

La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*

Research on Organizational Culture in Colombia. a View from the Spread in Scientific Journals

Yaz Belida Ruiz
Universidad Nacional de Colombia,
Manizales

Julia Clemencia Naranjo**
Universidad Nacional de Colombia,
Manizales

Recibido: 4 de febrero de 2012
Revisado: 18 de mayo 18 2012
Aceptado: 16 de julio de 2012

Resumen

Cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas. Esto ha hecho que crezca el interés por su estudio, sin embargo, en el caso de Colombia no se ha indagado sobre la investigación realizada en el tema. Este trabajo se encarga de hacerlo a partir de la revisión de los estudios publicados en revistas indexadas. Los resultados muestran que la investigación en el tema es bastante incipiente, si bien ofrece evidencia de la importancia de la cultura para la empresa colombiana, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura pero en pocos casos profundizan en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio. Se observa una tendencia a culturas orientadas a lo interno y poco flexibles. También se encuentra en los estudios en que prevalece el nivel descriptivo, descuidando el nivel explicativo que es el que realmente podría orientar el quehacer de los empresarios.

Palabras clave: Cultura organizacional, investigación, difusión científica.

* Artículo de investigación. Este documento es producto de una investigación documental sobre los estudios de cultura organizacional realizados en Colombia. Corresponde a la primera fase del proyecto: "Estado del arte de la cultura en empresas colombianas". Línea de investigación en cultura organizacional, Grupo: Trabajo, Cultura Organizacional y Gestión Humana. Categoría A, Colciencias y el proyecto es financiando por el grupo.

** Correspondencia: Julia Clemencia Naranjo, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Correo electrónico: jcnaranjov@unal.edu.co.

Abstract

There is increasing evidence on the role of organizational culture for attaining higher levels of performance and competitiveness for enterprises. This has led to growing interest in its study, however in the case of Colombia there has not been any research conducted on the subject. This work sees to it from the review of published studies in indexed journals. The results show that research on the topic is nascent, and provides evidence of the importance of culture for the Colombian company. Generally these works deal with characterizing culture but few of them delve into the impact it has on business results. There is a tendency to inward-oriented and inflexible cultures. It is also found in the studies that the descriptive level prevails, neglecting the explanatory level that is what really could guide the work of entrepreneurs.

Keywords: Organizational culture, research, scientific dissemination

Introducción

La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986). Diversos estudios ofrecen evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos -moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional- (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996) sino también en los resultados financieros (Denison, 1990; Gregory et al., 2009).

La cultura organizacional sirve de guía a los empleados de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentre o la influencia que reciba del medio.

Mientras en los países desarrollados existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones y cómo la cultura está impactando otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura, el aprendizaje organizacional, en Colombia los estudios en esta materia aún son incipientes. Con este trabajo se pretende conocer con mayor profundidad qué tanto se ha estudiado la cultura organizacional en la realidad empresarial colombiana, esto es, qué estudios se han realizado, de qué tipo, cómo se concibe la cultura en las empresas, desde qué perspectivas se ha abordado el estudio de la cultura, entre otros.

El propósito de esta investigación es, entonces, conocer el estado de arte de la cultura organizacional en el país, a partir de los trabajos publicados en revistas científicas indexadas, en un rango de 5 años entre el 2006 y el 2010.

La investigación se desarrolla en cuatro partes: primero se hace una explicación del proceso de selección de estudios y el método de investigación, segundo se realiza una revisión de literatura sobre cultura, tercero se exponen los resultados por categorías y, por último, se presentan las conclusiones.

Selección de revistas científicas y método de investigación

Selección de estudios publicados en revistas científicas

Para la selección de los artículos se tomó como referencia la base de datos de Colciencias Publindex, que se constituye en el índice bibliográfico colombiano para la certificación de publicaciones científicas, conformado por las revistas colombianas especializadas en ciencia, tecnología e innovación.

La búsqueda se hizo de manera sistemática tomando en cuenta varios criterios para la selección de artículos. Se definió un rango de publicación de cinco años entre el 2006 y el 2010. Se utilizaron como filtro de selección de las investigaciones que estudiaran la cultura tres criterios: 1) la presencia del término cultura en el título del artículo, 2) que fueran estudios realizados sobre la realidad colombiana y, 3) que el estudio se centrara en la cultura empresarial. La búsqueda arrojó 25 artículos ubicados en diferentes disciplinas. El conocimiento previo de los investigadores sobre el tema de cultura indicó que en el resultado faltaban algunos estudios relevantes en el tema de cultura, posiblemente explicado este hecho en que cuando algún artículo no cumple con todos los requerimientos en la elaboración de la bibliografía, aunque se encuentre publicado en una revista indexada, no se integra a la base de datos. Por tanto, se procedió a una búsqueda más detallada revisando el listado de artículos de cada una de las cuatro áreas más afines al tema de la cultura organizacional (administración, psicología y en menor medida economía y derecho, todas estas pertenecientes a la gran área de conocimiento de las ciencias sociales aplicadas), la cual arrojó nueve nuevos artículos, para completar así un total de 34.

Teniendo en cuenta que los niveles de indexación de las revistas pueden variar en el tiempo, se verificó para cada artículo el nivel de indexación en la fecha de publicación del artículo, lo que arrojó que siete de los artículos se eliminaran del análisis por no encontrarse la revista indexada en la fecha de publicación.

Colciencias a través de Publindex clasifica según su carácter, en estudios de: investigación científica y tecnológica, de reflexión, de revisión, artículo corto, revisión de caso, revisión de tema, cartas al editor, editorial, traducción, documentos de reflexión no derivados de investigación y reseña bibliográfica¹. Como el interés del estudio es conocer el estado de la investigación de la cultura en las empresas colombianas, se seleccionaron de los 27 artículos, los clasificados como de investigación científica y tecnológica, para un total de 14 artículos (51.85 %). Los otros 13 (48.15 %) corresponden a estudios de tipo reflexivos, revisiones teóricas o documentos de reflexión no derivados de investigación (anexo 1). De esta forma, como se puede concluir de la Tabla 1, los artículos utilizados en el análisis serán 14 (en el anexo 1 se presenta información más detallada).

Tabla 1.
Selección de artículos

Criterios	Autor (es)
Listado de artículos PUBLINDEX	25
Artículos adicionales resultado de la búsqueda detallada en cada disciplina	+(9)
Artículos publicados en revistas no indexadas en el momento de la publicación	-(7)
Artículos diferentes a la categoría "investigación científica y tecnológica"	-(13)
TOTAL artículos objeto de análisis	14

¹ Véase <http://201.234.173.8084/publindex/docs/informacionCompleta.pdf>

Método

Una vez seleccionados los estudios se dio inicio a una etapa de caracterización de la investigación en cultura organizacional, identificando aspectos como el tipo de diseño de investigación utilizado, el carácter de las mismas, el nivel de análisis, los tópicos de estudio y las principales conclusiones aportadas por los estudios. Trabajos similares se han realizado tanto en el ámbito nacional

(Malaver, 2006; Naranjo y Calderón, 2010) como en el internacional (Griffin y Hauser, 1996).

Revisión de la literatura

Definición de cultura organizacional

Para entender el concepto de lo que es la cultura organizacional se referencian las definiciones propuestas por algunos autores reconocidos en el estudio de la misma (Tabla 2).

Tabla 2.

Definiciones de cultura organizacional

AUTORES	DEFINICIONES
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.
Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
Mirón et ál., (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

Son muchas las definiciones que se pueden hacer de la cultura organizacional dependiendo del contexto desde el que sea observada, sin embargo, las definiciones apuntan a características comunes que permiten agruparlas en tres niveles (Schein, 1986): el *subyacente*, en el que se ubican los principios, las presunciones básicas y las creencias que conforman un conjunto de referencias que pueden ser consideradas como válidas si tienen la suficiente influencia con el paso del tiempo; el siguiente nivel es el *valorativo*, com-

prende las normas, las estructuras, las estrategias, los sistemas, las habilidades y los estilos de liderazgo que dirigen el comportamiento de un grupo social y, por último, el nivel de las *manifestaciones observables*, es decir, el nivel donde las prácticas y las estrategias adquieren verdadero significado dando origen a una realidad organizacional dotada de una identidad que la hace diferente a las demás. Todo lo anterior con el fin de integrar y coordinar las conductas que faciliten la eficiencia y la eficacia de la organización.

Modelos culturales

En la literatura internacional se encuentran diversos modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura. Algunos de ellos la analizan desde rasgos culturales y otros desde tipologías culturales que integran dichos rasgos. En el primer grupo sobresalen el Modelo de Cameron y Quinn (1999) y el modelo de Fey y Denison (2003), en el segundo grupo el propuesto por O'Reilly et ál., (1991) y Hofstede (1999).

Modelo cultural de Cameron y Quinn

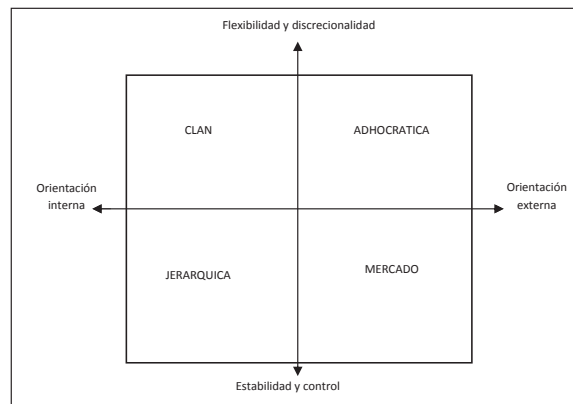
Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework (CVF).

Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa. Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, como puede verse en la Figura 1, cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado que se puede definir en función de seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización, estas son: 1) las características dominantes de la organización; 2) el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; 3) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados; 4) el vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida; 5) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización; y 6) el criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización.

En términos de Naranjo et ál., (2011) Cameron y Quinn (1999) proponen 4 tipos de culturas:

- La *cultura de clan* da importancia a la flexibilidad y la orientación interna y, por ello, enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia. Además, en ellas el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental.
- Una *cultura adhocrática*, según el modelo, también valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación no es interna sino externa. Es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. En consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura.
- La *cultura de mercado* pone el énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad tanto externa como interna.
- Por último, la *cultura jerárquica* tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario de esta última, busca la estabilidad y el control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos así como la estabilidad en el empleo.

Figura 1. Modelo de valores en competencia



Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Modelo cultural de Denison

Denison et ál., (1995, 2003) plantean una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado.

De acuerdo con Denison et ál., (2003) existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así 12 dimensiones en total para el modelo. Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones de cada tipo de cultura, esta se ubica en el cuadrante correspondiente (Figura 2).

Tipos de cultura y dimensiones de acuerdo con Denison et ál (2003):

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.

Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos 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.

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 reñir 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.

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. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

Figura 2. Modelo de Denison



Fuente: Fey y Denison (2003)

Modelo cultural de Hofstede (1979)

A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de Hofstede (1979) fue concebido originalmente para estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales. No obstante, diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas. Hofstede a través de su modelo demuestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. Este autor desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, detallados a continuación:

- Distancia al poder: un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.
- Masculinidad - feminidad: un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.
- Tolerancia a la incertidumbre: un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.
- Colectivismo - individualismo: los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de un colectivo y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.
- Orientación corto plazo - largo plazo: la orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.

Modelo cultural de O'Reilly (1991)

El modelo de O'Reilly tampoco define tipologías culturales sino valores culturales. El OCP ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización. El modelo se desarrolló siguiendo los aportes de Caldwell y O'Reilly (1990). El OCP contiene 54 declaraciones de valor que genéricamente puede capturar valores individuales (31) y valores organizacionales (23). Estos últimos se agregan en siete dimensiones de valor, así:

- Atención al detalle
- Innovación
- Orientación a resultados
- Agresividad
- Orientación al equipo
- Estabilidad
- Orientación a la gente

Resultados

Los resultados de los artículos se presentan en cinco categorías: una general sobre las revistas y los artículos que hacen referencia a las disciplinas en las que se ubican los estudios y el nivel de indexación, otra categoría sobre el diseño y carácter de las investigaciones, la tercera hace referencia al nivel de análisis, la cuarta a los modelos utilizados y, la última se centra en los tópicos de estudio.

Las revistas y los artículos

Se encontraron 14 artículos en el tema de cultura organizacional de acuerdo con los criterios de búsqueda (anexo 1, artículos resaltados). Los artículos corresponden a 11 revistas. Se analizó el nivel de indexación de las revistas donde se divulgan los resultados de investigación en el tema de cultura organizacional encontrándose que el mayor porcentaje corresponde a revistas tipo A,

seguida de revistas tipo C, y en menor cantidad en revistas tipo B (anexo 1).

Las revistas pertenecen a diferentes disciplinas según la clasificación temática de Publindex. El mayor porcentaje de artículos se encuentra en la gran área de conocimiento de las ciencias sociales aplicadas, lo cual resulta coherente, tratándose del tema objeto de estudio de esta investigación. Dentro de ella la mayor proporción está representada por las sub áreas de administración (50%) y de psicología (14) y el 36% pertenece a las demás áreas (Tabla 3).

Tabla 3.
Clasificación temática de los estudios

DISCIPLINAS	CANTIDAD DE ARTÍCULOS
Administración	7
Psicología	2
Economía	1
Derecho	1
Salud	1
Multidisciplinar	2
TOTAL	14

Diseño y carácter de la investigación

Como se planteó anteriormente los 14 artículos seleccionados pertenecen a la categoría de estudios de “investigación científica y tecnológica” de acuerdo con la clasificación de Publindex. Sobre este grupo se emplea una tipología general que permite diferenciar los estudios entre teóricos (21.4%) y empíricos (78.6%).

Sobre el grupo de estudios empíricos se consideró interesante establecer el carácter extensivo o intensivo. El carácter extensivo se refiere a si la investigación se ha realizado en un amplio número de fuentes y que por tanto exige el uso de métodos cuantitativos para su tratamiento, mientras el intensivo se limita al estudio de casos pero hecho a profundidad, lo cual demanda, generalmente,

técnicas cualitativas (Naranjo y Calderón, 2010). Dentro de los empíricos el 64% es de carácter extensivo, mientras el 36% es de carácter intensivo.

Adicionalmente, se consideró interesante establecer el carácter de la investigación. De los 11 trabajos que presentan resultados basados en datos empíricos, la mayoría son de carácter descriptivo 79% (9 de 11) y solo el 21% (2 de 11) son de carácter explicativo. Es interesante señalar que en la medida en que el nivel de indexación aumenta el nivel de complejidad de los estudios también. Los dos artículos explicativos se encuentran divulgados en revistas tipo A (Tabla 4).

La naturaleza o carácter de la investigación está asociada con las técnicas de análisis de datos utilizadas en los estudios, por ser en su mayoría los estudios de carácter descriptivo, se utilizan principalmente técnicas de estadística descriptiva (medias, desviaciones, frecuencias, correlaciones), muy pocos estudios incorporan técnicas más avanzadas como análisis *clúster* o análisis factorial. Solo dos trabajos incorporan técnicas multivariantes, específicamente análisis de regresión.

Tabla 4.
Tipología de los estudios

TIPO DE ARTÍCULO	CANTIDAD	CATEGORÍA DE LA REVISTA EN LA QUE SE DIVULGA EL ESTUDIO
Explicativo	2	A1, A2
Descriptivo	9	A1, A1, A2, A2, A2, B, B, C, C
Teórico	3	C, C, C
TOTAL	14	

Nivel de análisis

Los artículos empíricos fueron clasificados en dos niveles de análisis: el sector y el ámbito (país, región, empresa). En cuanto a los sectores económicos más estudiados, se ubica en primer lugar el sector secundario y dentro de este industrias siderúrgicas, textiles y metalmeccánicas. En segundo

lugar se encuentra el sector terciario o de servicios, siendo el más explorado dentro de él el subsector salud. Sobre el sector primario no se encontraron investigaciones.

De otra parte, al analizar el ámbito de estudio, el país, la región o la empresa, los artículos muestran que los investigadores han hecho mayor énfasis en la región 70%, un 20% de las investigaciones se han inclinado por estudiar la cultura a nivel de país y solo un 10% a nivel de empresa.

Modelos culturales utilizados

Los trabajos estudiados emplean para medir la cultura organizacional tres de los cuatro modelos culturales más referidos y validados en la literatura internacional Cameron & Quinn (1999), Denison (1990, 1995, 2003) y Hofstede (1979, 1999). El modelo de Cameron y Quinn y el modelo de Denison identifican tipologías culturales y son modelos que parten de la misma concepción de valores en competencia: orientación externa vs interna y orientación a la flexibilidad vs la estabilidad, aunque configuran las culturas a partir de elementos diferentes permiten algún nivel de comparación. Por su parte, el modelo de Hofstede por tener un énfasis en culturas nacionales y regionales, más que organizacionales, como se señaló anteriormente, es menos comparable.

Tópicos de estudio

A partir de los 14 artículos objeto de estudio de esta investigación publicados entre los años 2006 y 2010 en las diversas revistas científicas del país, se hizo un análisis sobre cómo se ha tratado o desde dónde se ha abordado la cultura organizacional en los diferentes artículos, encontrando aspectos comunes y particularidades que vale la pena resaltar.

Cuando se profundiza en los tópicos de estudio se puede observar que un grupo de trabajos (3/14) se centra en estudiar aspectos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional sin contextualizarlos en la realidad colombiana (Mejía et ál., 2008; Toca y Carrillo, 2009; y Rueda y Rodenes,

2010). Esto es interesante, porque aunque no estudian empíricamente la cultura dan cuenta del interés cada vez más creciente por entender su papel en la dinámica organizacional.

Otro grupo se enfoca en describir la cultura en realidades empresariales específicas y un grupo similar de estudios se interesa por estudiar la cultura en relación con los aspectos que la determinan o la incidencia que ella tiene sobre otros factores organizacionales. A continuación se describen los estudios y las conclusiones más relevantes de los mismos.

Descripción y conclusiones de los estudios empíricos

Los estudios empíricos (11/14) en general son de carácter descriptivo, con excepción de los trabajos de Grueso (2009) y Martínez (2010).

Al analizar los estudios en su conjunto se observa que un grupo importante (6/11) se ha concentrado en descripciones de la cultura, ya sea en el interior de una empresa o grupo de empresas o en un *clúster* específico. Así Calderón y Naranjo (2007) se centran en empresas innovadoras; Sierra (2009) en estudiar la cultura exportadora; Restrepo et ál., (2007) en la cultura para evolucionar hacia la competitividad; Pardo y Burbano (2007) en la cultura de velocidad que están viviendo actualmente la empresas; González y Millan (2008) en la cultura en pequeñas empresas y, finalmente, López y Caderón (2006) abordan las dinámicas culturales en un *clúster* empresarial.

Sierra (2009) estudia la cultura exportadora de un grupo de empresas que participaron del Programa de Fomento a las Exportaciones y concluye que las empresas colombianas no tienen en cuenta los mercados internacionales como una fuente de crecimiento, desarrollo y competitividad, y algunas que lo tienen se concentran en pocos mercados objetivos, que además se encuentran cerca en términos geográficos y culturales. Otros aspectos que las caracterizan son la ausencia de personas especializadas para gestionar adecuadamente las exportaciones, la falta de capacidades para la construcción de una estrategia internacional, la falta de prioridad de las exportaciones frente

al mercado doméstico y la escasa orientación al relacionamiento con universidades, el Estado y otras empresas.

Por su parte, Calderón y Naranjo (2007) al analizar el perfil cultural de un grupo de empresas del sector metalmecánico, encontraron que las empresas innovadoras tienen un perfil claramente extrovertido, se focalizan en los clientes y son abiertas al medio ambiente. Lo que es consistente con lo propuesto por autores como Kimberly y Evanisko (1981) cuando plantean que las empresas orientadas al exterior suelen contar con una variedad de mecanismos que incrementan sus probabilidades de obtener información del entorno empresarial, lo que facilita la generación de innovaciones en la empresa. Asimismo, son empresas que logran la colaboración natural de sus trabajadores y tienen por costumbre trabajar en equipo; sus prácticas gerenciales se sustentan en valores y en el desarrollo de las personas; y en aspectos asociados con los procesos de planeación, logran establecer un balance entre lo interno y lo externo.

Dentro de este grupo está también el trabajo de Pardo y Burbano (2007), que desde una perspectiva bien diferenciada de los estudios anteriores analiza cómo la velocidad, derivada del uso de nuevas herramientas tecnológicas, modifica las dinámicas culturales de las organizaciones. El estudio pone de manifiesto cómo las nuevas formas de manejo del espacio, el tiempo y las tecnologías producen otras formas de complejidad organizacional modificando las lógicas de trabajo tradicionales. De una parte, el correo electrónico y las páginas web han hecho posible que las comunicaciones sean más rápidas y eficientes, pero al mismo tiempo el contacto interpersonal físico se ha disminuido a sus mínimas expresiones y el lenguaje digital entra a ocupar el espacio central de las relaciones. Con respecto al tiempo, aunque tradicionalmente los manuales de empleados han establecido horarios de trabajo, la tendencia actual es que la gente puede llegar más temprano o irse más tarde, dependiendo de la cantidad de trabajo que se debe realizar. Esto ha hecho que otras formas de trabajo se estén legitimando en las que en muchas ocasiones se “invierte” tiem-

po adicional sin retribución económica. Así, en la organización virtual existe gran preocupación por el deterioro de las relaciones personales debido al espacio ilimitado en el cual se comunican los empleados, provocando que poco a poco la formalización de procesos en una cultura organizacional pueda darse en la virtualidad, conservando las identidades a través del lenguaje digital.

Por su parte, Restrepo et ál., (2007) plantean la importancia de un cambio cultural en la empresa de estudio para evolucionar hacia la competitividad, no obstante, su desarrollo se centra en proponer un modelo estratégico sin mayor implicación sobre el cambio cultural al que hacen referencia en el título, es decir, el tema cultural es completamente marginal en el contenido del artículo.

Las dinámicas culturales también han sido objeto de estudios como lo refleja el trabajo de López y Calderón (2006) quienes caracterizan la cultura del *clúster* de herramientas de Caldas a través de cuatro dimensiones, así: los rasgos identificatorios del *clúster*, las prácticas de gestión, los hábitos y las manifestaciones culturales. Con respecto a los *rasgos identificatorios* son de resaltar algunos de ellos: la conciencia que tienen los empresarios del *clúster* sobre la importancia de creatividad y la necesidad que tienen de investigar e innovar permanentemente; la presencia de unos valores de competencia como el compromiso con la calidad, el servicio al cliente, la lealtad con la competencia, el cumplimiento de los compromisos con los clientes, proveedores y distribuidores y el amor por el trabajo; y en contraste la prevalencia de aspectos críticos como la falta de confianza mutua. En relación con las *prácticas de gestión*, los investigadores observaron que en general han sido traídas por las empresas grandes y pocas veces surgen de investigaciones de la realidad local; en cuanto a las prácticas de recursos humanos, se percibió en la investigación un interés real por las personas y un cambio en la importancia relativa dada a esta función. Con respecto a los *hábitos colectivos* predomina el intercambio de información de manera cerrada entre empresas con las que se tienen determinado tipo de relaciones comerciales; la información sobre nuevos

mercados, la identificación de clientes malos y clientes buenos, el reconocimiento de buenos trabajadores, la referencia de nueva maquinaria y nuevas prácticas de gestión, es compartida solo entre pequeños grupos, pues es negada a quienes no se encuentren en el respectivo círculo. Dentro del análisis de las *manifestaciones culturales* se detectó como aspecto crítico los tabúes o temores predominantes: las empresas manifiestan recelo en las relaciones, por el temor a que otras empresas conozcan sus debilidades y dificultades específicas, así como sus fortalezas; hay miedo a que se aproveche la información para fines desleales; existe una manifestación de desconfianza y falta de solidaridad.

Por su parte el trabajo de González y Parra (2008) pretende caracterizar la cultura organizacional de un grupo de empresas de la zona de Boyacá. Las conclusiones se toman con reserva por cuanto las dimensiones utilizadas para el estudio no se vinculan en el marco teórico con la cultura organizacional.

Un segundo grupo (5/11) aborda las relaciones de la cultura con otras variables organizacionales. Las relaciones de la cultura con los recursos humanos son analizadas por Calderón y Serna (2010) y Grueso (2009) y las de la cultura con la actitud al cambio por Montealegre y Calderón (2007). Por último, el trabajo de Quiroga pretende analizar, según lo plantea en la Introducción (p. 10), la relación de diversas variables organizacionales, entre ellas la cultura con la gestión de conocimiento, no obstante, en los resultados no se hace referencia a esta relación. Finalmente, el trabajo de Martínez (2010) analiza la cultura como inductora del desempeño de la empresa.

En la relación entre resistencia al cambio y la cultura organizacional, Calderón y Montealegre (2007) buscan comprender de qué manera la resistencia al cambio puede estar relacionada con factores organizacionales asociados a la cultura de las empresas. Para lograr el objetivo proponen un modelo integrado por factores exógenos y endógenos determinantes de la actitud frente al cambio. Los factores exógenos se refieren a características culturales del entorno y a carac-

terísticas culturales del sector industrial. Por su parte los factores endógenos se proponen desde dos sistemas: el cultural y el socio-estructural, y en cada uno de ellos seleccionan los factores que según la literatura están más relacionados con la resistencia al cambio; en el sistema cultural las relaciones de poder y el control de la incertidumbre y en el sistema socio-estructural el diseño organizacional y la orientación estratégica (corto o largoplacismo). Los resultados muestran en relación con los factores endógenos que las relaciones de poder (percepción de que los cambios solo pueden ser propuestos e implementados por los directivos y estilos directivos que poco fomentan la autonomía del trabajador) son la dimensión más asociada a reticencia al cambio, mientras la dimensión más favorecedora del cambio es la orientación estratégica (visión de largo plazo frente a largo plazo). Con respecto a los factores exógenos se concluye que aspectos culturales del entorno (por ejemplo el pesimismo y conformismo de las personas) así como las características del sector industrial (la rutinización de procedimientos y métodos propios del sector industrial) sí inciden en la actitud frente al cambio.

Dos trabajos analizan la relación entre cultura organizacional y recursos humanos. El primero (Calderón y Serna, 2009) analizan la cultura desde las dos dimensiones: contenido y fuerza, utilizando el modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983). El estudio analiza seis prácticas de recursos humanos: aprovisionamiento, capacitación, oportunidades de carrera, valoración, compensaciones, otros aspectos y los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1988): de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. Los investigadores concluyen en primer término que todas las prácticas de recursos humanos se aplican de distinta forma en organizaciones con diferentes perfiles culturales dominantes. Segundo, que hay relación entre las prácticas de recursos humanos y algunos tipos de cultura, en particular la compensación de los empleados, la capacitación y los planes de carrera están más relacionados con la cultura de desarrollo, mientras que ninguna práctica presentó relación con la cultura jerárquica. Tercero, se puso de manifiesto que las culturas fuertes se relacionan con modelos altamente estructurados

de recursos humanos, mientras las culturas jerárquicas y las culturas débiles se relacionan con modelos medianamente estructurados de recursos humanos.

El segundo estudio (Grueso, 2010), que al lado del de Martínez (2010) son los únicos dos que se ubican en el grupo de los de carácter explicativo, ilustra cómo los valores culturales del modelo de Hofstede (1979) determinan la práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género. Los resultados muestran que la práctica de promoción del personal está determinada solo por dos valores culturales, distancia de poder y orientación de corto/largo plazo, así, a menor índice de distancia de poder y a mayor orientación a largo plazo, mejor práctica de promoción de personal se implementa. Como puede verse, estos trabajos muestran que determinados valores o tipos culturales son más favorecedores de ciertas prácticas de recursos humanos, pero la escasez de trabajos y de variables estudiadas no permite mayor generalización de los resultados.

Por último, el de Martínez (2010) se constituye en un primer trabajo académico de validación del modelo de Denison en el contexto colombiano. Si bien el análisis de correlación mostró asociaciones importantes entre cultura y desempeño, el análisis de regresión puso en evidencia que en la muestra estudiada no existe relación entre las cuatro dimensiones culturales y el desempeño general de la empresa como lo predice el modelo. Solo una de las cuatro dimensiones: el sentido de misión (que comparte los cuadrantes orientación externa y estabilidad y control) estuvo asociado significativamente con dimensiones de desempeño como crecimiento en ventas, rentabilidad y rendimiento de los activos, satisfacción de los empleados y calidad de la innovación y con la medida general de rendimiento de la empresa. A partir de los resultados, Martínez (2010) concluye que “el modelo de Denison y sus colegas podría ser débil para representar los rasgos de la cultura organizacional en las empresas estudiadas” (Martínez, 2010, p. 186) y reflexiona sobre posibles explicaciones de este resultado, de una parte plantea la posibilidad de que el instrumento de Denison no haya sido interpretado con el mismo

significado que en otras muestras, pues el análisis factorial no permitió hacer una afirmación contundente sobre la validez discriminatoria del modelo en la muestra estudiada y, de otra parte, las limitaciones del estudio con relación a la muestra escogida y la medición de las variables a partir de percepciones de los encuestados.

Conclusiones de las revisiones bibliográficas o teóricas

Estos tres estudios tienen un carácter teórico, así estén clasificados como de investigación científica y tecnológica. Dos de ellos realizan revisiones sistemáticas de documentos relacionados con cultura organizacional y proponen nuevos enfoques de estudio para abordar los rasgos visibles de la cultura organizacional (Gómez, 2008; Toca y Carrillo, 2009), el otro estudia las características culturales que favorecen la innovación (Rueda y Rodenes, 2010).

Con respecto a la propuesta de basar la identidad productiva de las empresas desde la cultura organizacional con un nuevo enfoque, Gómez (2008) propone estudiarla no solo a partir de los rasgos visibles (valores, creencias, estilos de liderazgo y normas) sino también desde los factores generadores de la misma (historias, estructuras, valores, tecnologías y estrategias), partiendo de una perspectiva más amplia que abarque las percepciones de las partes interesadas, tanto en el interior como en el exterior de la empresa.

Por su parte, Toca y Carrillo (2009) hacen una revisión de literatura sobre aspectos teóricos y metodológicos para abordar la cultura organizacional. Además de realizar un aporte interesante en relación con las dimensiones esencial, estratégica y manifiesta de la cultura, presentan un inventario de las herramientas más usadas para medir la cultura organizacional, resaltando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn por su condición de medir la cultura desde el contenido y desde la fuerza cultural. Pero tal vez su mayor contribución tiene que ver con el análisis del impacto de la cultura en el desempeño de las organizaciones. De acuerdo con el estudio, la gestión de la cultura en las organizaciones, su contenido y su fuerza deben ser el inductor para

introducir mejoras en el desempeño, en concreto, señalan que al contar con una cultura fuerte, los miembros conocerán qué se espera exactamente de ellos y se reduce la incertidumbre del personal, ya que proporciona una estructura y un sistema de valores que orientan el quehacer. Destacan, finalmente, que la importancia de caracterizar y medir la cultura radica en su impacto tanto en los resultados directos como en la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de sus miembros.

Los investigadores también se han interesado por identificar los valores, prácticas y comportamientos que son determinantes y que deben asumir las empresas y las personas, para el desarrollo de acciones encaminadas a lograr una cultura innovadora, como es el caso de Rueda y Rodenes (2010). Ellos plantean que para alcanzar este propósito, es necesario incorporar una serie de características tales como: promoción de nuevos valores y creencias, incentivar la generación de nuevas ideas, transmisión de conocimientos y experiencias, motivación a los empleados, ausencia de complejidad y formalismo, tolerancia de los errores, compromiso directivo, introducción de nuevas tecnologías, olvidar viejos métodos y formas, adquirir nuevos conocimientos, escuchar al cliente, prácticas y comportamientos e invertir, arriesgar y experimentar, con el fin de lograr resultados organizacionales eficientes adentro y afuera.

Conclusiones

En síntesis de los 34 artículos que arrojó la búsqueda en la base de datos de Publiindex solo se seleccionaron los que pertenecían a revistas indexadas en el año de la publicación y estaban clasificados como de investigación científica y tecnológica, para un total de 14 artículos. La revisión mostró que las disciplinas que más estudian la cultura organizacional son la administración, seguida de la psicología, la primera con un enfoque más empírico y la segunda desde una perspectiva más reflexiva. El sector más explorado a nivel nacional es el industrial y dentro de este las empresas siderúrgicas, textiles y metalmecánicas. Sin

embargo, estos sectores son resultados de investigaciones realizadas a nivel regional y no de país.

Se puede concluir a partir de los estudios revisados que la investigación en cultura organizacional se enfoca en realidades concretas: *clúster*, empresas innovadoras, empresas exportadoras, sectores específicos como el metalmecánico, y se interesan por analizar la cultura desde perspectivas configuracionales, es decir, por entender cómo la cultura debe gestionarse para que se articule adecuadamente con otras variables organizacionales. Sin embargo, los esfuerzos todavía son tímidos. Algunos de ellos tratan aspectos tradicionalmente vinculados a cultura como cambio o prácticas o sistemas de gestión humana. Distanciándose un poco de este enfoque, hay un tema que viene cobrando cada vez más fuerza, el impacto de la cultura en la innovación, trabajos como el de Urrea et ál., (2000) y Ricardo (2005) publicados antes del período de observación del presente estudio, así lo evidencian. Asimismo, trabajos aquí revisados, como el de Calderón y Naranjo (2007) y el de Rueda y Rodenes (2010) están indicando que en el contexto del país es cada vez más claro el rol determinante de la cultura para favorecer la innovación, en línea con lo que se ha venido planteando en la literatura reciente del ámbito internacional (Naranjo et ál., 2010; Herzog y Leker, 2010; Kaasa y Vadi, 2010).

Existe también una intención de estudiar la incidencia de la cultura en los resultados o desempeño de la empresa. El trabajo de Martínez (2010) da cuenta de la validación del modelo de efectividad de Denison y Mishra (bastante estudiado en otros contextos como Canadá, Australia, Brasil, Estados Unidos, Japón y Sudáfrica por Denison y Mishra (1995) y Denison et ál., (2003)), en la realidad colombiana.

Interesantes sus conclusiones en el sentido de que el modelo parece no tener carácter predictivo en el contexto nacional, eso implicaría mayor investigación en muestras más amplias, en diferentes sectores, así como nuevas validaciones de otros modelos como el de Cameron y Quinn (1999) o el modelo de Hofstede (1979).

La revisión realizada parece indicar que las empresas colombianas a nivel general se caracterizan por tener una cultura fuerte, que se orienta más a lo interno que a lo externo. Asimismo, algunos estudios ofrecen evidencia sobre la existencia de modelos culturales poco flexibles, más orientados al control. Estas circunstancias al no estimular la creatividad, la asunción de riesgos, la experimentación (Rueda y Rodines, 2010) dificultan los cambios y limitan las capacidades y desarrollos innovadores en la empresa, así como el logro de mayores niveles de desempeño. Así lo confirman trabajos como el de Martínez (2010) quien ha mostrado que uno de los cuatro rasgos culturales “la misión” propio de culturas orientadas a lo externo es el único rasgo que incide en el desempeño de las empresas colombianas estudiadas; el de Sierra (2009) que señala entre las debilidades de las empresas para incursionar en el mercado externo, la escasa orientación al relacionamiento con agentes externos; o el de Calderón y Naranjo (2007) que concluyen que las empresas innovadoras tienen un perfil claramente extrovertido, se focalizan en los clientes y son abiertas al medio ambiente. El estudio reciente de Naranjo et ál., (2010) también en empresas colombianas refuerza estos planteamientos al indicar que las culturas orientadas a lo externo son más favorecedoras de innovación y resultados. Es interesante contrastar estos resultados con lo encontrado por Calderón et ál., (2009) al estudiar la existencia de tres posibles énfasis estratégicos de las empresas industriales colombianas: liderazgo en costos, diferenciación por calidad y diferenciación por innovación; la conclusión es que de las tres estrategias la gran ausente es la orientación a la innovación. Podría intuirse, de acuerdo con lo encontrado en el presente estudio, que realmente se requieren cambios en la orientación cultural de nuestras empresas para favorecer tanto resultados a nivel de innovación como resultados generales en la empresa.

En relación con el carácter de los estudios se debe reconocer que aún faltan mayores esfuerzos por trascender los trabajos descriptivos, hacia los explicativos. Incluso en el nivel de los descriptivos se debería intensificar el uso de técnicas más elaboradas como el análisis factorial o el análisis

clúster. Incrementar la investigación de carácter explicativo implica necesariamente enfatizar en trabajos de carácter extensivo, que permitan un mayor nivel de generalización de los estudios.

Con respecto al rigor científico de los estudios revisados, es necesario señalar que existen en algunos de ellos grandes limitaciones, en la medida que el nivel de indexación de la revista baja, esto se hace más evidente. Por ejemplo hay trabajos que desde el título y la introducción afirman centrarse en la cultura organizacional, pero al revisar el contenido no se encuentra un abordaje concreto de la temática. En algunos casos desde el título se promete un modelo cultural, pero termina proponiendo un direccionamiento estratégico completamente distanciado del tema cultural, en otro se pretende caracterizar la cultura organizacional a través del estudio de diferentes variables de comportamiento, sin hacer en el apartado teórico ninguna vinculación entre estos tópicos y la cultura organizacional. En otro de los estudios evaluados se pretendió caracterizar la cultura de las empresas de un sector, pero no se dejó claro a qué responden las variables estudiadas ni cómo se realizó el estudio, además los resultados no atienden a los objetivos propuestos en la introducción.

En síntesis, el hecho de que las temáticas estudiadas sean muy dispersas y los niveles de complejidad también lo sean, no permite mayor contrastación y discusión de los estudios, esto, sumado a la escasez de trabajos sobre la cultura en las organizaciones colombianas no favorece la consolidación de un cuerpo de investigación en el tema. No obstante, los estudios aquí revisados y la literatura internacional señalan la importancia de gestionar la cultura organizacional para lograr mejorar el desempeño de las empresas, se reconoce por ejemplo el rol de la cultura para soportar desarrollo de capacidades de innovación tan demandadas hoy a las empresas colombianas. Por tanto, profundizar en el estudio de la cultura de las organizaciones, cómo articularla con la estrategia de la empresa, con la gestión de lo humano, con la gestión del conocimiento, entre otras variables, para impactar los resultados de la empresa, deberían ser tema de investigación futura.

Finalmente, el trabajo tiene como limitación que podría estar dejando por fuera del análisis, estudios que abordan la cultura organizacional en empresas colombianas, pero que no son detectados porque no tienen dentro del título la palabra "cultura" (primer criterio de selección aquí utilizado). En trabajos posteriores podría ampliarse la búsqueda a estudios que incluyeran "cultura" en sus palabras clave.

Referencias

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Legis.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bridges, W. (2000). *The Character of Organizations: Using Personality Type*. In *Organization Development*. Davies-Black Publishers, Palo Alto.
- Calderón, G., Álvarez, C. M. y Naranjo, J. C. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: Un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 49-72. Javeriana.
- Calderón, G. y Naranjo, J. C. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 161-189 Javeriana.
- Calderón, G. y Serna, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Caldwell, D. F. and O'Reilly C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley, Series on Organization.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denison, D., Cho, H. J. and Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: A model and method*. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Fey, C. & Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Gómez, H. M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral Científico*, 13, 56-64.
- González, J. J. y Parra, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 25, 40-57.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakid, A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Griffin, A. & Hauser, J. R (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215.

- Grueso, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 20(36), 79-90.
- Herzog, P. H. & Leker, J. (2010). Open and closed innovation - different innovation cultures for different strategies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 52(3/4), 322-343.
- Hofstede, G. (1979). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, validation and consequences for theory. En Eckensburger, L. H. (Ed.). *Cross-Cultural Contribution to Psychology*. (pp. 389-407).
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. New York: MacGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Kaasa, A. & Vadi, M. (2010). How Does Culture Contribute to Innovation? Evidence from European Countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(7), 583-604.
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- López, L. M. y Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un *clúster* empresarial. *Estudios Gerenciales*, 99, 13-37.
- Malaver, F. (2006). El despegue de la investigación colombiana en administración: análisis de sus avances en el período 2000-2006. *Cuadernos de Administración*, 32(19), 71-109.
- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190. Javeriana.
- Miron, E., Erez, M. & Naveh, E. (2004): Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, No. 2, pp. 175-99.
- Montealegre, J. V. y Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D. & Sanz, R. (2011). ¿Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Naranjo, J. C., Sanz, R. & Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2010). La investigación en innovación en Colombia y México. Un análisis desde la difusión en revistas científicas. *Revista Dyna*, 77(162), 191-203.
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). A profile comparison Approach to assessing person organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reaging, Mass.: Addison-Wesley.
- Pardo, C. F. y Burbano, J. (2007). Las trampas de la velocidad: Análisis de la lectura cultural de

- dos organizaciones. *Universitas Psychologica*, 6(1), 131-142.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- 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.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6 (13), 9-36.
- Restrepo, L. S., Fajardo, F. A. y Ladino, A. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia et Technica*, 35, 327-332.
- Ricardo, R. G. (2005). Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. *The Anáhuac Journal*. Universidad Anáhuac México Oxford University Press, 6(1).
- Rueda, G. E. y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, 4, 11.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes S.A.
- Sierra, J. H. (2009). Assessing exporting culture in Colombian SMEs: a look at the Export Promotion Program (EPP). *Cuadernos de Administración*, 22(39), 99-134. Javeriana.
- Toca, C. E. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.
- Urrea, F., Arango, L. G., Dávila, C., Mejía, C. A., Parada, J. y Bernal, C. E. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Colciencias - Corporación de Calidad. Bogotá: Tercer Mundo.

ANEXO 1. Listado de artículos resultado de la búsqueda en la base de datos de Publindex y en la búsqueda detallada por disciplinas

	Año	Título del Artículo	Autor (es)	Tipo de documento	Revista	Clasificación en el año de publicación	Disciplina
1*	2006	Análisis de las dinámicas culturales al interior de un <i>clúster</i> empresarial	López Posada, Laura Marcela y Calderón Hernández, Gregorio	AICT	Estudios Gerenciales	B	Economía
2	2006	El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas	Mendoza Torres, Martha Ruth y Ortiz Riaga, Carolina	AR	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión	No tenía	Multidisciplinar
3	2006	El tiempo y la decisión en la organización desde una perspectiva cultural	Saavedra Mayorga, Juan Javier	AR	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión	No tenía	Multidisciplinar
4	2006	Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales	Jurado Salgado, Jorge Iván y Calderón Hernández, Gregorio	AR	Revista Universidad EAFIT	C	Multidisciplinar
5	2006	Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado	Steckerl Guerrero, Vanessa	AICT	Pensamiento & Gestión	No tenía	Administración
6*	2006	Las trampas de la velocidad: análisis de la lectura cultural de dos organizaciones	Pardo, Carlos F. y Burbano Valente Johanna	AICT	Universitas Psychologica	A1	Psicología

	Año	Título del Artículo	Autor (es)	Tipo de documento	Revista	Clasificación en el año de publicación	Disciplina
7	2006	Una aproximación al concepto de cultura organizacional	García Álvarez, Claudia María	AR	Universitas Psychologica	A2	Psicología
8	2006	O referencial teórico - metodológico de Geertz como una possibilidade para o estudo da cultura das organizações hospitalares	Heidtmann Vaghetti, Helena; Coelho de Souza Padilha, Maria Itayra y Camargo Maia, Ana Rosete	RT	Cuadernos de Administración (Javeriana)	A2	Administración
9*	2007	Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad	Restrepo de Ocampo, Luz Stella, Fajardo, Freddy Antonio y Ladino Suaiza, Álvaro	AICT	Scientia et Technica	C	Multidisciplinar
10*	2007	Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali	Quiroga Parra, Darío	AICT	Universidad & Empresa	C	Administración
11*	2007	Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional	Montealegre González, José Vicente y Calderón Hernández, Gregorio	AICT	Innovar	A2	Administración
12*	2007	Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas	Calderón Hernández, Gregorio y Naranjo Valencia, Julia Clemeencia	AICT	Cuadernos de Administración (Javeriana)	A2	Administración

Año	Título del Artículo	Autor (es)	Tipo de documento	Revista	Clasificación en el año de publicación	Disciplina	
13	2007	Estructura y cultura organizacional en la Pyme. Colombiana: Análisis en empresas bogotanas	Pérez Uribe, Rafael Ignacio	AICT	Cuadernos de Administración (Univalle)	No tenía	Administración
14	2007	Aproximaciones teóricas al concepto de cultura organizacional	Mejía Giraldo, Luz Marina y López Castaño, Samuel	AICT	Revista Gestión y Región	No tenía	Economía
15	2007	Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia	Jarrín, Adolfo	DRNI	Signo y Pensamiento	B	Comunicación
16	2007	Cultura, organizaciones e intervención	Gutiérrez, Eduardo	AR	Universitas Psychologica	A1	Psicología
17	2007	La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional	García Vargas, Oscar Humberto	AR	Pensamiento & Gestión	C	Administración
18	2007	La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional	Enríquez Martínez, Álvaro	AR	Universitas Psychologica	A1	Psicología
19	2007	Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina	García de la Torre, Consuelo	AR	Cuadernos de Administración (Univalle)	No tenía	Administración
20*	2008	Caracterización de la cultura organizacional	González Millán, José Javier y Parra Penagos, Carlos Orlando	AICT	Pensamiento y Gestión	B	Administración

Año	Título del Artículo	Autor (es)	Tipo de documento	Revista	Clasificación en el año de publicación	Disciplina	
21*	2008	Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas	Gómez Gómez, Héctor Manuel	AICT	Umbral Científico	C	Ciencias de la Salud
22*	2008	La cultura como función determina las dificultades en lo intercultural	Román Calderón, Juan Pablo	AR	Ad - minister Escuela de Administración	C	Administración
23*	2008	La negociación internacional y el obstáculo epistemológico subyacente en la incorporación del discurso cultural	Calle Saldarriaga, María Alejandra	AR	Ad - minister Escuela de Administración	C	Administración
24*	2009	Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional	Toca Torres, Claudia Eugenia y Carrillo Rodríguez, Jesús	AICT	Civilizar	C	Derecho
25*	2009	Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico	Calderón Hernández, Gregorio y Serna Gómez, Héctor Mauricio	AICT	Acta Colombiana de Psicología	A1	Psicología
26	2009	Transformaciones en la percepción de la cultura organizacional generadas por los cambios implementados en el manejo gerencial en una institución prestadora de servicios de salud mental en Bogotá	Barbosa Ramírez, Lucía; Arregocés, Lilia; Latorre Santos, Julio; Martínez, Diana; Muñoz Ortega, María Liliana y Rozo, Julia	AICT	Revista Psicogente	No tenía	Psicología

	Año	Título del Artículo	Autor (es)	Tipo de documento	Revista	Clasificación en el año de publicación	Disciplina
27	2009	Sujetos organizacionales de las compañías extranjeras	Román Calderón, Juan Pablo	AR	Escuela de Administración	C	Administración
28*	2009	Assessing exporting culture in Colombian SMEs: a look at the Export Promotion Program	Sierra González, Jaime Humberto	AICT	Cuadernos de Administración (Javeriana)	A2	Administración
29*	2010	Hacia una cultura innovadora en las empresas	Rueda, Gladys y Rodenes, Manuel	AICT	Puente Revista Científica Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga	C	Multidisciplinar
30	2010	Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización	Higuita López, Daimer y Leal García, Julieth C.	AR	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión	B	Multidisciplinar
31*	2010	Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización	Grueso Hinestroza, Merlín Patricia	AICT	Innovar	A1	Administración
32	2010	Cultura, política industrial y competitividad internacional de las pyme en Colombia	Bustamante Zapata, Luis Fernando; Arboleda Gallo, Ana Carolina y Gutiérrez Ossa, Jahir Alexander	AR	Ad - minister Escuela de Administración	C	Administración

Año	Título del Artículo	Autor (es)	Tipo de documento	Revista	Clasificación en el año de publicación	Disciplina	
33*	2010	Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison	Martínez Avella, Mario Ernesto	AICT	Cuadernos de Administración (Javeriana)	A2	Administración
34	2010	Economía de la cultura. Una nueva área de especialización de la economía	Palma M., Luis Antonio y Aguado Q., Luis Fernando	AR	Revista de Economía Institucional	A2	Economía

*Artículos seleccionados para el estudio.