

## MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Álvaro Patricio Carrillo Punina

### Resumen

La cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, ya que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente. Por ende, medir la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa. Entonces, el objetivo de este estudio es realizar un análisis de revisión documental para contar con información actualizada de las formas en que se la mide. Para cumplir el objetivo se identifican 43 documentos publicados, entre los años 2005 y 2015, en las bases digitales Redalyc, Scielo y ProQuest. Luego, se sintetizan los estudios empíricos, identificados sobre medición de la cultura organizacional, agrupándolos de acuerdo a los factores de Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera y las características de Robbins y Judgey. Finalmente, se determinan las formas en que se mide la cultura organizacional e identifica la participación porcentual de las variables de influencia en los estudios revisados. Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas. Por último, se concluye la importancia de realizar estudios sobre medición de la cultura organizacional identificando nuevos modelos, métodos, instrumentos y variables.

Palabras clave: cultura organizacional; medición; variables.

### Abstract

Organizational culture is an aspect that becomes more and more relevant, since it is influenced by the continuous changes of the environment. Therefore, measuring organizational culture allows to determine the impact that this has on the company results. Then, the object of the study is to make an analysis of document review to provide updated information of the ways in which is measured. To achieve the objective 41 published documents are identified, between 2005 and 2015, in digital databases such as Scielo, Redalyc and ProQuest. Subsequently, empirical studies, identified on measuring of organizational culture, are synthesized and grouped according to the factors of Morelos-Gómez and Fontalvo-Herrera, and according to characteristics of Robbins and Judgey. Finally, the ways in which organizational culture is measured and the percentage participation of the variables of influence in the studies reviewed are determined. The results show that the organizational culture is measured in relation to strategy, structure, group work, owners, leadership, innovation, orientation results and guidance to people. Finally, it is concluded the importance of conducting studies about measurement of organizational culture by identifying new models, methods, tools and variables.

Key words: organizational culture; measurement; variables.

Álvaro Patricio Carrillo Punina  
[apcarrillo@espe.edu.ec](mailto:apcarrillo@espe.edu.ec)

Departamento de Ciencias  
 Económicas, Administrativas y  
 de Comercio. Universidad de las  
 Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.



## Introducción

En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. Precisamente García (2006) afirma que la cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización. Asimismo, León (2001) señala que las personas dentro de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí y van creando identidad y pertenencia. En este sentido, Adeyoyin (2006) y Vargas (2007) aseveran que la cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa.

Desde el enfoque de la organización, el concepto de cultura se desarrolla con el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas y de experimentos desarrollados por Elton Mayo (Naranjo, Pérez y Roque, 2009). Entre los años setenta y ochenta, la cultura organizacional adquiere mayor relevancia y complejidad debido al alcance que esta tiene en las dimensiones económica y social (Isaza, 2013). En este sentido, Schein (1988) define a la cultura organizacional como la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de la empresa. Además, surge el aporte de Pfeffer (2000) quien la considera como un conjunto de reglas y medios que moldean en los integrantes de una empresa los valores, normas y significados.

En general, el estudio de la cultura organizacional según Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la empresa. Por tal razón, se debe evaluar el estado de la cultura organizacional, así como sus resultados (López, Marulanda e Isaza, 2011), mediante un análisis profundo de las formas en que se la mide (Gómez, 2013). Al respecto, Toca y Carrillo (2009) consideran que la caracterización y medición de la cultura organizacional determinan el impacto que esta tiene en los resultados de gestión. En definitiva, es importante contar con información actualizada sobre las formas de medir la cultura organizacional, que brinde a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones.

## Cultura organizacional y variables

Rodríguez (2009) señala que la cultura organizacional es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto. Por su lado, Robbins y Judgey (2009) destacan siete características de la cultura organizacional y señalan su importancia para medir el rendimiento

individual y colectivo en la empresa. Estas características son: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. Dentro de este campo, Gómez (2008) sostiene que varias investigaciones caracterizan las variables visibles de la cultura, recalando que la holística describe y analiza factores determinantes, internos y externos de la organización.

Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) abordan factores determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente. Mientras que Cantillo, Alzate, Galindo, Hernández y Landinez (2011) la relacionan con la competitividad. En la misma línea, Muammer, Selcuk y Mete (2008) la conceptualizan como un factor integral que impulsa el desarrollo de la innovación y el capital intelectual en la empresa. Desde otro punto de vista, Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez (2015) en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Shein estructuran la información de acuerdo a las categorías de manejo administrativo y ambiente. Por todo aquello, Miquilena y Paz (2008) determinan que las organizaciones deben expresarse como culturas para afrontar competitivamente el entorno global y que puedan ser medidas de acuerdo a otras variables.

## Medición de la cultura organizacional

Hernández, Méndez y Contreras (2014) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. De igual forma, Vargas (2007) en su obra la Cultura Organizacional en México señala que no se puede medir la cultura con exactitud ya que; los resultados pueden generar limitaciones y sesgos. Hofstede, como se cita en Higuera (2012), señala que existen varias maneras de estudiar la cultura organizacional, ya que es algo que la organización tiene o es.

Por lo expuesto, el objetivo de este estudio es realizar un análisis de revisión documental de las formas en que se mide la cultura organizacional y contar con información actualizada sobre el tema. Para cumplir con el propósito de investigación, en primer lugar, se desarrolla el problema, marco teórico y se revisan estudios empíricos de la cultura organizacional y sus formas de medición. Luego, se expone la metodología aplicada que incluye la selección de los documentos, levantamiento de datos y análisis de las variables. En tercer lugar, se presentan los resultados y, por último, se exponen las conclusiones y se plantean posibles investigaciones.

## Metodología

La metodología de investigación es de revisión documental, ya que presenta información de estudios empíricos publicados en internet sobre cultura

organizacional, modelos y métodos de medición cualitativos y cuantitativos. La búsqueda se realiza en las bases de datos Redalyc, Scielo y ProQuest, orientándose a los estudios que contienen las palabras claves cultura organizacional y medición, comprendidos entre los años 2005 y 2015.

Se revisan sistemáticamente 43 documentos relacionados con medición del diagnóstico de la cultura organizacional, su impacto o resultados. Luego, se analizan los documentos que proporcionan información teórica y empírica para desarrollar el marco teórico y describir los resultados en orden sistemático. De la revisión, 28 documentos corresponden a estudios empíricos aplicados en Argentina, Colombia, México, Puerto Rico, Cuba y Venezuela. Dicha información se sintetiza en variables, metodología aplicada de cada estudio y resultados obtenidos.

En el contenido de resultados se exponen en primer lugar los estudios previos de investigaciones relacionadas con el tema de estudio. A continuación, se agrupan las síntesis dentro de los

factores determinantes de la cultura organizacional de Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) y en las características básicas de la cultura de Robbins y Judgey (2009), debido a que las variables identificadas en el estudio se aproximan a dichas estructuras. Finalmente se describe el porcentaje de participación que tiene cada variable dentro del total de estudios revisados, y se determinan aquellas a las que se presta mayor atención en las investigaciones, así como las que no han sido estudiadas.

## Resultados

### Estudios previos

La observación, cuestionario, encuesta, entrevista y exámenes de ideologías según Vargas (2007) son algunas herramientas de evaluación de la cultura organizacional. El autor destaca los métodos de medición generados por el estudio de Lewis (1996)

**Cuadro No. 1: Métodos para la medición de la cultura organizacional basado en Lewis**

*Fuente: Tomado de Vargas (2007, p. 210)*

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos
Barnett (1979, 1988)	Método cuantitativo: análisis de Galileo
Bookblinder (1984)	Método cuantitativo
Cooke and Rousseau (1988)	Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas
Desatnick (1986)	Método cuantitativo
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo
Reynierse y Harker (1986)	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional
Reynolds (1986)	Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos
Wiener (1988)	Método cuantitativo para sistema de valores centrales
Nossiter y Biverman (1990)	Dibujo proyectivo y fantasías analógica-metafóricas
Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo
Brink (1991)	Teoría de la motivación del código de color
Gabriel (1991)	Uso de historias como la base de los mitos
Lewis (1992)	Combinación de métodos

**Cuadro No. 2: Herramientas cuantitativas utilizados para medir la cultura organizacional**

*Fuente: Elaboración propia en base a Toca y Carrillo (2009)*

Autores	Herramienta
Harrison's Organization Ideology Questionnaire, 1972	Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison
Organizational Culture Inventory, 1987	Inventario de Cultura Organizacional
Hospital Culture Questionnaire 1993	Cuestionario de Cultura Hospitalaria
MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995	Cuestionario de Cultura de MacKenzie
Quality Culture and Organizational Climate Survey	Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional
Practice Culture Questionnaire, 2000	Cuestionario de Prácticas Culturales
Corporate Culture Questionnaire	Cuestionario de Cultura Corporativa

**Cuadro No. 3: Modelos y Métodos de medición de cultura organizacional**

*Fuente: Elaboración propia en base a Cújar et al. (2013)*

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
<b>Estudios Internacionales</b>		
Lund (2003)	Modelo adaptado de Cameron y Freeman (1991). Cuestionario de opciones múltiples y única respuesta	Satisfacción laboral
Prajogo y McDermott (2005)	Método cualitativo. Prácticas de la calidad y procesos de innovación. Encuesta vía mail	Liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis gestión de personas, y gestión de procesos
Folch y Comas (2005)	Constructo de cultura. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Cultura
Esteve y Tomás (2005)	Modelo de financiación. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Financiamiento
Xenikuo y Simosi (2006)	Método cualitativo. Liderazgo transformacional. Discriminación de la población con base en su posición jerárquica	Gestión, liderazgo, supervisión, entre otras
Mosadegh (2006)	Gestión de la calidad total	Calidad
Liu, Shuibo y Meiyung (2006)	Cameron y Freeman (1991)	Cultura de la jerarquía y, cultura de mercado
Bellou (2008)	Combinación de métodos	Atención al detalle, los resultados y la orientación del equipo
Casida y Pinto-Zipp (2008)	Modelos de liderazgo transaccional y transformacional	Estabilidad y flexibilidad en el trabajo
Übius y Alas (2009)	Cuestionario llevado a cabo en empresas de maquinaria	Responsabilidad social
Trivellas y Dargenidou (2009)	Cameron y Freeman (1991) Cuestionario estructurado para medir la cultura	Satisfacción laboral y la calidad en los servicios y procesos
Yiing y Bin (2009)	Método cualitativo	Liderazgo, organización, satisfacción laboral, y rendimiento en el entorno
MohammadZadeh y Saghaei (2009)	Modelo de cultura de calidad y modelo de ecuaciones estructurales	Planes de calidad y medición, compromiso de la alta dirección, gestión humana, formación y comunicación eficaz

que contempla investigaciones referentes desde el año 1986 hasta 1992 (Cuadro No. 1). En su mayoría se tratan de métodos cuantitativos e incluye el estudio de combinación de métodos diseñado por el mismo Lewis. Además, en la obra se hace referencia a la encuesta de la brecha cultural propuesta por Kilman y Saxton (1983) como un instrumento de medición de la cultura que comprende innovación, relación social y libertad.

Toca y Carrillo (2009) afirman que muchos investigadores han concentrado sus estudios, como una fuente de medición, en el diagnóstico de la cultura organizacional a través de la identificación de sus dimensiones. Precisamente estos autores en su trabajo titulado Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, destacan el uso de herramientas (Cuadro No. 2) para la medición de la cultura organizacional que se sustentan en el modelo de valores en competencia, debido al enfoque en las variables de liderazgo, estrategia, valores, resultados y gerencia.

De otro lado, el documento más reciente identificado en las bases digitales sobre medición de la cultura organizacional es el de Cújar et al. (2013),

en el que se presenta una revisión de estudios empíricos internacionales y latinoamericanos sobre el tema. En el artículo se identifica que la medición de la cultura organizacional se realiza a través de modelos y métodos de tipo cualitativo y cuantitativo que relacionan diferentes variables de la organización.

Para una mejor comprensión de ese estudio, se ha procedido a consolidar los resultados de acuerdo al autor, forma de medida y variables relacionadas, a partir del año 2002 hasta el 2010 que corresponden a los períodos que realiza la revisión documental referida (Cuadro No.3). En esta compilación se observa que Cújar et al. (2013) analizan 28 estudios empíricos sobre medición de la cultura organizacional, los cuales se distribuyen en 12 internacionales y 16 nacionales.

**Estudios empíricos desde los factores determinantes de la cultura organizacional, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014)**

Dentro de esta clasificación los estudios empíricos

**Cuadro No. 3: Modelos y Métodos de medición de cultura organizacional (Continuación)**

*Fuente: Elaboración propia en base a Cújar et al. (2013)*

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
<b>Estudios Latinoamericanos</b>		
Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002)	Cuestionario bajo escala de 5 puntos de Likert	No define
Marcone y Martín (2003)	Cuestionarios sometidos a análisis de enunciados y conceptos	No define
Carbajal (2003)	Modelo de gestión	Cooperación nacional, funciones del ciclo administrativo
Padoveze y Benedicto (2005)	Instrumentos cualitativos y cuantitativos orientados a empresas nacionales y multinacionales	Sentido cultural
Ollarves (2006)	Cualitativo	Propiedades motivacionales
Global Learning and Observations to Benefit the Environment (2007)	Proyecto Global Learning and Observations to Benefit the Environment	Medio ambiente
Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Fariás (2007)	Combinación de métodos	Relaciones entre países
Rodríguez (2009)	Modelo de los seis sombreros de pensamiento	Estrategia
Godoy y Leguizamo (2009)	Modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez	Percepciones
Pirela y Sánchez (2009)	Metodología cualitativa, basada en el paradigma pos-positivista y el método hermenéutico	Aprendizaje
Salas (2009)	Estudio cuali-cuantitativo	Clima organizacional
Leite (2009)	Escala psicométrica de Likert	No define
Ribeiro y Coutinho (2009)	Entrevistas semiestructuradas	No define
Garibaldi, Wetzal y Ferreira (2009)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Rendimiento
Morales (2010)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Liderazgo, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional
Sánchez (2010)	Método de cuestionario dirigido a directores	Individualismo/colectivismo, orientación empleado/tarea y flexibilidad/estabilidad

revisados se ubican en cinco de los siete factores: estrategia (1), estructura (3), trabajo en grupo (1), propietarios (1) y liderazgo (4). Sin embargo, dentro del período de análisis no se identifican estudios relacionados con los factores determinantes de organización y ambiente.

### **Estrategia**

El cuestionario basado en Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), y Gómez (2008) lo aplican Villarreal, Gómez y Villarreal (2014) para analizar la relación entre flexibilidad o rigidez de la cultura organizacional con las estrategias competitivas en la industria del papel, cartón y celulosa en México. La investigación se basa en el enfoque cultural de Cameron y Quinn (2006), y en Porter (1982), mientras que la correlación de Pearson permite comprobar la hipótesis. Se concluye que en el sector estudiado prevalece la cultura rígida compuesta por cultura de mercado y estrategia de costos.

### **Estructura**

Gómez (2008) aborda el estudio sobre la importancia de la gestión productiva partiendo de la cultura organizacional como parte de la competitividad. Se realiza una revisión sistemática de 55 artículos relacionados al tema de estudio. Se plantea una metodología para analizar la empresa en su interior y contexto. En los resultados se afirma que la cultura evoluciona con el paso del tiempo, siendo necesario realizar estudios con frecuencia para conocer cómo se encuentran las manifestaciones culturales en la organización.

Un instrumento válido y confiable para medir el clima organizacional en base al modelo de valores por competencia lo diseñan los autores Hernández, Méndez y Contreras (2014). En el estudio hacen referencia a varios modelos de cultura organizacional (Cuadro No. 4) y justifican la selección del modelo de los valores en competencia por su claridad y numerosa evidencia empírica. Este modelo es topológico ya que se refiere de manera dominante a los tipos de cultura desde dos dimensiones: 1) flexibilidad-discreción y estabilidad-control y 2) focos interno-integración y externo-diferenciación. El modelo se sustenta en el estudio de doce organizaciones de un sector en México y concluye que estas empresas cuentan con diversos valores que se localizan en todas las dimensiones del modelo.

Hamui-Sutton et al. (2014) realizan una investigación cualitativa e interpretativa de los

aspectos del clima organizacional y de la subcultura que influyen en los niveles de aprendizaje de los médicos residentes. Aplican entrevistas sobre índices críticos a los residentes seleccionados por especialización de un plan de salud, pertenecientes a un hospital público y otro privado. De los resultados se tiene que la visión y valores de los hospitales influyen en la cultura y el aprendizaje de los residentes para responder con efectividad ante incidentes críticos.

### **Trabajo en grupo**

Los métodos cualitativos y cuantitativos centrados en el estudio longitudinal para establecer una metodología de medición de los aspectos culturales que influyen en la efectividad del trabajo en grupo se utilizan en el estudio de Serrate, Portuondo, Sánchez y Suárez (2013). La aplicación del instrumento desarrollado fortalece el trabajo en equipo como parte de la ventaja competitiva de la cultura organizacional. El estudio concluye identificando los factores que contribuyen negativamente al trabajo en grupo ya que bloquean su efectividad.

### **Propietarios**

En el trabajo sobre la influencia que tienen los elementos de la cultura organizacional en la sostenibilidad de la empresa de Empaques del Cauca S.A. propiedad de los trabajadores, los autores Alvarado y Monroy (2013) aplican el estudio de casos y el método cualitativo. Se concluye que las experiencias provenientes del estudio sirven de apoyo para la gestión de este tipo de empresas. El estudio afirma que solidaridad y responsabilidad son valores que surgen con fuerza para afrontar situaciones de crisis.

### **Liderazgo**

González y Parra (2008) aplican cuatro tipos de cuestionarios a los funcionarios de pequeñas empresas de Sugamuxi - Colombia para determinar la influencia del liderazgo y cultura, entre otras variables, en el desarrollo del espíritu empresarial del personal. La investigación es de tipo descriptiva al identificar la situación actual de las empresas y de tipo analítica al estudiar las variables. Se concluye que en el segmento investigado no se desarrolla con firmeza el espíritu emprendedor debido al egoísmo que tienen los empresarios.

Nader y Castro (2009) aplican una serie de

cuestionarios a civiles y militares con el propósito de identificar la relación entre cultura organizacional y valores de los estilos de liderazgo de ambos segmentos. Los autores elaboran un modelo de regresión lineal múltiple probado por medio de ecuaciones estructurales. Por último, concluyen que los líderes civiles son influidos por la cultura transformadora y los líderes militares, por la cultura y valores.

En la investigación de Ortiz (2010) se utiliza el método de los índices culturales de Hofstede (1980) para analizar la relación entre la cultura nacional y el liderazgo de los gerentes de empresas extranjeras en Puerto Rico. La metodología se sustenta en la aplicación de una encuesta dirigida a gerentes extranjeros. Por medio de la estadística y la información sobre índices culturales de Hofstede y los existentes en Puerto Rico, se evalúa la relación entre las variables de estudio. Los resultados concluyen que las manifestaciones culturales que tienen las personas en diferentes naciones afectan en la motivación del trabajador, la organización y el liderazgo.

Pirela (2010) estudia la relación entre liderazgo y cultura organizacional de los centros educativos en Maracaibo-Venezuela. La metodología es cuantitativa y descriptiva correlacional y la técnica es el muestreo por conglomerado estratificado. Se concluye en la investigación que existe relación entre liderazgo y cultura organizacional, pero también se presentan diferenciaciones de acuerdo a la percepción del líder o de su seguidor.

Mediante la revisión bibliográfica y la metodología descriptiva-analítica, Cantillo et al. (2011) establecen la influencia que tiene la cultura organizacional en la competitividad de una cadena productiva en Colombia. El trabajo concluye determinando que cultura organizacional, liderazgo, capital humano y productividad son factores determinantes para la competitividad de una empresa.

Sin embargo, de los documentos empíricos revisados que tratan sobre liderazgo y cultura, no se destacan investigaciones sobre la relación existente entre poder, liderazgo y cultura organizacional en países de Latinoamérica, considerando que el poder es utilizado por el líder según Ramió y Ballart (1993) para conseguir un objetivo específico y superar la resistencia.

### ***Estudios empíricos desde las características básicas de la cultura organizacional, Robbins y Judgey (2009)***

Se consideran los estudios empíricos que presentan variables aproximadas a esta clasificación y que no se agrupan en los factores determinantes de Morelos-

Gómez y Fontalvo-Herrera, siendo estas la innovación (3), orientación a los resultados (3) y orientación a las personas (8). Con respecto a la orientación a los equipos se incluyen los estudios dentro del trabajo en grupo de los factores determinantes, mientras que en minuciosidad, agresividad y estabilidad no se identifican investigaciones relacionadas.

### ***Innovación***

Mediante la aplicación del modelo y encuesta de Denison (1998, 2005) compuesto por 60 ítems en la escala de Likert, los investigadores Gómez y Ricardo (2012) estudian los perfiles de cultura organizacional y su influencia en el desempeño innovador de cuatro sectores productivos de Bogotá. En los resultados se destaca que existe relación entre las características de la cultura organizacional y la innovación.

En otra investigación, a través de revisión literaria, aplicación de encuestas validadas por Quinn (1990) y Garvin (1993), técnica de triangulación, estadística, y estudio de casos en Coahuila-México, los autores Acosta, Ramos, Del Río y Morejón (2012) describen la relación entre innovación y cultura organizacional. Se concluye que en el segmento analizado predomina la cultura jerárquica.

Gómez (2013) en su tesis doctoral aplica el modelo de Daniel Denison compuesto de sesenta variables de cultura organizacional para estimar y describir los perfiles que esta tiene en algunas empresas de Bogotá. En el estudio se demuestra que existe una relación media entre cincuenta de las variables con la innovación. Además, utiliza el modelo de regresión logística para validar otras relaciones planteadas en las hipótesis. Se concluye que es necesario aplicar variables cuantitativas y cualitativas para reducir las limitaciones que existen en los modelos de medición de cultura organizacional.

### ***Orientación a los resultados***

El estudio abordado en 60 Mipymes del sector tecnológico en Cali-Bogotá por Gálvez y García (2011) verifica de manera empírica la relación entre cultura organizacional y rendimiento. La metodología se basa en el marco de valores en competencia para medir la variable del rendimiento utilizando la escala de Likert. Mientras que, midiendo la cultura organizacional se aplica el instrumento OCAI de Cameron y Quinn en 1999. Los resultados indican que las culturas de clan e innovación impactan positivamente sobre el rendimiento, mientras que la jerárquica lo hace negativamente.

Linares, Ochoa y Ochoa (2013) identifican los

**Cuadro No. 4: Modelos de cultura organizacional**  
 Fuente: Elaboración propia en base a Hernández et al. (2014)

Autores	Modelos de la cultura
Nakata (2009); Hofstede y Hofstede (2005)	Modelo de orientación cultural
Payne (2001)	Modelo tridimensional de la cultura
Schein (2010)	Modelo de Schein
Cameron y Quinn (2011)	Modelo de los valores en competencia

factores de la cultura que influyen en el desempeño docente de una universidad pública. Se utiliza el método del diagnóstico de cultura organizacional formado por nueve factores relacionadas a desempeño, liderazgo, motivación, capacitación y pertenencia. Los resultados se presentan agrupados en fortalezas y debilidades por cada factor y se implementa un sistema de evaluación del desempeño sustentado en la cultura organizacional.

Por otro lado, Covarrubias, Arellano y Ochoa (2015) realizan una adaptación del modelo de cultura organizacional-actitud para diagnosticar los elementos que influyen en el coaching mediante la construcción de un instrumento de diagnóstico. Se concluye que las posibilidades de éxito de ejecución de los proyectos de coaching aumentan cuando se identifican los elementos de cultura y actitudes que influyen en los miembros de la empresa.

**Orientación a las personas**

En los estudios revisados se identifican diferentes estudios sobre el factor capital con relación a la

cultura organizacional. Una variable es el capital intelectual, que se utiliza en el diseño metodológico del cálculo del índice de cultura organizacional de Trillo y Espejo (2008). En el estudio se presenta la cultura como un elemento discriminante del capital. En la metodología los autores seleccionan, de un grupo, el modelo de medición (Cuadro No. 5), estructuran el cuestionario, determinan la muestra y los elementos que la conforman. Luego, definen criterios heurísticos para valorar y definir un índice particular de cultura en relación a los capitales. Se concluye que la investigación contribuye científicamente en tres ámbitos: capital intelectual, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

Omar y Florencia (2010) realizan un estudio de 16 empresas en Argentina aplicando un cuestionario a una muestra de 429 empleados, hombres y mujeres, con edades que promedian los 35 años. El propósito es conocer la relación entre cultura nacional y cultura organizacional, demostrando con la aplicación del análisis de regresión que existe una relación media entre ambas variables de estudio.

La investigación de Ruiz, Ruiz y Martínez (2012) se refiere a la relación entre cultura

**Cuadro No. 5: Modelo propuesto por Sánchez, Trillo, Mora y Ayuso (2006)**  
 Fuente: Tomado de Trillo y Espejo (2008, p. 108)

Capitales	Elemento de Cohesión	Variabes culturales
Capital humano	Valores culturales	Sentimiento de pertenencia / Sistema de valores
Capital organizativo	Cultura organizacional	Filosofía del negocio/ Diseño organizativo / Ética empresarial
Capital tecnológico	Cultura innovadora o emprendedora	Cultura de innovación / Cultura tecnológica
Capital de negocio	Cultura relacional	Relaciones con agentes vinculados al negocio / Mejores prácticas de ventas
Capital social	Cultura relacional	Responsabilidad social / Relaciones con otros agentes



organizacional ética y generación de valor de los recursos humanos, utilizando el modelo mejorado de Ruiz y Ruiz (2011), al que se le añade la ventaja competitiva sostenible. El análisis se fundamenta en la teoría de la empresa basada en recursos y las capacidades dinámicas. Los autores se centran en analizar el efecto que la cultura organizacional ética produce directa e indirectamente en el valor de los trabajadores. Se concluye que se requiere mayor esfuerzo en el trabajo para lograr una cultura organizacional ética y un equilibrio de valores entre empresa y empleado.

López et al. (2011) estudian la valoración de la sociedad del conocimiento en Caldas, con un enfoque hacia cultura organizacional y gestión del cambio. La metodología es de tipo cualitativa descriptiva y se aplica el modelo de las 7s de McKinsey en 139 organizaciones con un 90% de certeza. Concluyen que conocer lo que sucede en el interior de las organizaciones y desarrollar la gestión del conocimiento es el nuevo paradigma que impulsa a la dinámica de las empresas.

Según Farfán (2012) la cultura es uno de los componentes del capital organizacional y debe medirse conscientemente para impulsar el desarrollo del capital humano y de la información. Para el efecto, utiliza la teoría de conjuntos borrosos que matemáticamente establece la brecha entre la situación actual y la esperada, siendo un método económico y manejable. La medición de la cultura y sus variables genera valor a las organizaciones y coadyuva en la toma de decisiones gerenciales.

Un estudio del análisis de los diferentes tipos de cultura organizacional y su influencia en la efectividad de la organización, lo presentan Martínez, Vera y Vera (2013). Se sustentan en investigaciones de varios autores sobre cultura organizacional y aplican un cuestionario con la escala de Likert. Para la obtención de resultados cuantitativos se utiliza el paquete estadístico SPSS. De la investigación práctica se concluye que es importante crear y mantener una cultura adhocráctica en el sector de pymes analizado.

Otra dimensión de estudio del capital con relación a la cultura organizacional se identifica en el documento de Hernández, De la Garza y Ortiz (2014) quienes consideran a la cultura, aprendizaje y eficacia como indicadores dentro del análisis del constructo del capital social. En el estudio utilizan el cuestionario estructurado, el paquete estadístico SPSS y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados de la investigación reflejan la correlación estadística significativa entre los tres indicadores frente al capital social.

En el estudio de Cardellá, Rivera y León (2014) se proponen patrones para identificar el capital

cultural en empresas de información, mediante un análisis documental y la aplicación de entrevistas estructuradas con diversas variables, siendo una de ellas la cultura organizacional. El estudio se basa en el modelo Intellectus, y se concluye que las dimensiones cognitiva, estructural y relacional influyen en la creación e instrumentación del capital cultural.

### ***Modelos, métodos, técnicas e instrumentos identificados en los estudios empíricos para realizar la medición de la cultura organizacional***

#### ***Modelos***

Se identifican diversos modelos tanto cualitativos como cuantitativos que se utilizan en la medición de la cultura organizacional: 1) modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999), 2) modelo cultural de Cameron y Quinn (2006), 3) modelo de Porter (1982), 4) modelo de regresión lineal múltiple, 5) modelo y encuesta de Denison (1998, 2005), 6) modelo de cultura organizacional-actitud, 7) modelo de medición del capital, 8) modelo Intellectus, 9) modelo mejorado de Ruiz y Ruiz (2011), 10) modelo de las 7s de McKinsey y 11) teoría de la empresa basada en recursos y capacidades dinámicas.

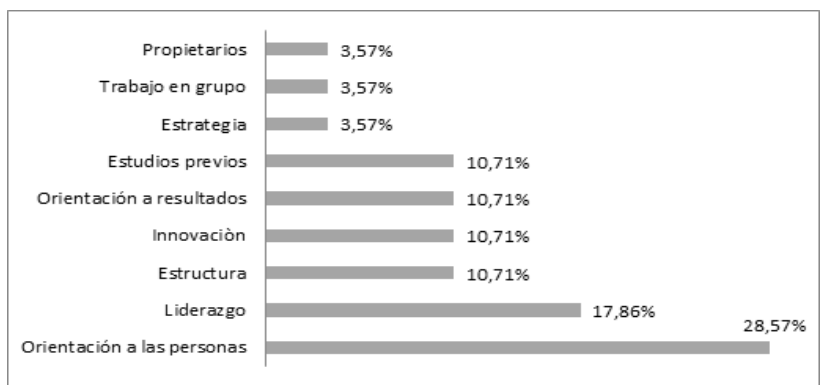
#### ***Métodos***

En los estudios empíricos analizados, que corresponden a los países citados anteriormente, prevalece el uso y aplicación de los siguientes métodos específicos para medir la cultura organizacional: 1) métodos cualitativos y cuantitativos, 2) métodos centrados en el estudio longitudinal, 3) método de los índices culturales desarrollado por Hofstede (1980) y 4) método del diagnóstico de la cultura organizacional.

#### ***Técnicas e instrumentos***

Como resultado de la presente investigación se destacan las siguientes técnicas e instrumentos: 1) estudio de casos, 2) observación, 3) cuestionarios validados, cuestionarios de análisis de regresión y, cuestionarios con escala de Likert, 4) encuestas probadas y validadas por Quinn (1990) y Garvin (1993), 5) entrevistas, 6) exámenes de ideologías, 7) revisión literaria, 8) técnica de triangulación, 9) teoría de conjuntos borrosos, 10) paquete estadístico SPSS, 11) medidas estadísticas para

**Figura No 1: Estudios empíricos por factor 2005 - 2015**  
 Fuente: Elaboración propia



validación de hipótesis como los coeficientes de correlación de Spearman y Pearson y 12) técnicas de estadística inferencial y descriptiva.

**Identificación de estudios de cultura y su relación con otras variables**

En la investigación, por una parte, se identifican estudios que miden la cultura organizacional relacionándola con otras variables como estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a los resultados y orientación a las personas. La mayor parte de los estudios revisados se desarrollan sobre las variables relacionadas a la orientación a las personas y el liderazgo. Sin embargo, pocos son los estudios que tratan sobre estrategia, trabajo en grupo y propietarios; mientras que existe una nula contribución de estudios sobre organización, ambiente, minuciosidad, agresividad y estabilidad (Figura No. 1).

La participación porcentual del número de estudios por variable o factor se determina de la relación entre el número de estudios por variable -de acuerdo a los factores determinantes de la cultura organizacional de Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) y a las características básicas de la cultura organizacional Robbins y Jugde (2009)- sobre el número total de estudios identificados de cultura organizacional y medición de las bases digitales durante los años 2005 al 2015. Además, se consideraron también el número de estudios previos descritos sobre el tema de medición y cultura, en este caso tres.

**Conclusiones**

La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. La cultura organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas. En el día a día laboral los miembros de la organización adquieren experiencias que comparten entre sí, creando valores, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen.

Varios autores señalan que no existen modelos, métodos e instrumentos que permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de limitaciones y cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente. Tomando en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones.

Se identifican métodos, modelos e instrumentos de índole cualitativo y cuantitativo para medir la cultura organizacional. De igual manera, el uso de técnicas de recopilación de información se basa en cuestionarios, entrevistas, observación y herramientas estadístico-matemáticas y de revisión literaria. Además, en los diversos estudios empíricos se relaciona de una u otra forma la cultura organizacional con factores y variables desde la perspectiva antropológica y de tipo comportamental. Igualmente, se debe destacar

el uso de tecnología para tratamiento de datos y comprobación estadística de las hipótesis, como es el caso del paquete estadístico SPSS.

Se debe recalcar que, en estudios de revisión anteriores a este, se identifican relaciones de la cultura organizacional con calidad, liderazgo y clima organizacional, principalmente. Mientras que en el presente estudio de revisión se describen documentos con un campo más amplio de la relación de variables con la cultura organizacional, como estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a los resultados y orientación a las personas, dejando de lado los estudios con enfoque hacia la calidad que abundan en períodos pasados.

Es importante concluir que la caracterización de la cultura organizacional sirve de base para organizar los estudios empíricos de acuerdo a sus factores o características. Así en esta investigación se utilizan los factores determinantes de la cultura organizacional de Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera y las características básicas de la cultura organizacional de Robbins y Judgey. Esta clasificación de los estudios empíricos se utiliza ya que facilita el análisis del tema investigado y, también permite identificar las variables, indicadores y factores donde se da mayor importancia al estudio de la medición de la cultura organizacional, así como aquellos en los que no se presta mucha atención.

Por último, se concluye que estudios sobre la medición de cultura organizacional deben realizarse frecuentemente para identificar nuevas formas de medirla, ya que, en la última década el mundo atraviesa una serie de cambios económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y políticos que influyen en el comportamiento de naciones, organizaciones, sociedades y personas. Por lo tanto, las investigaciones de la medición de cultura organizacional se deben realizar con relación a variables de organización, ambiente, agresividad, estabilidad, minuciosidad, crisis, solidaridad, responsabilidad, finanzas y poder, ya que son aspectos centrales y, a su vez poco o casi nada estudiados.

### Referencias bibliográficas

- Acosta, M.D.; Ramos, L.; Del Rio, F.G. y Morejón, V.M. (2012). Cultura Organizacional y Organización que aprende, un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(1), 33-51.
- Adeyoyin, S. O. (2006). *Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service*. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), 1-14.
- Alvarado, Ó. y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
- Cantillo, E.; Alzate A.; Galindo, K.; Hernández, A. y Landinez, D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. 9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, 1-10.
- Cardellá, C.; Rivera, Z. y León, M. (2014). Propuesta de indicadores para identificar el capital en las entidades de información. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 25(4), 397-409.
- Covarrubias, J.; Arellano, A. y Ochoa, S. (2015). Cultura Organizacional y Coaching: El caso de los usuarios de un distrito de riego. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 61-81.
- Cújar, A. C.; Ramos, C.D.; Hernández, H.E. y López, J.M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Farfán, M. A. (2012). Medición del capital organizacional mediante aritmética borrosa: un enfoque lingüístico. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (61), 161-179.
- Gálvez, E.J. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Gómez, M. H. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral Científico*, (13), 56-64.
- Gómez, I. (2013). *Innovación y Cultura Organizacional*. Tesis doctoral, Universidad

- Nacional de Estudios a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid.
- Gómez, I. y Ricardo, R. G. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 19-41.
- González, J. J. y Parra, C. O. (2008). Clima organizacional, motivación, liderazgo de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25), 40-57.
- Hamui-Sutton, A.; Vives-Varela, T.; Gutiérrez-Barreto, S.; Castro-Ramírez, S.; Lavalle-Montalvo, C. y Sánchez-Mendiola, M. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación en Educación Médica*, 3(10), 74-84.
- Hernández, N. E.; De la Garza, E. I. y Ortiz, A. I. (2014). Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(1), 1116-1122.
- Hernández, R.; Méndez, S. y Contreras, 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.
- Higuita, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 127-142.
- Isaza, C. H. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*, (34), 21-53.
- León, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 155-172.
- Linares, I.; Ochoa, S. y Ochoa, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova Scientia*, 6(11), 324-345.
- López, M.; Marulanda, C. E. y Isaza, G. A. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-23.
- Martínez, R.; Vera, M. A. y Vera, J. G. (2013). Cultura Organizacional y Efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(4), 1293-1300.
- Miquilena, D. y Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. *Forum Humanes*, 1(1), 1-12.
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Muammer, Z.; Selcuk, H. y Mete, S. (2008). Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier. *Journal of technology management & innovation © JOTMI Research Group*, 3(4), 31-40.
- Nader, M. y Castro, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40(2), 237-254.
- Naranjo, R.; Perez, A. y Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22(3), 56-64.
- Omar, A. y Florencia, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Ortiz, E. (2010). Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en

- Puerto Rico. FORUM Empresarial, 15(2), 59-81.
- Pedraza-Álvarez, L.; Obispo-Salazar, K.; Vásquez-González, L. y Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades. México, D.F: Oxford University Press.
- Pirela, L. D. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503.
- Ramió, C. y Ballart, X. (1993). Comprensión del papel que juega el poder en la toma de decisiones. In J. Pfeffer, *Lecturas de teorías de la organización* (Vol. 2, pp. 61-98). Madrid - España: Ministerio para las administraciones públicas.
- Robbins, S. P. y Judgey, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Ruiz, P.; Ruiz, C. y Martínez, R. (2012). Cultura Organizacional Ética y Generación de Valor Sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31.
- Serrate-Alfonso, A.; Portuondo-Vélez, A. L.; Sánchez-Puigbert, N. y Suárez-Ojeda, R. (2013). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Barcelona - España: Plaza & Janés.
- Toca, C. E. y Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-136.
- Trillo, M. A. y Espejo, M. R. (2008). Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 105-118.
- Vargas, J. G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*, (Edición electrónica ed.). Jalisco, México: Eumed.net.
- Villarreal, F. M.; Gómez, J. G. y Villarreal, M. D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. (25), 97-120.