</b>	0,215	0,149
Acuerdo	0,495	<b>0,715</b>	0,265	5,277E-02
Coordinación e integración	0,360	<b>0,644</b>	0,373	0,295
Creación del cambio	0,202	0,819	0,307	<b>0,173</b>
Enfoque en el cliente	0,167	0,197	0,228	<b>0,916</b>
Aprendizaje organizacional	0,121	0,442	0,730	<b>0,251</b>
Dirección e intención estratégica	0,350	0,191	<b>0,720</b>	0,283
Metas y objetivos	0,595	0,310	<b>0,501</b>	0,240
Visión	0,434	0,368	<b>0,707</b>	8,012E-02

Fuente: elaboración propia.

**5.3.3 Análisis de correlación y resultados en otros países**

Se consideró pertinente analizar con una correlación bivariada las subdimensiones y dimensiones, así como las variables de desempeño, y con análisis de regresión, las pruebas de las siete hipótesis propuestas.

Las correlaciones entre las subdimensiones y las medidas de desempeño son medias o

bajas (menores o aproximadamente iguales a 0,5), y sólo en algunos pocos casos superiores a 0,5 (de 108 correlaciones posibles solamente ocho presentaron correlaciones entre 0,6 y 0,7). Las medidas correspondientes a la pregunta porcentaje de participación en el mercado no están correlacionadas con las subdimensiones ( $p\text{-value}>0,05$ ). También las correlaciones entre las dimensiones y medidas de desempeño son medias o bajas y las medidas de desempeño correspondientes a participación en el mercado e innovación no están correlacionadas con las dimensiones no discriminadas<sup>2</sup>.

Los hallazgos más interesantes se encontraron al comparar los resultados de la correlación entre las subdimensiones y el rendimiento general con los resultados obtenidos para esta misma relación en otros países. Los resultados se situaron en valores medios con el rango de dispersión más bajo después de Australia e igual al de Estados Unidos (Cuadro 3).

**5.3.4 Análisis de regresión**

El análisis de regresión sobre las subdimensiones presentó algunas asociaciones significativas sobre las variables de desempeño tomadas como variables dependientes. La subdimensión creación del cambio se encontró asociada con la participación en el mercado, las subdimensiones orientación al equipo y desarrollo de capacidades se relacionaron con la satisfacción de los empleados, y tres subdimensiones se relacionaron con el desempeño general: la orientación al equipo, el

<sup>2</sup> Para controlar la extensión del artículo no se presentan los resultados de todas las correlaciones.

Cuadro 3

**Correlaciones entre rendimiento general de las firmas y las subdimensiones del modelo de Denison\***

Subdimensiones	País							
	Sudáfrica	Canadá	Jamaica	Australia	Estados Unidos	Brasil	Japón	Colombia
Empoderamiento	0,60**	0,38	0,08	0,27**	0,68**	0,84**	0,08	0,52***
Orientación al equipo	0,61**	0,43	-0,6	0,32**	0,60**	0,86**	0,11	0,37***
Desarrollo de capacidades	0,70**	-0,06	0,26	0,23**	0,56**	0,81**	0,14	0,61***
Valores centrales	0,54**	0,34	0,34	0,39**	0,63**	0,83**	0,47**	0,47***
Acuerdo	0,63**	0,37	0,20	0,34**	0,54**	0,78**	0,28	0,59***
Coordinación e integración	0,54**	0,45	0,18	0,37**	0,56**	0,88**	0,23	0,49***
Creación de cambio	0,82**	0,34	0,00	0,35**	0,63**	0,75**	0,23	0,40***
Enfoque en el cliente	0,45**	0,06	0,25	0,24**	0,45**	0,62**	0,24	0,42***
Aprendizaje organizacional	0,12	0,13	0,11	0,33**	0,67**	0,76**	-0,10	0,46***
Dirección e intención estratégicas	0,69**	0,77**	0,44	0,38**	0,57**	0,79**	0,55**	0,56***
Metas y objetivos	0,76**	0,58**	0,22	0,42**	0,68**	0,81**	0,25	0,58***
Visión	0,45**	0,43	0,26	0,36**	0,61**	0,79**	0,29	0,60***
Núm. de tiendas	20	13	18	92	38	17	20	Núm. de empresas: 62

\* Resultados de estudios anteriores frente a los resultados de este estudio.

\*\* p<0,05.

\*\*\* p<0,01.

Fuente: elaboración propia con base en Denison, Haaland y Goelzer (2003, p. 216) y cálculos propios.

desarrollo de capacidades y la coordinación e integración. Las demás subdimensiones no presentaron asociaciones con las medidas de desempeño.

El análisis de regresión en cuanto a los rasgos mostró que el sentido de misión está significativamente asociado con las variables dependientes crecimiento de las ventas,

rentabilidad y rendimiento de los activos, satisfacción de los empleados, rendimiento general de la empresa y la calificación de la innovación. Con la participación en el mercado, la calidad de los productos y servicios y el desarrollo de nuevos productos y servicios no se presentaron asociaciones significativas, ni otros rasgos estuvieron relacionados con las variables de desempeño (Cuadro 4).

Cuadro 4

**Resultados de los modelos de regresión entre las dimensiones y las medidas de desempeño**

Variables independientes	Variables dependientes Coeficientes de regresión: betas							
	Crecimiento de las ventas y los ingresos	Participación en el mercado	Rentabilidad y rendimiento de los activos	Calidad de los productos y servicios	Desarrollo de nuevos productos y servicios	Satisfacción de los empleados	Rendimiento general de la empresa	Calificación de la innovación
Involucramiento	-0,036 (0,872)	-0,129 (0,615)	0,010 (0,960)	0,043 (0,846)	0,142 (0,527)	0,017 (0,928)	-0,024 (0,907)	-0,321 (0,207)
Consistencia	-0,030 (0,874)	0,082 (0,748)	0,077 (0,699)	0,341 (0,129)	0,143 (0,523)	0,165 (0,369)	0,206 (0,322)	0,182 (0,467)
Adaptabilidad	0,204 (0,241)	0,375 (0,062)	0,207 (0,187)	0,043 (0,807)	-0,091 (0,602)	0,142 (0,324)	0,076 (0,640)	0,192 (0,325)
Misión	<b>0,483</b> <b>(0,019)</b>	0,034 (0,883)	<b>0,449</b> <b>(0,016)</b>	0,203 (0,319)	0,405 (0,501)	<b>0,479</b> <b>(0,006)</b>	<b>0,443</b> <b>(0,022)</b>	<b>0,656</b> <b>(0,006)</b>
Significancia F modelo total	0,000	0,056	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015
R <sup>2</sup>	0,354	0,145	0,475	0,345	0,339	0,555	0,431	0,193
n	62	62	62	62	62	62	62	61

Nota: entre paréntesis los índices de significancia.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el análisis de regresión para la variable dependiente, denominada rendimiento general, y las dimensiones como variables independientes, se rechaza la hipótesis cero, sobre la fuerte relación entre las cuatro dimensiones y el desempeño general de las empresas. Solamente hay relación significativa (con  $p\text{-value} < 0,05$ ) entre la misión y el desempeño general. El resultado es semejante al encontrado para una muestra de 94 empresas estudiadas en Estados Unidos, reportado por Fey y Denison (2003, p. 694).

Se rechaza parcialmente la hipótesis 1, ya que la misión es la única dimensión que está asociada con la mediada de desempeño crecimiento de las ventas e ingresos, y se rechaza

la hipótesis 2, ya que ninguna dimensión está asociada con la participación en el mercado. Así mismo, se rechaza parcialmente la hipótesis 3, pues solamente el rasgo de misión está asociado con la rentabilidad y el rendimiento de los activos.

También se rechazan la hipótesis 4, que predice la calidad, y la hipótesis 5, que pronostica el desarrollo de nuevos productos y servicios. Y aunque también se rechaza la hipótesis 6, que predice la innovación en sentido amplio (calificación de innovación), la misión resulta asociada positivamente con esta variable. La hipótesis 7 también se rechaza, ya que sólo la misión resulta asociada con la satisfacción de los empleados.

#### 5.4 Reflexiones y limitaciones del estudio exploratorio

El agrupamiento en el análisis factorial no ha permitido hacer una afirmación contundente sobre la validez discriminatoria del modelo en la muestra estudiada, de acuerdo con los rasgos propuestos por el modelo; es posible que no tenga sentido definir la cultura de las organizaciones colombianas estudiadas sobre los rasgos identificados por Denison y sus colegas o que el instrumento de Denison no haya sido interpretado con el mismo significado que en otras muestras.

No obstante, el análisis de correlación permite ver asociaciones importantes entre cultura y desempeño de manera bivariada; se observaron asociaciones significativas entre las subdimensiones y la medida del rendimiento general con resultados semejantes a los encontrados por Denison y sus colegas en estudios anteriores. Se observa ajuste de la línea de regresión para la relación entre los rasgos y el desempeño general, pero sólo resulta significativo para el sentido de misión. Los hallazgos permiten identificar también que las respuestas sobre las relaciones entre los rasgos de la cultura y el desempeño son muy homogéneas, de tal forma que se desvirtúan las proposiciones duales, la estructura bipolar del modelo y las hipótesis genéricas que se formulan con frecuencia.

El estudio se adelantó con la conciencia de estar frente a dos tipos de limitaciones: una, la muestra escogida y, otra, relacionada con la medición a partir de las percepciones de los encuestados. El tamaño de la muestra no fue diseñado para un nivel de confianza deter-

minado o un nivel de potencia específico, lo cual limita la posibilidad de generalizar.

La relación tamaño de muestra-número de ítems no permite hacer afirmaciones contundentes sobre el agrupamiento factorial encontrado e inferencias sobre los resultados, que permitan rechazar o aceptar de manera categórica la validez discriminatoria del modelo. Debido al pequeño tamaño de la muestra no se consideraron análisis sectoriales, que suelen ser de interés para la comunidad académica (*e. g.* Calderón y Naranjo, 2007).

Por otra parte, a pesar de que la información se recopiló siguiendo la tradición del modelo, es importante notar que el levantamiento exclusivo de la información con base en la percepción de los encuestados es una limitante en la medición de la cultura y los resultados del desempeño<sup>3</sup>.

## 6. Discusión

El modelo de Denison y sus colegas se identifica como uno sobre rasgos que define la cultura de las organizaciones con base en involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Tiene, por un lado, el corazón puesto en los supuestos y creencias que mantienen la cohesión organizacional y, por el otro, un interés central en la influencia de la cultura organizacional en el desempeño (Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Denison, 2000; Fey y Denison, 2003).

<sup>3</sup> Esta es una limitación que, en general, presentan todos los trabajos adelantados con el modelo.

Presenta estructuralmente una gran semejanza con el trabajo pionero sobre rasgos de la cultura, propuesto por Harrison (1972); el trabajo de Cunha y Cooper (2002), y el modelo de Cameron y Quinn (1999). Desde el punto de vista conceptual, en buena parte se fundamenta en los trabajos de Schein (1985 y 1990). Por los antecedentes previos y los resultados presentados en el presente artículo, el autor considera que la teoría, los componentes y los instrumentos del modelo de Denison no deberían ser los únicos elementos tenidos en cuenta en la evaluación de la relación entre cultura y desempeño en las organizaciones. Si bien es cierto que es un modelo consistente y ampliamente difundido en el ámbito académico y empresarial, existen otros enfoques y modelos, como los revisados aquí, que podrían presentar buenos ajustes y deberían despertar el interés de las empresas y los investigadores colombianos.

Al acoger las ideas de Martín (1992 y 2002), una de las preguntas fundamentales a la hora de abordar la investigación sobre cultura es qué perspectiva acoge la teoría que sustenta el modelo que se utilizará. Este proceso permite saber si este se orienta hacia la búsqueda de un consenso amplio, hacia un consenso en las subculturas o hacia el reconocimiento y aceptación de la falta de consenso, en concordancia con las nociones de integración, diferenciación y fragmentación.

Con ello se podría determinar si el modelo tiende a excluir la ambigüedad, a canalizarla o solamente a reconocerla y aceptarla (Martín, 2002). La revisión de la teoría que respalda el modelo de Denison permite concluir

que este modelo comparte ideas de integración y diferenciación pero, en definitiva, se ajusta más a situaciones donde es previsible obtener un amplio consenso.

Los trabajos de Denison y sus colegas permiten identificar también algunas pretensiones de generalización para los diferentes países y regiones. No obstante, como se ha demostrado, sus trabajos no presentan evidencias del uso de las variables probadas formalmente en los estudios *crossculturales* importantes, como las utilizadas en el estudio de Hofstede o el estudio Globe.

Poco dice el modelo de la influencia de las diferencias culturales entre países o regiones. Esta es una carencia que se debe superar, si se quiere buscar una mayor difusión y aceptación del modelo. Cabe preguntarse, a propósito de la cultura, cómo influye el hecho de que el modelo se aplique en una cultura individualista o colectivista, la distancia de poder o cualquiera de los otros rasgos de las culturas definidos en los estudios de Hofstede o el estudio Globe.

De acuerdo con este último, si bien es cierto que en el caso de los estudios sobre cultura organizacional son necesarias teorías que trasciendan las culturas, también deben tenerse en cuenta las limitaciones que se presentan en la aplicación de las teorías en las diversas culturas (House y Javidan, 2004). La aplicación rigurosa de los métodos estadísticos y el análisis de los modelos sobre muestras de prueba son tan necesarios como la puesta en el contexto de los modelos que se pretenden aplicar, antes de entrar en generalizaciones teóricas o importantes inversiones

para investigación y consultoría con base en modelos predeterminados.

Otro punto de reflexión está relacionado con la pretensión que subyace en algunos de los estudios adelantados por Denison y sus seguidores, en el sentido de asignar causalidad entre la cultura y desempeño organizacional. En realidad, los estudios adelantados hasta ahora —y eso incluye el estudio exploratorio que se presenta en este artículo— sólo ofrecen asociaciones obtenidas a partir de estudios transversales o longitudinales parciales y presentan explicaciones importantes sobre las relaciones entre cultura y desempeño, pero no permiten inferir que algunos rasgos de la cultura causen determinados desempeños.

Para hacer esto sería necesario adelantar estudios longitudinales, o análisis experimentales, y tener en cuenta las posibles asociaciones en el sentido opuesto entre desempeño y cultura organizacional. Tal como han sido estudiadas las relaciones recíprocas entre satisfacción de los empleados y el desempeño organizacional (Schneider et al., 2003) o simplemente considerando el estudio de la cultura como variable dependiente (Ouchi y Wilkins, 1985).

La propuesta de Schneider et al. (2003) presenta un fuerte contraste con la presunción de partida en Denison (1990), según la cual las actitudes de los empleados en el nivel agregado llevan al desempeño organizacional. Los resultados de Schneider et al. (2003), junto con los resultados de March y Sutton (1997), sugieren que los modelos que asignan relaciones causales de las actitudes de los empleados al desempeño en el

ámbito organizacional pueden ser simplistas y cometer graves errores (Schneider et al., 2003). Esta crítica podría ser válida para la forma de agregación propuesta en el modelo de Denison y sus colegas y las pretensiones que hacen sus seguidores de asignar causalidad únicamente en el sentido cultura-desempeño.

### **Conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones**

Con los resultados del estudio exploratorio y la discusión presentada aquí se sospecha que el modelo de Denison y sus colegas podría ser débil para representar los rasgos de la cultura organizacional en las empresas estudiadas. Alerta también sobre los peligros que conlleva la aplicación generalizada de modelos de cultura como estos en diferentes contextos, sin que medie un estricto análisis factorial confirmatorio y la exploración de otras variables de la cultura que pudieran resultar pertinentes. Algunos estudios adelantados en Colombia y la publicidad asociada a la consultoría ya están aventurando conclusiones causales y recomendaciones para las organizaciones a partir de este modelo, pero los resultados deberían evaluarse con más detenimiento en el ámbito académico.

El poco ajuste de los presupuestos e hipótesis planteados por el modelo sugiere la necesidad de un estudio más amplio y preciso de sus características e instrumentos, y adelantar ojalá estudios longitudinales antes de hacer generalizaciones y prescripciones para las empresas colombianas. No obstante, se insiste en que el pequeño tamaño de la muestra y la forma de recolección de la información de-

ben llevar a mirar con reserva los resultados del estudio empírico que aquí se presenta.

Para superar estas limitaciones, en futuros estudios se deberá buscar un tamaño de muestra representativo y una definición de potencia predeterminada. Por otra parte, aunque se rompa con la tradición de los estudios con este modelo, en la evaluación de la cultura deberían efectuarse observaciones directas del comportamiento y de las manifestaciones culturales y utilizar mediciones objetivas de campo sobre los resultados del desempeño.

Por último, se concluye que el estudio de las culturas organizacionales en diferentes contextos deberá tener en cuenta las características de la cultura del país o la cultura regional; evaluar diversos modelos, como los presentados en la revisión de este artículo, y buscar redefinir los modelos de acuerdo con cada contexto.

Se deja abierta la reflexión sobre estas conclusiones y se anima al desarrollo de otros estudios sobre las relaciones entre cultura y desempeño en las organizaciones latinoamericanas, ya sea evaluando la influencia de las diferencias *crossculturales* en el comportamiento de los modelos conocidos actualmente o incorporando algunas de las variables identificadas por los estudios de Hofstede y Globe en el rediseño de los modelos y el desarrollo de las nuevas alternativas.

## Agradecimientos

El autor agradece los comentarios de Elvira Salgado (PhD), sobre la propuesta para la

realización de este trabajo; la revisión los métodos por parte de Sandra García (PhD); los comentarios de los compañeros del Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes, y las recomendaciones de los pares anónimos de la revista *Cuadernos de Administración*.

## Lista de referencias

- Allaire, Y. and Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193-226.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization*. New York: Wiley.
- Cameron, K. and Quinn, R. (1999). *Diagnosis and changing organizational culture: Based on competing values framework*. Reading: Addison Wesley.
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras: un estudio de caso en empresas metalmecánicas. *Cuadernos de Administración*, 20, (34), 161-189.
- Cunha, R. and Cooper, C. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing? *Journal of Managerial Psychology*, 17 (1-2), 21-49.
- Daft, R., and Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.

- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?: a native's point of view on a decade of paradigms wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-656.
- (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* Lausanne: International Institute for Management Development.
- and Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2), 204-223.
- Denison, D. and Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Denison, D.; Cho, H. J. and Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: A model and method*. Working paper. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Denison, D.; Haaland, S. and Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the word? *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2227.
- Desphande, R.; Farley, J. and Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrate analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dessler, G. (1998). *Management: leading people and organizations in the 21<sup>st</sup> century*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Fey, C. y Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14 (6), 686-706.
- Feldman, M. (1989). *Order without design: Information processing and policy making*. Palo Alto (CA): Stanford University Press.
- Gelfand, M. J.; Erez, M. and Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58 (1), 479-514.
- Georgsdottir, A. S. and Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13 (3), 166-175.
- Gomez, I. and Ricardo, R. (2009). Similarities and differences existing in cultural profiles of Colombian organizations of higher and lower performance. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XVII (1), 9-24.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's charter. *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory*. Oxford (UK): Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage.
- House, R. J. and Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. En R. J. House et al. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies* (pp. 9-28). New York: Sage.
- House, R. J. et al (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. En W.

- Mobley (Ed.), *Advances in global leadership* (2a ed., pp. 171-233). Bingley (UK): Emerald Group Publishing.
- Jones, G. (2004). *Organizational theory, design, and change: text and Cases*. Upper Saddle River (NJ): Pearson-Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1982). Product quality - a prescription for the West. *Quality*, 21 (4), 16-26.
- Louis, M. (1985). An investigator's guide to workplace cultures: Why, when, and how? En R. Kilmann (Ed.), *Managing corporate cultures* (pp. 126-136). San Francisco: Jossey-Bass.
- March, J. G. and Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8, 698-706.
- March, J. and Olsen, J. (Eds.), (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, (Norway): Universitetsforlaget.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. New York: Sage.
- Martínez, M. y Jiménez, N. (2003). Simens Colombia: división transformadores. En M. Vargas, F. Malaver y A. Zerda (Eds.), *La innovación tecnológica en la industria colombiana*. Bogotá: CEJA.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Mobley, W. H.; Wang, L. and Fang, K. (2005). Organizational culture: measuring and developing it in your organization. *Harvard Business Review China*, March, 128-139.
- O'Reilly, C. A.; Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M.E., Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., de la Coletta, M.F., Fimmen, C., Ickis, J., and Martínez, S. (1999). Cultura and liderazgo organizacional en diez países de América Latina: estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29-57.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (1996). *Manual de Frascati: medición de actividades científicas y tecnológicas*. París: autor.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- and Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Oyserman, D.; Coon, H. M. and Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128 (1), 3-72.

- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Portafolio (2010). Cómo fortalecer las organizaciones. Recuperado el 1 de junio de 2010, de <http://www.comunicacionorganizacional.com>.
- Ricardo, R. y Gómez, I. (2008). Perfil cultural y desempeño organizacional en empresas bogotanas. *Revista Gestión Pública y Empresarial*, 7 (12), 133-158.
- Rousseau, J. (1990). *Ethnic identity and social life in stratified society*. Oxford: Oxford University Press,
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and chance*. Homewood (IL): Irwin.
- Selznick, P. (1957). *Leadership and administration*. Evanston, IL: Row and Peterson.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schneider, B.; Hanges, P. J.; Smith, D. B. and Salvaggio, A. N. (2003). Which come first: employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 836-851.
- Siehl, C. and Martin, J. (1984). The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture? En J. D. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim and R. Steward (Eds.), *Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 227-239). New York: Pergamon.
- Smereck, R. and Denison, D. (2007). Social capital in organizations: understanding the link to firm performance. Documento procedente del Annual Meeting of Academy of Management, Filadelfia, Estados Unidos.
- Trice, H. M and Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, (NY): Prentice Hall.
- Weick, K. (1991). The vulnerable system: and analysis of Tenerife air disaster. En Frost, P. et al. (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 117-130). Newbury Park (CA): Sage.