

# Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia\*

Gregorio Calderón\*\*

Jorge A. Vivares\*\*\*

José María Jiménez§

Fecha de recibido: 1° de julio de 2022

Fecha de aprobado: 24 de febrero de 2023

**Para citar este artículo:** Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>

## Resumen

La cultura organizacional se ha posicionado como un asunto estratégico por su potencial para el desarrollo de las empresas, su estudio en países emergentes como Colombia ha cobrado relevancia, pero son

\* Agradecimiento: a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por facilitar el trabajo de campo mediante el Proyecto 292020; y a Minciencias, por la financiación posdoctoral con recursos de la Convocatoria 891-2020 (Contrato 573-2021).

\*\* Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia (Manizales, Colombia); magíster en Administración de la Universidad EAFIT (Medellín, Colombia); magíster en Desarrollo Educativo y Social de la Universidad Pedagógica Nacional-Cinde (Bogotá, Colombia); y doctor en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla, España). Profesor titular de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, y director del Doctorado en Administración. Correo electrónico: [gcalderonh@umanizales.edu.co](mailto:gcalderonh@umanizales.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4249-0613>. Autor de correspondencia.

\*\*\* Ingeniero Industrial y doctor en Ingeniería con Énfasis en Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia (Manizales, Colombia). Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) e investigador postdoctoral en la Universidad de Manizales. Correo electrónico: [jorge.vivares@unad.edu.co](mailto:jorge.vivares@unad.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4818-5249>

§ Ingeniero Industrial y magíster en Investigación Social Interdisciplinaria de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (Bogotá, Colombia); doctor en Ciencias con Especialidad en Administración de Empresas de la Atlantic International University (Estados Unidos, Hawái, Honolulu). Docente auxiliar de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP, Territorial Antioquia, Colombia); doctorante en Socioformación y Sociedad del Conocimiento, Centro Universitario CIFE (Cuernavaca, México). Correo electrónico: [josem.jimenez@esap.edu.co](mailto:josem.jimenez@esap.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9521-966X>

insuficientes las investigaciones científicas sobre el particular. El propósito de este artículo es responder ¿cómo y de qué tipo es la cultura organizacional de nuestras empresas? Metodológicamente se realizó un estudio empírico desde el paradigma lógico-positivista a fin de conocer las percepciones de la gente acerca de la realidad estudiada, mediante la aplicación de encuestas en 465 empresas colombianas ubicadas en 29 departamentos, para lo cual se hizo una adecuación del instrumento *OCAI* (Organizational Culture Assessment Instrument), basado en el enfoque de valores en competencia. Las medidas de validez y confiabilidad soportaron la consistencia de los constructos utilizados y su fiabilidad. Se encontró que el tipo de cultura jerárquica es la dominante en las empresas colombianas, aunque se identificó la presencia de otras culturas, como la clan, la adhocrática y la de mercado, al clasificarlas por tamaño, sector y tipo de organización. La novedad del estudio está en la comparación de culturas clasificándolas por tamaño, sector económico y tipo de empresa (familiares versus no familiares), además de brindar hallazgos útiles para comprender mejor el tejido empresarial colombiano, con el potencial para enriquecer las estrategias de fortalecimiento.

**Palabras clave:** cultura organizacional; valores en competencia; *OCAI*.

## *Towards an Understanding of Colombian Organizational Culture. A Competing Values Approach*

### **Abstract**

Organizational culture has become a strategic issue due to its potential for business development. Its study in emerging countries such as Colombia has gained relevance. However, there is a lack of scientific research on this topic. This article aims to answer how and what organizational culture Colombian companies have. Methodologically, an empirical study was carried out from the logical-positivist paradigm to understand people's perceptions of the reality studied. Surveys were conducted on 465 Colombian companies in 29 departments, using an adaptation of the Organizational Culture Assessment Instrument (*OCAI*) based on the competing values approach. Validity and reliability measures supported the consistency and reliability of the used construct. The study found the dominant Colombia organizational culture is hierarchical. However, other corporate cultures, such as clan, adhocratic, and market, were identified when classifying them by size, sector, and company type (family-owned vs. non-family-owned). The study's novelty lies in comparing cultures organized by size, economic sector, and type of company, as well as in providing useful findings to understand better Colombian business companies with the potential for enriching strengthening strategies.

**Keywords:** Organizational culture; competing values; *OCAI*.

## *Para a compreensão da cultura organizacional colombiana. Uma abordagem de valores concorrentes*

### **Resumo**

A cultura organizacional tem se posicionado como um tema estratégico devido ao seu potencial para o desenvolvimento das empresas, seu estudo em países emergentes como a Colômbia tem ganhado relevância, mas as pesquisas científicas sobre o tema são insuficientes. O objetivo deste artigo é responder como e de que tipo é a cultura organizacional de nossas empresas? Metodologicamente, foi realizado um estudo empírico a partir do paradigma lógico-positivista para conhecer as percepções das pessoas sobre a realidade estudada por meio da aplicação de pesquisas em 465 empresas colombianas localizadas em 29 departamentos, para as quais foi feita uma adaptação do instrumento *OCAI* (Organizational Culture Assessment Instrument) com base na abordagem de valores concorrentes. As medidas de validade e confiabilidade apoiaram a consistência dos construtos utilizados e sua confiabilidade. Verificou-se que o tipo hierárquico de cultura é o dominante nas empresas colombianas, embora tenha sido identificada a presença de outras culturas como clã, adhocrática e de mercado ao classificá-las por tamanho, setor e tipo de empresa.

A novidade do estudo reside na comparação de culturas, classificando-as por tamanho, setor econômico e tipo de empresa (familiar versus não familiar), além de fornecer resultados úteis para entender melhor o tecido empresarial colombiano com potencial para enriquecer estratégias de fortalecimento.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; valores concorrentes; OCAI.

## Introducción

La cultura organizacional es considerada útil para el desarrollo de las empresas y ha tenido diferentes focos de interés. Inicialmente se le consideró fundamental para lograr la cohesión social en el trabajo y para comprender la vida y el comportamiento organizacional (Smircich, 1983; Schein, 1988; Barley & Kunda, 1992). Posteriormente, es usada como mecanismo de control social, medio eficaz de la gerencia para lograr equilibrio frente a los sistemas racionales de control dominantes en el mundo empresarial hasta ese momento (Deal & Kennedy, 1982) y con estatus similar a la estructura y la estrategia (Hofstede et al., 1990). Por último, se le ha empleado para comprender y explicar diversas variables de desempeño organizacional (Lorsch & McTague, 2016; Kim & Chang, 2019; Zeb et al., 2021).

Una perspectiva interesante surge al considerar que en las organizaciones frecuentemente se presentan tensiones o demandas contradictorias. Entre más globales y competitivos sean los entornos y más complejos los procesos internos, estas demandas contradictorias se vuelven más persistentes y las empresas deben estar preparadas para atenderlas simultáneamente (Smith & Lewis, 2011). Un trabajo seminal sobre este aspecto es el de valores en competencia (Quinn & Rohrbaugh 1981), a partir del cruce de las tensiones de la estructura (flexibilidad -control) con el foco (organización -persona) (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Posteriormente, Cameron y Quinn (1999) replican el modelo de cultura organizacional basado en la estructura de valores en competencia, dando lugar a una de las tipologías más conocidas de la cultura organizacional que las clasifica en cuatro tipos: clan, adhocrática, de mercado y cultura jerárquica.

A pesar de la antigüedad del modelo de valores en competencia, este continúa teniendo vigencia en la investigación tanto para caracterizar la cultura como para estudiar su relación con otras variables organizacionales, y será el fundamento conceptual para el presente estudio. Además, ha sido utilizado en diferentes contextos, incluyendo empresas

de economías emergentes (Zeb et al., 2021; Rao, 2019). En el contexto colombiano se han publicado algunas investigaciones relevantes sobre cultura organizacional. Serna et al. (2012) estudiaron la relación entre cultura y gestión de recursos humanos usando el modelo de Cameron y Quinn (1999), mientras que Ruiz y Naranjo (2012) realizaron un trabajo de revisión de la publicación colombiana sobre cultura organizacional en revistas indexadas en el período 2006-2010. Trabajos recientes dan cuenta de las relaciones entre cultura y conocimiento (Marulanda, López & López, 2016; Marulanda, López & Castellanos, 2016; Marulanda et al., 2018), o su relación con la innovación (Solarte et al., 2020; Naranjo & Calderón, 2015, para mencionar algunos) .

Sin embargo, no se encontró producción que describiera de manera holística la cultura organizacional en las empresas colombianas, a ello apunta la presente investigación. De otra parte, solo excepcionalmente se ha utilizado el modelo OCAI para la medición de las variables de la cultura organizacional en el país (Serna et al., 2012; Calderón & Serna, 2009). Adicionalmente, la literatura que se ha publicado descansa sobre muestras con algunas limitaciones y no se han hecho análisis a la luz de tamaños, sectores y tipos de empresa. Estas limitaciones en la literatura constituyen un vacío de conocimiento al que contribuye el presente trabajo. La finalidad de este estudio es comprender la cultura organizacional colombiana desde la perspectiva de los valores en competencia y comparar dicha cultura entre diversos tamaños y tipos de empresa, así como entre sectores económicos, con la premisa de hacer una contribución novedosa para ayudar a responder dos preguntas que con frecuencia se hacen los líderes empresariales: ¿cómo es la cultura organizacional de nuestras empresas? y ¿qué tipo de cultura tenemos y sí será la más apropiada? (Kim & Chang, 2019).

La contrastación empírica se llevó a cabo en 465 empresas colombianas. Para ello se utilizó una adecuación del instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), desarrollado por Cameron y Quinn (1999), cuya validez y confiabilidad ya ha sido probada para medir la cultura en empresas de diferentes países, como Colombia (Serna et al., 2012; Calderón & Serna, 2009), Australia (Coehlo et al., 2022), Rumania (Dobrin et al., 2021), España (Assens-Serra et al., 2021), al igual que a lo largo de distintos sectores, como el de salud (Van Huy et al., 2020), la educación (Sousa et al., 2022), la construcción (Teräväinen et al., 2021) y múltiples más. Los cuatro factores determinantes en la caracterización de la cultura son la formalidad y la estructuración, la estabilidad, el liderazgo técnico y la formulación de

metas como factor integrador (los primeros tres reflejan una cultura jerárquica y el último, una cultura racional o de mercado).

Los resultados revelaron que el modelo de medición usado es consistente y fiable para medir los constructos empleados. Se encontró que la cultura jerárquica es dominante en el conjunto de empresas estudiadas, aunque al dividir las por ciertos criterios se observaron prevalencias diferentes en algunos de ellos: en las microempresas no hay un tipo de cultura dominante, en el sector comercio prevalecen tres (jerárquica, clan y adhocrática), mientras que en las empresas familiares se halló una paridad técnica entre las culturas jerárquica y clan.

El resto del artículo está estructurado así: en la primera sección, se hace una revisión de literatura a la cultura organizacional con base en el marco de los valores en competencia, las tipologías y su forma de medición. En el segundo apartado, se describe la metodología atendiendo a criterios como el diseño, procedimiento, medición de las variables, muestra y procesamiento de datos. En la tercera parte, se presentan los resultados relacionados con la validación del modelo de medición, la caracterización de la cultura organizacional y sus tipologías en las empresas colombianas, al igual que la comparación por tamaño, sector económico y tipo de organización. En la cuarta sección, se discuten los resultados; y, posteriormente, se derivan las principales conclusiones del trabajo.

## 1. Revisión de la literatura

### *1.1. Marco de los valores en competencia y cultura organizacional*

El enfoque de valores en competencia fue planteado inicialmente por Quinn y Rohrbaugh (1981) para estudiar la efectividad organizacional. Los autores propusieron tres conjuntos de valores en competencia: el primero asociado al enfoque organizacional (bienestar y desarrollo de las personas versus bienestar y desarrollo de la organización); el segundo relacionado con la estructura (estabilidad versus flexibilidad); y el tercero vinculado con medios y fines (procesos importantes versus resultados finales).

Posteriormente, al cruzar estos valores en un plano cartesiano, colocando en el eje vertical el par de valores de estructura, en el eje horizontal el par correspondiente al enfoque (que evolucionó hacia el par interno-externo) y dentro de cada cuadrante los medios y fines que le son propios, se obtuvieron como resultado cuatro modelos para el análisis organizacional que denominaron: modelo de sistema abierto (cuadrante 1), modelo de metas racionales (cuadrante 2), modelo de procesos internos (cuadrante 3) y modelos de relaciones humanas (cuadrante 4) (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Estos desarrollos fueron aprovechados por algunos autores (Cameron & Freeman, 1991; Howard, 1998; Cameron & Quinn, 1999) para adaptar el modelo espacial mencionado y establecer una tipología de cultura organizacional que ha sido muy utilizada tanto para la investigación sobre cultura como para la consultoría (Chatman & O'Reilly, 2016). En el eje vertical mantienen la pareja de valores de la estructura (flexibilidad y discreción versus estabilidad y control); y en el horizontal, el enfoque (externo y diferenciación versus interno e integración). Así mismo, en el interior de cada cuadrante se mantiene la pareja de medios y fines, dando como resultado cuatro tipos de cultura: adhocrática, de mercado, jerárquica y clan (ver figura 1).



**Figura 1.** Tipos de cultura en el modelo de valores en competencia

**Fuente:** elaboración de los autores con base en Cameron y Quinn (1999).

Para operacionalizar estos conceptos, Cameron y Quinn (1999) propusieron seis categorías, cada una de las cuales se resuelve con cuatro ítems: características organizacionales dominantes, énfasis estratégico, estilo de liderazgo, gestión de empleados, cohesión orga-

nizacional y criterios de éxito. La estructura de valores en competencia responde a tres aspectos críticos de la cultura que interesan en el presente estudio: (1) es útil para hacer análisis descriptivos de la cultura organizacional; (2) sus dimensiones permiten hacer comparaciones de culturas entre diversos grupos; (3) propone herramientas y técnicas para hacer análisis organizacional (Howard, 1998). Además, se cuenta con antecedentes que lo posicionan como una perspectiva adecuada para el objetivo de este trabajo. Según Hernández et al. (2014, p. 238):

Existen diversos modelos de la cultura, entre ellos el modelo de orientación cultural (Nakata, 2009, Hofstede y Hofstede, 2005), el modelo tridimensional de la cultura (Payne, 2001), el modelo Schein (2010) y el modelo de los valores en competencia (MVC) (Cameron y Quinn, 2011). De éstos el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina) y posee mayor sencillez y claridad conceptual es, tal vez el último (Maldonado et al., 2010; Yu y Wu, 2009; Muro, 2008; Quin y Rouhrbaugh, 2007; Cameron y Quinn, 2011).

## 1.2. Cultura organizacional y sus tipologías

Son diversas las definiciones de la cultura organizacional, en ocasiones contradictorias y con significados complejos, por lo cual no se encuentra un consenso respecto a su concepto y resultados, a pesar de los aportes teóricos y empíricos que se han dado en los últimos años (Chatman & O'Reilly, 2016). En la tabla 1 se ofrece una breve muestra de algunas características de la cultura según distintos autores que da cuenta de la mencionada diversidad.

**Tabla 1.** Algunas características de la cultura organizacional según diversos autores

Definiciones	Autor
Patrón de premisas básicas no conscientes que un grupo construye en su convivencia cotidiana.	Schein (1988)
Programación mental colectiva que se manifiesta mediante un conjunto de valores y prácticas arraigadas en el comportamiento.	Hofstede et al. (1990)
Los valores son su esencia y son reforzados por las organizaciones.	O'Reilly et al. (1991)
Capacidad organizacional básica para construir ventaja competitiva sostenible (vcs).	Lado y Wilson (1994)
Fenómenos mentales sobre cómo los individuos interpretan su realidad.	Alvesson y Sveningsson (2015)
Formas de comportarse que un grupo ha desarrollado a lo largo del tiempo.	Tarique et al. (2016)
Determina comportamientos, decisiones y da sentido de identidad a los miembros de una organización.	Isensee et al. (2020)

**Fuente:** elaboración de los autores.

El acercamiento para comprender la cultura se puede hacer desde dimensiones determinadas o mediante tipologías, que son configuraciones construidas a partir de un marco teórico (Scott et al., 2003). Para este estudio se escogió la perspectiva de las tipologías, y el modelo asumido permite identificar cuatro tipos de cultura. La cultura clan, focalizada en la gente, el trabajo en equipo y la cooperación; la cultura adhocrática, centrada en la innovación y el cambio, el crecimiento y el emprendimiento; la cultura de mercado o racional, orientada a resultados, productividad, competitividad y beneficios; y la cultura jerárquica, enfocada en el orden, los procedimientos, la estructura y la calidad (Cameron & Quinn, 1999).

Identificar las tipologías de cultura predominantes en una empresa o en un conjunto de empresas puede resultar muy útil para tomar decisiones, pues la literatura ha identificado algunas relaciones. Solo como ejemplo, la cultura adhocrática puede favorecer la innovación (Naranjo & Calderón, 2015) y, especialmente, la innovación abierta (Alves et al., 2022), mientras que una cultura jerárquica puede tener un efecto negativo sobre la innovación (Zeb et al., 2021), pero a su vez la cultura jerárquica puede ser proclive a la gestión del conocimiento (Tseng, 2011; Adeinat et al., 2019). Se ha encontrado también que culturas racionales y jerárquicas se asocian a mayor competitividad y resultados financieros (Calciolari et al., 2018).

Estudios científicos sobre cultura organizacional realizados desde los años ochenta en adelante le otorgan a este campo una importancia significativa para afianzar el desarrollo de las organizaciones. Por esta razón, se han presentado diferentes propósitos, como la búsqueda de la cohesión social en el trabajo, comprender la vida y el comportamiento organizacional (Smircich, 1983; Schein, 1988; Barley & Kunda, 1992), también se ha visto como mecanismo de control social, medio eficaz de gerencia para lograr equilibrio frente a los sistemas racionales de control dominantes en el mundo empresarial hasta ese momento (Deal & Kennedy, 1982), y con un estatus similar a la estructura y la estrategia (Hofstede et al., 1990), sin contar que algunos estudios han señalado la relevancia de la cultura para evitar el sufrimiento y crear bienestar en los trabajadores (Assens et al., 2021). No menos importante resulta destacar el potencial de la cultura para comprender y explicar diversas variables que conducen al desempeño organizacional (Lorsch & McTague, 2016; Kim & Chang, 2019; Zeb et al., 2021). Por su parte, como se reseñó en la introducción, en

Colombia ha habido algunas contribuciones, no obstante, teniendo en cuenta las condiciones actuales del ambiente económico y social, estudios como el presente cobran vigencia para monitorear la cultura organizacional, especialmente por la coyuntura creada por la pandemia del Covid-19.

### **1.3. Medición de la cultura organizacional**

La medición de la cultura presenta múltiples problemas. Algunos autores afirman que no se puede medir, sino describir e interpretar, lo cual solo es posible mediante la entrevista en profundidad o la observación participante (Sánchez, 1995), mientras que otros consideran que la medición por encuesta es válida si se estudia la cultura desde las prácticas o desde las presunciones subyacentes a los valores (Hofstede et al., 1990; Scott et al., 2003). La segunda perspectiva ha sido utilizada por muchos investigadores y se ha empleado una gran diversidad de estructuras e instrumentos (Yu & Wu, 2009). Al respecto, Chatman y O'Reilly (2016) estiman como los más importantes: la herramienta de consultoría de Denison denominada Encuesta de Cultura Organizacional o DOCS; el Inventario de Cultura Organizacional u OCI, desarrollado por consultores de cambio organizacional; el Perfil de Cultura Organizacional u OCP, diseñado para evaluar la cultura; y el Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional u OCAI, cuya base será empleada en esta investigación.

Aunque el modelo original del instrumento OCAI propone 6 categorías y 24 ítems, se han hecho múltiples adecuaciones por algunos investigadores. Para este estudio se utilizó el cuestionario de Deshpandé et al. (1993), de 16 ítems y 4 categorías, que fue adaptado de Cameron y Freeman (1991) y Quinn (1988), el cual ya fue usado en Colombia (Serna et al., 2012; Calderón & Serna, 2009), para lo que fue sometido a juicio de expertos; el cálculo del Alfa de Cronbach fue adecuado para las diversas categorías y, además, cumplió las condiciones de validez convergente y discriminante (Calderón & Serna, 2009). Las cuatro categorías empleadas son: características o atributos dominantes, aspectos estratégicos, estilo de liderazgo y factores integradores (ver tabla 2).

**Tabla 2.** Componentes por categorías y tipos de cultura

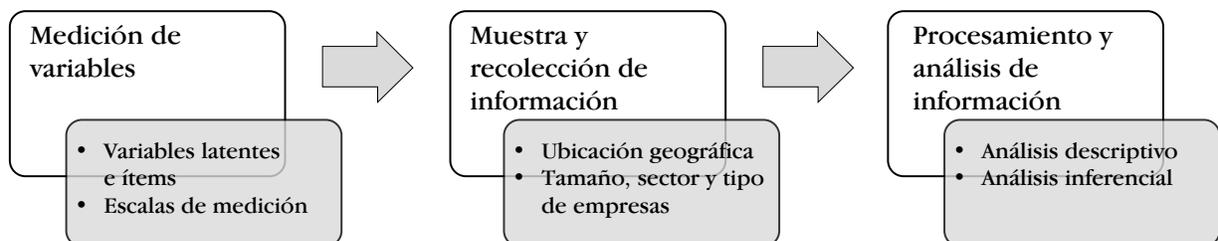
Tipos de cultura	Categorías			
	Atributos dominantes (tipo de organización)	Aspectos estratégicos (fines)	Estilo de liderazgo	Factores integradores (medios)
<b>Clan</b>	Extensión de la familia	Desarrollo de recursos humanos	Mentor	Cohesión y moral del grupo
<b>Adhocrática</b>	Dinámica y emprendedora	Adquisición de nuevos recursos	Emprendedor	Innovación
<b>De mercado</b>	Orientada a la producción	Fortalecimiento de la productividad	Organizador	Producción (formulación de metas)
<b>Jerárquica</b>	Formal y estructurada	Estabilidad	Técnico (centrado en resultados)	Reglas y políticas formales

**Fuente:** elaboración de los autores con base en Quinn y Rohrbaugh (1983), Cameron y Quinn (1999) y Howard (1998).

## 2. Metodología

### 2.1. Diseño y procedimientos

La investigación es de diseño no experimental y el procedimiento general de la investigación se detalla en la figura 2. De acuerdo con el modelo de los métodos de investigación de Craighead y Meredith (2008), la investigación se ubica en el paradigma lógico-positivista-empiricista con la perspectiva ‘percepciones de la gente sobre la realidad objeto de estudio’.



**Figura 2.** Proceso de investigación

**Fuente:** elaboración de los autores.

## 2.2. Medición de variables

Como se mencionó en la primera sección, se trabajó la variable cultura organizacional con el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), desarrollado por Cameron y Quinn (1999) y modificado por Deshpandé et al. (1993), aplicado y validado anteriormente en Colombia (Calderón & Serna, 2009). Los ítems por cada una de las categorías se describen en la tabla 3.

**Tabla 3.** Ítems por categoría utilizados en el instrumento

Categorías	Ítems
<b>Características dominantes</b> (Mi empresa se caracteriza por ser)	CD1. Como una extensión de la familia. La gente comparte muchas cosas de sí mismo.
	CD2. Dinámica y emprendedora. La gente se anima a asumir riesgos.
	CD3. Orientada a la producción. La principal preocupación es hacer el trabajo con la menor cantidad posible de recursos.
	CD4. Formal y estructurada. En general, existen procedimientos para todo lo que se tiene que hacer.
<b>Aspectos estratégicos</b> (Lo más importante en mi empresa son)	AE1. Las personas. La cohesión y la moral del grupo son importantes.
	AE2. Crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Es importante la disposición a asumir nuevos desafíos.
	AE3. La competitividad y el logro. Es importante lo que hacen los competidores.
	AE4. La estabilidad. La eficiencia es importante.
<b>Estilo de liderazgo</b> (Los directivos de la empresa se caracterizan por ser)	L1. Mentores o maestros.
	L2. Emprendedores, innovadores y tomadores de riesgos.
	L3. Técnicos, jefes conservadores.
	L4. Coordinadores, organizadores o administradores.
<b>Factores integradores</b> (El factor cohesionador dominante en mi empresa es)	FI1. La lealtad y la tradición.
	FI2. El compromiso con la innovación y el desarrollo.
	FI3. El logro de las metas y las tareas.
	FI4. Las reglas y políticas formales.

**Fuente:** elaboración de los autores con base en Calderón y Serna (2009).

Aunque el OCAI utiliza como criterio para responder los reactivos del instrumento la asignación de 100 puntos a cada ítem, se prefirió usar una escala de Likert (Deshpandé et al., 1993; Calderón & Serna, 2009) de 9 puntos, que van desde 1 (totalmente en desacuerdo con la afirmación) hasta 5 (totalmente de acuerdo con la afirmación), empleando decimales intermedios (1-1.5-2-2.5-3-3.5-4-4.5-5); esta escala, a su vez, se basa en la escala de Saaty (2008) de 9 puntos que brinda más grados de libertad para la respuesta y, por

ende, mejores posibilidades para el tratamiento estadístico. Adicionalmente, al momento de agregar las variables latentes, los puntajes se agregaron mediante un índice en el rango [0.100] para evaluar qué tanto una variable se parece (tendencia a 100) o no se parece (tendencia a 0) a una determinada característica o tipología cultural.

### 2.3. Muestra y recolección de información

El cuestionario se solicitó a 971 empresas, de las cuales respondieron 465 (tasa de respuesta del 48%). La muestra incluye diferentes tamaños y tipos de empresas, así como diversos sectores económicos (ver tabla 4), localizadas en 29 departamento del país (considerando a Bogotá, D. C. como si fuese uno).

**Tabla 4.** Muestra de empresas por tamaño, sector económico y tipo

Tamaño de empresas		Sector económico		Tipo de empresas	
Tamaño	N°	Sector	N°	Tipo	N°
Micro	73	Industrial	187	Familiar	130
Pequeña	104	Servicios	198	No familiar	203
Mediana	116	Comercio	65	Sin información	132
Grande	172	Múltiple	15		
<b>Total</b>	<b>465</b>	<b>Total</b>	<b>465</b>	<b>Total</b>	<b>465</b>

**Fuente:** elaboración de los autores.

### 2.4. Procesamiento y análisis de la información

Se realizaron dos análisis de la información. En primer lugar, un análisis descriptivo para caracterizar la cultura organizacional en Colombia y establecer las tipologías dominantes. Para ello se llevó a cabo un cálculo univariado en una escala de 1 a 5 de los 16 ítems que caracterizan la cultura, y se complementó con la conformación de las cuatro tipologías de cultura, siguiendo la distribución de los ítems mostrados en la tabla 6.

El segundo fue un análisis de rango promedio de las características culturales entre los tamaños de empresa, sectores económicos y tipos de empresas, para lo que se utilizó la prueba no paramétrica de Friedman, con el fin de comparar múltiples grupos, y la prueba W de Wilcoxon, para comparaciones entre dos grupos, dado que son pruebas que no requieren el principio de normalidad en los datos (Siegel, 1978).

# Resultados

## 3.1. Validación del modelo de medición

La medición efectuada resultó tener una consistencia y fiabilidad adecuada para la composición de los constructos (ver tabla 5), como se puede observar en las siguientes medidas (Hair et al., 2019): de un lado, para las variables latentes los coeficientes Alfa de Cronbach y confiabilidades compuestas superiores a 0.7 y AVE mayores a 0.5, respaldando así la validez convergente y la consistencia interna de los constructos. Respecto a las cargas para los indicadores de las variables latentes, casi todas son mayores a 0.7 y resultaron dos inferiores, pero no se considera problemático porque sus valores son aceptables para estudios exploratorios. De otro lado, al comparar entre categorías se obtuvieron coeficientes HTMT (*heterotrait-monotrait ratio*) menores a 0.9, con lo cual se comprobó la validez discriminante, es decir, el constructo tiene una conformación de variables que realmente miden características diferentes.

**Tabla 5.** Medidas de validez y confiabilidad del instrumento

Categorías	Alfa <sup>1</sup>	CR <sup>2</sup>	AVE <sup>3</sup>	Cargas de indicadores	
				Mínimo	Máximo
<b>Características dominantes</b> (Mi empresa se caracteriza por ser)	0.879	0.917	0.734	0.637	0.830
<b>Aspectos estratégicos</b> (Lo más importante en mi empresa son)	0.732	0.833	0.558	0.839	0.870
<b>Estilo de liderazgo</b> (Los directivos de la empresa se caracterizan por ser)	0.785	0.860	0.607	0.706	0.821
<b>Factores integradores</b> (El factor cohesionador dominante en mi empresa es)	0.847	0.897	0.686	0.769	0.875

<sup>1</sup> Alfa de Cronbach. <sup>2</sup> Confiabilidad compuesta (*composite reliability*). <sup>3</sup> Media de la varianza extraída (*average variance extracted*).

**Fuente:** elaboración de los autores.

Adicionalmente, debido a que en este artículo se utilizarán como variables latentes los tipos de cultura (no las características), se analizó la consistencia y fiabilidad de los ítems al ser reconfigurados para categorizar la cultura por tipologías. Los resultados presentados en la tabla 6 dan cuenta de que también se obtuvo una consistencia y fiabilidad adecuada al analizar las variables desde esta perspectiva.

**Tabla 6.** Medidas de validez y confiabilidad de los tipos de cultura

Tipo de cultura	Ítems del cuestionario	Alfa <sup>1</sup>	CR <sup>2</sup>	AVE <sup>3</sup>	Cargas de indicadores	
					Mínimo	Máximo
Clan o de grupo	CD1-AE1-L1-FI1	0.819	0.880	0.648	0.765	0.833
De desarrollo o adhocrática	CD2-AE2-L2-FI2	0.806	0.873	0.632	0.775	0.823
Racional o de mercado	CD3-AE3-L3-FI3	0.723	0.825	0.544	0.631	0.827
Jerárquica	CD4-AE4-L4-FI4	0.820	0.881	0.649	0.755	0.879

1 Alfa de Cronbach. 2 Confiabilidad compuesta (*composite reliability*). 3 Media de la varianza extraída (*average variance extracted*).

**Fuente:** elaboración de los autores.

### 3.2. Caracterización de la cultura organizacional

En la tabla 7 se presentan los resultados obtenidos por las diversas dimensiones generales de la cultura que fueron asumidas en el modelo teórico. Se aprecia que, respecto a las características dominantes, la muestra estudiada tiende más a la formalidad y a la estructuración; en cuanto a los aspectos estratégicos, tiende hacia la estabilidad. El estilo de liderazgo que predomina es el técnico y como factor integrador se destaca la formulación de metas (resaltados en negrilla en la tabla).

**Tabla 7.** Resultados por características generales de la cultura organizacional

Dimensión	Aspectos	Ítems	Promedio	Desviación
Características dominantes	Familiaridad	CD1	79.1	16.8
	Dinamismo	CD2	79.6	15.8
	Orientación a la producción	CD3	76.8	18.1
	Formalidad y estructuración	CD4	<b>84.2</b>	16.5
Aspectos estratégicos	Desarrollo de recursos humanos	AE1	86.9	12.7
	Adquisición de nuevos recursos	AE2	85.7	13.0
	Productividad	AE3	84.0	14.8
	Estabilidad	AE4	<b>89.1</b>	11.7
Estilo de liderazgo	Mentor	L1	80.9	17.4
	Emprendedor	L2	84.3	14.9
	Organizador	L3	77.9	18.3
	Técnico	L4	<b>86.0</b>	13.2
Factores integradores	Cohesión y moral	FI1	85.7	14.1
	Innovación	FI2	85.2	14.6
	Formulación de metas	FI3	<b>89.7</b>	11.3
	Reglas y políticas formales	FI4	86.4	14.9

**Fuente:** elaboración de los autores.

### 3.3. Tipologías culturales en la empresa colombiana

Para determinar las tendencias culturales de las empresas, no se clasificó cada organización en un tipo de cultura porque en la práctica las compañías pueden tener un poco de cada tipo y así los límites se hacen borrosos. En cambio, se utilizó un promedio de las puntuaciones obtenidas en las características propias de cada cultura (ver tabla 7). De esta forma, se obtuvo que hay una tendencia hacia la cultura jerárquica, seguidas por los tipos de cultura adhocrática y clan, mientras que en último lugar se encuentra la tendencia hacia la cultura relacional o de mercado. En cualquier caso, las diferencias en las puntuaciones no son muy marcadas para el total de las empresas estudiadas (tabla 8).

**Tabla 8.** Tipos de cultura y sus características en la muestra estudiada

Tipo de cultura	Características específicas				Total por tipo	
	Característica dominante	Aspectos estratégicos	Liderazgo	Factores integradores	Promedio	Prueba de Friedman ( <sup>2</sup> )
Clan o de grupo	79.1	86.9	80.9	85.7	83.2	152.722***
De desarrollo o adhocrática	79.6	85.7	84.3	85.2	83.7	
Racional o de mercado	76.8	84.0	77.9	89.7	82.1	
Jerárquica	84.2	89.1	86.0	86.4	86.4	

\*\*\* Significativa al 0.001.

**Fuente:** elaboración de los autores.

Para comparar los puntajes totales por tipo de cultura, se aplicó la prueba de Friedman debido a que no se clasificaron las empresas en una única cultura, sino que para cada una se calculó un índice [0.100], con lo cual los datos se consideran pareados. Esta prueba permitió establecer que hay diferencias significativas en los puntajes promedio. Específicamente, con la prueba de Wilcoxon se hicieron comparaciones pareadas y se obtuvo que solamente se pueden considerar homogéneos los puntajes para las culturas adhocrática y clan, esto es, se puede decir que tienen igual tendencia en la muestra de empresas, mientras que todas las demás parejas de culturas se pueden considerar diferentes entre sí. Retomando el ordenamiento, se podría confirmar entonces que, en primer lugar, se encuentra la cultura jerárquica; en segundo lugar, hay una paridad técnica entre la cultura clan y la adhocrática; mientras en último lugar estaría la cultura racional de mercado.

### 3.4. Comparación de culturas por tamaño, sector económico y tipo de empresas

Para identificar patrones respecto a la cultura dominante por tamaño, sector y tipo de empresa, se realizó una comparación de los rangos promedio mediante la prueba de Friedman (tabla 9), posterior a lo cual se efectuaron comparaciones pareadas por medio de la prueba de Wilcoxon. En cuanto al tamaño, para las microempresas no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, mientras que para los demás tamaños de empresas sí. En síntesis: en las microempresas no hay una cultura dominante (los rangos promedio se pueden considerar iguales a pesar de que hay unos puntajes un poco mayores para las culturas adhocrática y clan), mientras que para las pequeñas, medianas y grandes la cultura dominante es la jerárquica.

**Tabla 9.** Comparación de los tipos de cultura según tamaño de empresas

Tipo de cultura	Tamaño			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Clan o de grupo	83.5	82.5	82.9	83.5
De desarrollo o adhocrática	84.0	82.4	83.9	84.3
Racional o de mercado	80.8	80.8	82.7	83.0
Jerárquica	81.3	84.5	87.6	89.1
Prueba de Friedman ( $\chi^2$ )	7.691	16.86	57.619	122.322
P-valor	0.053	0.001**	0.000***	0.000***

\*\* Significativa al 0.01. \*\*\* Significativa al 0.001.

**Fuente:** elaboración de los autores.

En relación con el sector y el tipo de empresa (tabla 10), en todas las categorías hay diferencias significativas en al menos un par de culturas. No obstante, ocurre algo interesante dentro de las categorías después de hacer comparaciones pareadas mediante la prueba de Wilcoxon, así:

- En el sector industrial y servicios, la cultura dominante es la jerárquica, mientras los demás tipos de cultura se pueden considerar con igual prevalencia en estos sectores. Por su parte, en el sector comercio no se observó la dominancia de una cultura, sino una paridad entre tres que no registraron diferencias significativas: las culturas clan, adhocrática y jerárquica.

- Con respecto al tipo de empresa familiar, se encontró que no hay una única cultura dominante, sino dos que se pueden considerar iguales: clan y jerárquica. Mientras tanto, en las no familiares predomina la cultura jerárquica.

**Tabla 10.** Tipo de cultura según sector económico y tipo de empresa

Tipo de cultura	Sector			Tipo de empresa	
	Industria	Servicios	Comercio	Familiar	No familiar
Clan o de grupo	83.8	81.7	85.0	86.2	82.0
De desarrollo o adhocrática	84.4	82.6	84.6	85.2	83.6
Racional o de mercado	83.1	81.4	81.5	83.2	81.8
Jerárquica	87.5	86.0	84.7	85.3	87.0
Prueba de Friedman ( $\chi^2$ )	55.5	94.9	13.4	21.9	114.5
P-valor	0.000***	0.000***	0.004**	0.000***	0.000***

\*\* Significativa al 0.01. \*\*\* Significativa al 0.001.

**Fuente:** elaboración de los autores.

A manera de síntesis, en la tabla 11 se presentan las culturas dominantes identificadas en las diferentes características analizadas mediante pruebas estadísticas.

**Tabla 11.** Cultura dominante según diferentes características de las empresas estudiadas

Característica	Clasificación	Tipo de cultura dominante según las pruebas
Tamaño	Micro	Todas (clan, adhocrática, de mercado y jerárquica)
	Pequeña	Jerárquica
	Mediana	Jerárquica
	Grande	Jerárquica
Sector	Industria	Jerárquica
	Servicios	Jerárquica
	Comercio	Clan, adhocrática y jerárquica
Tipo de empresa	Familiar	Clan y jerárquica
	No familiar	Jerárquica
<b>Global</b>		<b>Jerárquica</b>

**Fuente:** elaboración de los autores.

## 4. Discusión

### 4.1. Sobre el vacío de conocimiento

Aunque existen estudios en la literatura científica acerca de la cultura organizacional, son casi inexistentes los estudios empíricos que busquen comprender la cultura organizacional colombiana desde la perspectiva de los valores en competencia (aun cuando este enfoque no es tan reciente) y mucho menos estudios investigativos publicados en revistas de alto impacto desde un enfoque cuantitativo que compare entre diversos tamaños, sectores y tipos de empresa. Caracterizar la cultura organizacional y su relación con otras variables ha sido utilizado en diferentes contextos, incluyendo empresas de economías emergentes (Zeb et al., 2021; Rao, 2019). En especial, se encontró que son insuficientes los estudios que concentren la lente en responder preguntas clave para los líderes empresariales, tales como ¿cómo es la cultura organizacional de nuestras empresas?, ¿qué tipo de cultura tenemos y si será la más apropiada? (Kim & Chang, 2019).

Llenar ese vacío de conocimiento es interesante para contrastar empíricamente las teorías existentes sobre la cultura organizacional y describir las tendencias halladas a este respecto. Todavía más cuando la complejidad de las dinámicas sociales y organizacionales que implican un proceso dialéctico en su interior y con el exterior hace de la cultura organizacional un elemento clave para afrontar los desafíos, así como para resolver los conflictos, tensiones y demandas, a veces contradictorias, por lo cual las organizaciones deben estar preparadas para atenderlas simultáneamente (Smith & Lewis, 2011). Más allá, es indispensable seguir realizando este tipo de estudios porque el contexto es cambiante y los nuevos desafíos, por ejemplo, la pandemia causada por el Covid-19, pueden provocar cambios en la cultura.

### 4.2. Cultura dominante

Los resultados pusieron de manifiesto que la cultura dominante en las empresas estudiadas es la jerárquica (84.2 puntos en escala de 1 a 100), lo cual implica que hay una tendencia que privilegia el orden, los procedimientos, el tecnicismo, la estructura, las políticas formales, el control y, en general, las jerarquías. Esto no necesariamente es favorable o

desfavorable, pues se ha encontrado que las culturas jerárquicas pueden asociarse con las estrategias que persiguen el bajo costo (Assens et al., 2021) o el fortalecimiento de la competitividad y el logro de resultados financieros (Calciolari et al., 2018), lo cual podría ser beneficioso, pero también podría ser problemático cuando se concede importancia estratégica a otras variables específicas.

Por ejemplo, si se persigue la innovación para crear mayor valor y asegurar la permanencia a largo plazo, algunos estudios han mostrado efectos negativos de la cultura jerárquica sobre la innovación (Zeb et al., 2021). Luego, si quisiera incrementarse en el país una cultura innovadora, la cultura adhocrática se perfila como una de las más propicias para tal fin (Naranjo & Calderón, 2015). Otro caso sería al considerar las preocupaciones ambientales, derivadas de la creciente importancia de la sostenibilidad organizacional; a este respecto, el trabajo de Sugita y Takahashi (2015), en una muestra de empresas japonesas, reportó que una excesiva cultura jerárquica tiene una relación negativa con la mitigación del cambio climático. Por su parte, Gimenez-Espin et al. (2013) encontraron que la cultura jerárquica tiende a tener un efecto negativo sobre el sistema de gestión de calidad de las empresas.

Por otro lado, la cultura menos prevalente en el conjunto de empresas estudiadas es la racional o de mercado (76.8 puntos). Este tipo de cultura comparte con la jerárquica una tendencia hacia la estabilidad y el control, pero difiere por su énfasis hacia lo externo, lo cual puede ser importante para identificar oportunidades y amenazas que puedan incidir en las organizaciones. Al mismo tiempo, bajo esta cultura deben cuidarse algunos aspectos porque, de acuerdo con Assens et al. (2021), podría decirse que este tipo de cultura es una de las que pueden causar sufrimiento en los trabajadores por su marcada orientación a los resultados y la competitividad que se promueve entre ellos .

No obstante, teniendo en cuenta la variación subyacente de los datos, debe advertirse que si bien las diferencias en los puntajes resultaron ser significativas desde el punto de vista estadístico, en términos prácticos podría interpretarse que no hay mucha distancia entre sí, como lo muestra el hecho de que la cultura jerárquica alcanzó un puntaje de 86.4 y la de mercado 83.2, lo cual representa tan solo un 3.2% de distancia entre ambas, recordando que los puntajes de las culturas clan y adhocrática se pueden considerar igualmente prevalentes, pues no tienen diferencias estadísticamente significativas (puntajes de 79.1 y 79.6, respectivamente). Esto demuestra que en la realidad de las empresas coexisten

varias culturas, más que una única cultura, lo cual es consistente con el planteamiento de Assens et al. (2021, p. 1): “Todas las organizaciones tienen los cuatro tipos de cultura, pero en diferentes proporciones”. Es decir, en algunas de las empresas estudiadas se puede identificar la presencia de un número plural de culturas con la misma intensidad.

Vale la pena señalar aquí el estudio de Übius y Alas (2009), pues se hizo con información de 6094 empresas de ocho países y encontró las siguientes culturas dominantes: Estonia (clan), Finlandia (clan), China (mercado y adhocrática), Japón (mercado y jerárquica), Rusia (mercado), Alemania (mercado), República Checa (jerárquica) y Eslovaquia (jerárquica). No obstante, igual que en esta investigación, los puntajes obtenidos para los distintos tipos de cultura no fueron muy distantes entre sí, aunque se identificaran algunas diferencias estadísticamente significativas. Incluso, en dos países hallaron dos culturas dominantes y no una sola. Dado que en la actualidad las empresas están en un ambiente que las presiona a prestar atención a múltiples variables, cuyo descuido podría tener efectos adversos en el largo plazo sobre los deseados resultados financieros, para la investigación futura valdría la pena preguntarse ¿qué tanto la diversidad cultural en el interior de las empresas ayuda u obstaculiza la consecución de ciertos objetivos? La revisión del estado del arte reveló que este es un tema fértil para el estudio porque son múltiples las variables y pocas las publicaciones científicas.

### **4.3. Cultura por tamaño de empresas**

Al examinar el tamaño de las empresas, se encontró que para las microempresas no hay una cultura prevalente; a pesar de que los puntajes hayan sido un poco mayores para las culturas adhocrática (84 puntos) y clan (83.5 puntos), estadísticamente no se encontraron diferencias. Este resultado podría explicarse porque las microempresas tienen múltiples presiones y limitaciones, lo cual hace que deban adoptar esquemas y culturas flexibles para sortearlos. Pero también contrasta con la investigación de Hitka et al. (2018), realizada con pequeñas empresas (SME) de cuatro países (República Checa, Eslovaquia, China y Rusia), en la que se observó una preferencia por la cultura de mercado para Rusia y clan para los restantes tres países, y como conclusión identificaron que la cultura clan es la mejor para este tipo de organizaciones, porque se focaliza en el desarrollo de cada persona, presta gran atención a la coherencia, la moral, el ambiente de trabajo y el cuidado de los empleados, lo cual consideran beneficioso para el desempeño y la productividad del

negocio. No obstante, con base en los resultados del presente estudio, el debate de si es preferible una cultura dominante en las microempresas se propone como un tema fértil para la investigación futura, explorando su conexión con el desempeño según diferentes objetivos estratégicos.

Por su parte, para las pequeñas, medianas y grandes empresas, la cultura prevalente es la jerárquica (87.6 y 89.1 puntos, respectivamente). En el acápite anterior se discutió la tendencia hacia la cultura jerárquica, aquí se agrega que muchas organizaciones colombianas siguen los elementos de la teoría clásica de la administración, en la que el liderazgo, la jerarquía, la especialización, la racionalidad, el orden, la responsabilidad individual y la productividad permean el proceder organizativo y son el ‘principio’ de orientación de la acción, pues gozan de una estructura algo más sólida que las microempresas.

#### **4.4. Cultura por sectores y tipos de empresas**

Los resultados obtenidos también develan la concentración de elementos teóricos y culturales de la escuela clásica de la administración, en tanto la clasificación por sectores muestra con claridad cómo la puntuación mayor la obtienen las empresas con cultura jerárquica del sector industria y de servicios, mientras que en la tendencia de las organizaciones dedicadas al comercio de productos (de bienes y servicios) se agrega la dominancia de las culturas clan y adhocrática. En este último caso, el acercamiento al tipo de cultura adhocrática puede ser entendida posiblemente como una tendencia a impulsar las empresas hacia un tipo de organización moderna centrada en la innovación de sus productos/servicios, que responde al contexto y a un futuro eminente, al asumirse continuamente riesgos en las decisiones que se toman en un mundo empresarial dinámico.

De otro lado, en las empresas familiares se encontró una dominancia similar de las culturas clan y jerárquica, pues los puntajes no presentan diferencias estadísticamente significativas (86.2 y 85.3 puntos, respectivamente). No es de extrañar este resultado si se tiene en cuenta que en la cultura clan la organización se concibe como una extensión de la familia en la que la cohesión y la moral son factores integradores importantes (Deshpandé et al., 1993; Cameron & Quinn, 1999), pero al tiempo se mantienen ciertas jerarquías emanadas del grupo familiar que representa la empresa. Es posible que esta doble combinación contribuya al logro de una visión compartida, la cual es una variable

que afecta significativamente el desempeño de las empresas familiares, según el estudio de Neff (2015).

La revisión de la literatura mostró que el análisis de la cultura a la luz de las empresas familiares y no familiares es un enfoque propicio para la investigación futura. Un ejercicio realizado en la base de datos Web of Science permitió identificar solo 51 resultados cuando se buscan las expresiones (“*familiar firm\**”, “*familiar compan\**”, “*familiar enterprise\**” o “*familiar business\**”), y al agregar las palabras clave “*organizational culture\**”, los resultados disminuyen a cero. Este ejercicio no puede considerarse exhaustivo, pero sí permitió respaldar la validez de la idea discutida, especialmente si se tiene en cuenta la revisión en profundidad efectuada por Tipu (2018), quien encontró una serie de limitaciones e inconsistencias en la escasa literatura existente sobre cultura organizacional en las empresas familiares.

Así mismo, otra posibilidad para la investigación futura está en el enfoque de la medición. La medición utilizada en este trabajo mediante el OCAI consta de un cuestionario con 12 reactivos alrededor de 4 dimensiones, que permite valorar los cuatro tipos de cultura expuestos en este artículo. Un enfoque complementario sería el modelo de medición de Denison (Denison Organizational Culture Survey), que utiliza 60 reactivos alrededor de 12 dimensiones, los cuales también apuntan a clasificar la cultura en los cuatro tipos aquí expuestos (Bravo et al., 2021), con lo que se podría tener una medición con más posibilidades temáticas para el análisis. Además, el modelo de Denison cuenta con una traducción al castellano, debidamente validada (Bonavía et al., 2009).

#### **4.5. Implicaciones para la práctica**

No son pocas las implicaciones que tiene la cultura organizacional en la práctica. Desde lo que se ha disertado en este documento se resalta que es un tema de vanguardia cuyo contenido amerita ser articulado al componente estratégico de las empresas, pues es un asunto que puede inhibir o facilitar el logro de los resultados deseados. En la práctica, las empresas deben pensar en forjar un tipo de cultura acorde con lo que esperan en materia de resultados, pues la literatura científica ha encontrado evidencia de su relación con el desempeño. Los resultados presentados permiten contrastar cuál es la tendencia a nivel general, al clasificar las empresas por tamaños, sectores o tipo de empresa (familiar versus

no familiar), a partir de lo cual podría analizarse si los patrones que se siguen son adecuados para la realidad de cada empresa o si amerita trabajar en una perspectiva diferencial a la tendencia para perseguir las ventajas competitivas desde la cultura organizacional.

Ahora, abordar la cultura es un asunto complejo que puede verse desde múltiples enfoques. Aquí se presentó una visión ampliamente aceptada, que es el modelo de valores en competencia, bajo el cual es posible hablar de cuatro tipos de cultura, cada uno de los cuales tiene ciertas características particulares en torno a un conjunto de criterios. No obstante, es posible encontrar otros enfoques que pueden ser útiles para los empresarios y que sería recomendable revisar. En cualquier caso, la evidencia sugiere que es posible la coexistencia de varias culturas, lo cual no debería ser el resultado de la inercia organizacional, sino de un moldeamiento dirigido desde el nivel estratégico.

## Conclusiones

Sin duda, la cultura organizacional es un asunto estratégico para el desarrollo de las organizaciones y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, en tanto que esta gobierna el comportamiento de las personas y puede ser un obstáculo o una fortaleza para el logro de ciertos objetivos. Ha sido un tema de interés tanto en la práctica como en la comunidad científica y su concepción ha pasado por diferentes enfoques, desde la búsqueda de la cohesión y el control social hasta la puesta en práctica de la estrategia para procurar un mejor desempeño de las empresas. Una adecuada gestión de la cultura organizacional les permite a las empresas la conciliación de las tensiones y demandas contradictorias que se suelen presentar en ellas.

Por esta razón, el presente estudio buscó identificar los patrones culturales que caracterizan a las empresas colombianas a partir del modelo de valores en competencia y el uso del instrumento OCAI. El ejercicio realizado con el OCAI reveló que el instrumento metodológico y los datos captados mediante él produjeron resultados lógicos y fiables para comprender la cultura organizacional colombiana desde la perspectiva de los valores en competencia y su representación en cuatro tipologías (clan, adhocrática, de mercado

y jerárquica), así como para comparar dichas culturas entre diversos tamaños, tipos de empresa y sectores económicos. Además, se observó que su aplicación para llevar a cabo comparaciones de la cultura por sectores, tamaños y tipos de empresa (familiar versus no familiar) es novedoso para el estado del arte.

De los resultados se pudo concluir que la cultura dominante en las empresas estudiadas es la cultura jerárquica, aunque la presencia de los demás tipos de cultura le siguen muy de cerca; al estudiar por sectores se encontró que en el de comercio había tres culturas dominantes (clan, adhocrática y jerárquica). Esto no es necesariamente bueno o malo, pero sí debe considerarse al momento de establecer políticas y tomar decisiones cuando se tienen objetivos como la innovación, la cual requiere una cultura con características diferentes a la jerárquica. Una situación particular se reportó al analizar las microempresas, pues al estudiarlas por separado se halló que no había una cultura dominante, sino la presencia homogénea de los cuatro tipos de cultura, lo que parece responder a la diversa variedad de presiones, tensiones y limitaciones que suelen tener para su supervivencia, hecho que demanda una cultura flexible. No menos importante resulta concluir que las empresas de tipo familiar revelan una paridad en la dominancia de las culturas clan y jerárquica, lo cual se puede deber a que la cultura clan se concibe como una extensión de la familia y la presencia de ciertas jerarquías en el clan familiar.

## Referencias

- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35-53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Alves, J. A., Jugend, D., Chiappetta, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: cultural change work in progress* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge.

- Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M. J., & Agulló-Tomás, E. (2021). Gaining a better understanding of the types of organizational culture to manage suffering at work. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.782488>
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, *37*, 1-30.
- Bonavía, T., Prado, V. J., & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, *21*(4), 633-638.
- Bravo, O. M., Cabanilla, M. K., Franco, M., & Aroca, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Universidad y Sociedad*, *13*(S3), 542-548.
- Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, *20*(9), 1400-1422. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1383784>
- Calderón, G., & Serna, H. M. (2009). Relaciones entre cultura organizacional y gestión humana: un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, *12*(2), 97-114.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. In R. W. Woodman (Ed.), *Research in organizational change and development* (Vol.5, pp. 23-58). JAI Press.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Coelho, C., Mojtahedi, M., Kabirifar, K., & Yazdani, M. (2022). Influence of organisational culture on total quality management implementation in the Australian construction industry. *Buildings*, *12*(4), 496. <https://doi.org/10.3390/buildings12040496>
- Craighead, C. W., & Meredith, J. (2008). Operations management research: evolution and alternative future paths. *International Journal of Operations & Production Management*, *28*(8), 710-726.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, *57*(1), 23-37.

- Dobrin, C., Dinulescu, R., & Dima, C. (2021). Evaluating the organizational culture from Romanian private companies using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Studies in Business and Economics*, 16(3), 60-71. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0045>
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(6), 678-692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hernández, S., Méndez V. S., & Contreras, S. R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Hitka, M., Lorincová, S., Bartáková, G. P., Ližbetinová, L., Štarchoň, P., Li, C., Zaborova, E., Markova, T., Schmidtová, J., & Mura, L. (2018). Strategic tool of human resource management for operation of SMES in the wood-processing industry. *BioResources*, 13(2), 2759-2774. <https://doi.org/10.15376/biores.13.2.2759-2774>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250. <https://doi.org/10.1108/eb028886>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMES: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65-84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 669-727.
- Lorsch, J. W., & McTague, E. (2016). Culture is not the culprit: when organizations are in crisis, it's usually because the business is broken. *Harvard Business Review*, 94(4), 96-105.

- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los centros de investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245-252. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>
- Marulanda, C., López, M., & Castellanos, J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. *AD-minister*, 29, 163-176.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 3-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación: una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Neff, J. E. (2015). Shared vision promotes family firm performance. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00646>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: managing the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rao, I. (2019). Competing values in Asian business: evidence from India and Dubai. *Journal of Asia Business Studies*, 13(1), 97-107. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2017-0164>
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas Psicológicas*, 8(2), 285-307. <http://www.bdigital.unal.edu.co/9227/>
- Saaty, T. L. (2008). The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: applications to decisions under risk. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*, 1(1), 122-196. [https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5\\_9](https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5_9)
- Sánchez, J. C. (1995). Cultura y recursos humanos: consideraciones desde un estudio piloto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11(31), 20.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés.

- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Services Research, 38*(3), 923-946.
- Serna, H. M., Álvarez, C. M., & Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional: un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Revista Acta Colombiana de Psicología, 15*(2), 119-134.
- Siegel, S. (1978). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. Editorial Trillas.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28*, 339-358.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review, 36*(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>
- Solarte, C. M. L., Solarte, M. L., & Barahona, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración, 65*(1), 1-25. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Sousa, M., Raposo, M. J., Mendonça, J., & Corchuelo, B. (2022). Exploring organisational culture in higher educational institutions: a comparative study. *International Journal of Management in Education, 16*(1), 62-82. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2022.119683>
- Sugita, M., & Takahashi, T. (2015). Influence of corporate culture on environmental management performance: an empirical study of Japanese firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22*(3), 182-192. <https://doi.org/10.1002/csr.1346>
- Tarique, I., Briscoe, D., Schuler, R. (2016). *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises* (5<sup>th</sup> ed.). Routledge.
- Teräväinen, V., Junnonen, J. M., Salopää, T., & Sobolev, A. (2021). Relationships between organisational culture and efficiency in Finnish construction projects. *International Journal of Construction Management, 21*(1), 12-26. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1503835>
- Tipu, S. A. A. (2018). What have we learned? Themes from the literature on organizational culture in family firms. *European Business Review, 30*(6), 660-675. <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1108/EBR-02-2017-0042>
- Tseng, S. M. (2011). The effects of hierarchical culture on knowledge management processes. *Management Research Review, 34*(5), 595-608.
- Übuis, Ü., & Alas, R. (2009). Types of organizational culture as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics, 61*(1), 90-99. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-1-73-82>

- Van Huy, N., Thu, N. T. H., Anh, N. L. T., Au, N. T. H., Cham, N. T., & Minh, P. D. (2020). The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC Public Health*, 20(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8372-y>
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>