



**EL PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD
DE TRES FILIALES COLOMBIANAS PERTENECIENTES A UNA EMPRESA
NORTEAMERICANA**

PROYECTO DE GRADO

ALEXANDRA FLOREZ HURTADO
VALENTINA FLÓREZ RODRÍGUEZ

Asesor de investigación
MARTÍN NADER

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
PSICOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI
2018**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**EL PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD
DE TRES FILIALES COLOMBIANAS PERTENECIENTES A UNA EMPRESA
NORTEAMERICANA**

**ALEXANDRA FLOREZ HURTADO
VALENTINA FLÓREZ RODRÍGUEZ**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de psicólogas

Director: Martín Nader
Doctor en Psicología

**SANTIAGO DE CALI
2018**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
OBJETIVOS.....	11
<i>Objetivo general</i>	11
<i>Objetivos específicos</i>	11
MARCO TEÓRICO.....	11
<i>Cultura organizacional</i>	11
<i>Productividad</i>	27
<i>Cultura organizacional y productividad</i>	33
<i>Hipótesis</i>	35
MÉTODOLOGÍA.....	36
RESULTADOS.....	40
<i>Diferencias entre las percepciones culturales de cada una de las filiales</i>	45
<i>Diferencias de productividad percibida en las tres filiales</i>	49
<i>Relación entre cultura organizacional y productividad percibida en las tres sedes</i>	51
DISCUSIÓN.....	54
CONCLUSIÓN.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	41
Tabla 2.....	43
Tabla 3.....	49
Tabla 4.....	51
Tabla 5.....	53

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	46
Ilustración 2.....	47
Ilustración 3.....	48

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	71
Anexo 2.....	74

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar la relación entre la cultura organizacional y la productividad de tres filiales pertenecientes a una inmobiliaria norteamericana. Entendiendo cultura organizacional desde la perspectiva de Cameron y Quinn (2006) como las prácticas compartidas por los integrantes de una empresa, traducidos en valores y modos de comportamiento; y productividad como lo plantean Sullivan, Baird y Donn (2013) una percepción subjetiva de los logros en el quehacer laboral (Citado en Nader, 2018). Investigaciones previas plantean que la cultura organizacional es diferente en sucursales de una misma empresa y que es un factor determinante para la productividad, sin embargo, hay pocos estudios en los que la población se sitúe en regiones distintas y en contexto colombiano.

Los participantes de esta investigación son los empleados y directivos dentro de tres sucursales ubicadas en Cali y Bogotá a los cuales se les aplicó los cuestionarios *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron y Quinn (2006) y la *escala de productividad percibida* de Sullivan, Baird y Donn (2013), además de mediciones estadísticas mediante pruebas como Kolmogorov-Smirnov, Levene, Anova y R de pearson. Los resultados sugieren la percepción de una cultura Clan fuerte para las tres sucursales y un deseo de continuar con la misma. Además de una relación positiva y de incidencia bidireccional entre la cultura organizacional y la productividad percibida a partir de factores como el compromiso, motivación y satisfacción.

Palabras clave: Cultura Organizacional, productividad percibida, filial, organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En relación con la cultura, Saperas (1990) plantea que esta constituye las creencias, conocimientos, moral, arte, derechos, costumbres y una diversidad de hábitos impuestos por una sociedad. Es un fenómeno social en el cual todos están inscritos, determinando su comportamiento y comunicación. Pues, existen reglas, prácticas y valores explícitos e implícitos compartidos por los habitantes de un lugar específico. Actualmente, existen muchas culturas en el mundo y cada una propicia modos de relaciones diversas a causa de sus procesos de civilización. Este fenómeno que, si bien puede parecer algo macro, también se evidencia en las organizaciones; en concreto; el interés surge en el mundo académico en 1970 cuando Pettigrew publicó: *On studying organizational cultures*, utilizando por primera vez un concepto reservado exclusivamente para designar las costumbres de un país (citado en Smith 2004).

Desde entonces, la cultura organizacional se ha convertido en un elemento que permite comprender los significados presentes en una organización. En ese sentido, este constructo ha sido abordado por diferentes disciplinas teóricas, donde cada una con sus particularidades dan cuenta de una cultura organizacional que supone identidad, valores, costumbres y cohesión. Por esto, desde la perspectiva de Gutiérrez (2006), la sociología vislumbra a la cultura organizacional desde un nivel macro como un sistema que permite estructurar las acciones sociales al interior de una organización. Por su parte, la perspectiva antropológica tiene en cuenta las creaciones y los significados de aquellos elementos que particularizan y dotan de sentido a una situación, costumbre o práctica social determinada (Wright, 2005). Así mismo, la Psicología la comprende como el modo

en que se transmiten las costumbres de una organización, para que así, en el momento en que lleguen nuevos miembros “...las creencias y valores que los sustentan se perpetúen por su adaptación a las pautas culturales imperantes” (Rodríguez, 2009, p 72).

Dado que la cultura organizacional abarca múltiples aspectos del quehacer laboral, es pertinente analizar su rol en la productividad de una empresa, preguntándose qué pasa cuando la cultura no es compartida, comprendida o no funciona, teniendo en cuenta que no existen cultura correctas o incorrectas, sólo prácticas traducidas en rituales y símbolos. Autores como Sánchez (2017), Cuerda y Bonavia (2017) y Silva, Nelson y Carraro (2016) convergen en la idea de que la cultura organizacional es un elemento indispensable para la sostenibilidad y adecuado funcionamiento de una compañía, siendo fuente del potencial competitivo de la misma al preocuparse porque las personas se sientan bien en su entorno laboral, y de esta manera se produzca un aumento en la productividad. En ese sentido, y de acuerdo con Terán y Lorenzo (2011), estudios referentes a cultura organizacional permiten gestionar ayudas en cuanto a resolución de problemas, fomentar un buen ambiente organizacional y elevar el desempeño. Lo anterior, de acuerdo con Smircich (1983), es gracias a la posibilidad de que las filiales se interesen en promover valores e ideologías particulares que permitan mejorar la eficacia de la empresa. (p, 344).

No obstante, Sáenz, Chang y Martínez (2016) y Figueroa (2015) exponen que la cultura organizacional no es un componente importante que aporte a la productividad de una compañía. Esto quizá se deba a que dentro de la literatura se presentan algunos inconvenientes metodológicos dado que existen diferentes perspectivas de productividad, una de ellas es la productividad percibida propuesta por Sullivan, Baird y Donn (2013),

quienes la definen como el grado de logro frente a las prácticas laborales. Y la otra abarca específicamente el desempeño monetario de la compañía. Entonces, teniendo en cuenta lo anterior se presenta una dicotomía y heterogeneidad en función de lo planteado en la literatura sobre cultura organizacional y productividad.

Ahora bien, la mayoría de artículos publicados referente a cultura organizacional y su impacto en la productividad de una empresa están situados desde un contexto norteamericano o europeo. Por lo mismo, no existe claridad sobre cómo funciona esto en Colombia, y es justo allí donde este estudio pretende aportar. Incluso, Ruiz y Naranjo (2012) plantean que, pese al reconocimiento de la cultura organizacional como un factor relevante para la sostenibilidad de una compañía colombiana, las investigaciones en este tema son bastante incipientes. Además, aún al existir postulados como los de Sánchez (2017) y Cuerda y Bonavia (2017) los cuales apoyan la idea de que diferentes filiales de una misma empresa cuentan con características culturales distintas dentro sí mismas, no existen suficientes presupuestos teóricos que traten este tema cuando las filiales se sitúan en regiones diferentes, pues uno de los retos que enfrentan las compañías multinacionales es tener en cuenta la homogeneidad y la heterogeneidad de las culturas a las que llegan a hacer parte, siendo esto último el caso de las tres sucursales consideradas para esta investigación.

Por todo lo anterior, la pregunta de investigación que formulamos es ¿cuál es la relación entre la cultura organizacional y la productividad de tres filiales de una inmobiliaria norteamericana ubicadas en Cali y Bogotá? Mientras que el objetivo general del presente estudio es analizar la relación entre la cultura organizacional y la

productividad de las filiales de Cali y Bogotá pertenecientes una inmobiliaria norteamericana. Para ello, es necesario primero diagnosticar la cultura organizacional de cada una de las sucursales. Segundo, determinar si existen diferencias entre las percepciones de cultura organizacional actual y deseada según la filial de la organización estudiada. Tercero, identificar las percepciones sobre productividad presente en cada sede. Cuarto, establecer si se presentan diferencias en las percepciones de productividad según la filial de la organización investigada. Y quinto, comparar la percepción de la cultura organizacional y productividad percibida entre las tres filiales.

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

“la cultura es para la empresa lo que el carácter y la personalidad es para el individuo”
Edgar Schein

La cultura organizacional supone una amplia gama de definiciones y modelos que dan cuenta de su teoría. Sin embargo, pese a la existencia de este abanico de postulados, todos ellos cuentan con un elemento en común, y es el hecho de que la cultura organizacional propicia la identidad de la organización. En ese sentido, Cuerda y Bonavia (2017) la definen como un conjunto de creencias y significados compartidas por los integrantes de una empresa. Y Smircich (1983) como una variable interna que actúa como normatividad social uniendo a la organización, expresada a través de valores e ideas compartidas, esto reconoce a la empresa como un fenómeno productor de cultura en sí misma. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) dicen que las prácticas culturales se relacionan con “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con las personas de afuera” (p. 52).

Dado a su importancia, varios autores se han interesado en analizar la cultura organizacional en todas sus dimensiones con el fin de crear modelos teóricos que posibiliten su comprensión. El primer modelo es expuesto por Schein (2004), quien define la cultura como un fenómeno dinámico presente en el entorno, son patrones básicos del comportamiento de un grupo, los cuales se han aprendido, adaptado y son considerados válidos para enseñarlos a nuevos integrantes. Son comportamientos manifestados en la interacción con otros, en la influencia del líder y en un conjunto de hábitos traducidos en reglas, rutinas y normas consideradas como la manera correcta de pensar, sentir y actuar, todo ello ligado a la búsqueda humana de patrones e integración.

Schein (2004) se interesa por comprender cómo se forma la cultura organizacional en una empresa, por ello, establece tres niveles: llamando al primero *Artefactos*, siendo estos las estructuras y procesos organizacionales visibles, aquello que las personas oyen, dicen y sienten (su comportamiento). Aquí, se incluyen tanto elementos de la estructura de la compañía (arquitectura, espacios físicos) como su ambiente (lenguaje, formas de vestir, maneras de dirección, manejo de sentimientos, mitos, historias etc.). No obstante, para que esto sea posible es necesario el segundo nivel, *Las creencias y valores*, aquellos postulados que orientan y predicen la conducta que se observa en el nivel de artefactos y están fundamentados en aprendizajes previos, pues la cultura organizacional es una construcción que se hace día a día y no es impuesta, son valores compartidos y valorados socialmente por todos. De igual manera, así como las creencias y valores se pueden observar en el nivel de artefactos con el comportamiento, en el tercer nivel, los *Supuestos básicos subyacentes* referidos a las premisas que el grupo posee acerca del mundo a causa

de sus procesos de aprendizaje también afecta la conducta, pues, el individuo se siente cómodo con aquellos que comparten su misma forma de pensar y actuar.

Esta postura es muy importante para comprender la cultura organizacional al abarcar varios elementos y presupuestos psicológicos. Por ende, se constituye como una herramienta teórica relevante para discernir los postulados expuestos en el presente trabajo. Investigadores como Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015) han utilizado este modelo para llevar a cabo un estudio que tuvo como fundamento describir la cultura organizacional en tres instituciones educativas, en donde utilizaron grupos focales y entrevistas semi-estructuradas para determinar que las tres instituciones se ubican en el primer nivel de cultura expuesto por Schein (2004), esto debido a la falta de integración y estabilidad básica frente a la consecución de soluciones alternativas. Si bien la postura de Schein (2004) es una de las más completas al proponer el nivel de los presupuestos básicos subyacentes, englobando aspectos psicológicos que otros modelos no abarcan, esta no será la que guíe este estudio, pues sus postulados hacen parte de un modelo clínico, el cual requiere de entrevistas a profundidad que a su vez demandan entrenamiento y experiencia en dicho campo. Además, actualmente este modelo no cuenta con una herramienta que posibilite llevar a cabo mediciones objetivas del fenómeno.

Ahora bien, el segundo modelo cultural realiza una importante diferenciación entre lo que significa el término cultura para una nación y para una organización. Hofstede y Minkov (2010) plantean que la cultura hace referencia a una programación colectiva de la mente, en donde existen patrones de comportamientos particulares traducidos en pensamientos, sentimientos y actuaciones condicionadas por las instituciones sociales

(familia, instituciones, gobierno), pero, al mismo tiempo una persona puede salirse del patrón e idear nuevas pautas de conducta, la cual posibilita la distinción de sus miembros. Por ende, la cultura para un País es el concepto macro que engloba la asignación de una identidad a un territorio como tal, diferenciándolo de otros. Mientras que, la cultura en las organizaciones implica la diferenciación de una organización en particular frente a otras en términos de su funcionamiento (aún si comparten ambas la misma nacionalidad). Sin embargo, estos dos ámbitos no están desligados, la manera cómo funciona un territorio y sus habitantes (su cultura) influye de manera significativa en el funcionamiento y operacionalización de una compañía, ya sea en términos de recursos, capital, mano de obra, economía, políticas de Estado etc.

De este modo, Hofstede y Minkov (2010) diferencian tres tipos de unidades presentes en el software mental. El primero de ellos es la *Personalidad*, la cual es específica del individuo y se constituye como heredada y aprendida. El segundo es la *Cultura*, aquella que es particular de un grupo o categoría y por lo tanto aprendida. Y el tercero es la *Naturaleza humana*, la cual es universal y heredada en términos de genes para constituir las propiedades físicas, mentales y emocionales de un individuo. Así, si se piensa en las organizaciones, es imperativo comprender que una persona que ingresa a ésta de ninguna manera pierde estos tres niveles culturales, simplemente se está adhiriendo y adaptando a un entorno social con ciertas singularidades. Teniendo en cuenta esto, se podría inscribir el modelo de Hofstede y Minkov (2010) en los comportamientos observables del primer nivel y los valores del segundo nivel enmarcados en la teoría de Schein (2004). Pues, en esta idea de software de la mente se parte del supuesto de que los

actos de los seres humanos se encuentran inscritos en pensamientos unificados que los hacen comportarse de determinadas maneras.

Con base en el modelo de Hofstede y Minkov (2010) investigadores como Moreno y Buenrostro (2017) publicaron un artículo que estudia este modelo referido a la toma de decisiones en negociaciones internacionales, teniendo en cuenta variables como: ética y sistema de valores, liderazgo y emprendurismo, comportamiento del consumidor y administración de negocios. Encontrando que, la principal equivocación al tomar una decisión es la tendencia a ignorar el enfoque cultural, pues este ofrece mayores posibilidades de éxito. Así mismo, Posthuma (2009) propuso determinar la influencia de las dimensiones múltiples de la cultura estadounidense sobre el sindicalismo, descubriendo una correlación positiva entre el sexo, educación y colectivismo institucional; y una negativa con la ocupación y desempeño. De manera similar, Tarapuez (2016) analizó el vínculo entre el entorno cultural del departamento del Quindío y la voluntad por parte de los estudiantes universitarios para crear empresa, sus resultados muestran que, pese a la existencia de semejanzas culturales entre las características de una nación y sus departamentos, cada región contiene patrones de comportamientos que los lleva a pensarse el emprendimiento de manera diferente.

En ese sentido, es claro cómo el modelo de Hofstede y Minkov (2010) se centra en el análisis a nivel social de la cultura organizacional teniendo en cuenta diversos aspectos como la personalidad, cultura, acción humana, territorio e instituciones sociales. Mientras que, el propósito de esta investigación se centra en determinar la relación entre la cultura organizacional y la productividad, aspectos que se ubican en un nivel local

abarcando menos variables. Por lo tanto, este modelo no se considera pertinente para guiar la presente investigación.

Por su parte, en un tercer modelo, Trompenaars y Hampden-Turner (1997) plantean que la cultura organizacional está dada por las elecciones culturales tanto de los líderes, como de los empleados de una organización, destacando que existen tres aspectos relevantes dentro de la misma: los sistemas de autoridad jerárquica, la visión de los empleados sobre el futuro de la empresa y las relaciones entre los empleados y la organización. Estos elementos ayudan a definir cuatro tipos de cultura organizacional (Familia, Torre Eiffel, Incubadora y Misil guiado) que se modifican según los modos de aprender, pensar, motivar, resolver conflictos, y la consecución de recompensas.

El tipo de cultura *Familia* refleja una organización orientada al poder, donde los empleados actúan alrededor de una autoridad centralizada, por lo tanto, el sistema de políticas maneja una lógica de jerarquía en base al mando y status. La cultura *Torre Eiffel* se orienta hacia la función, es decir, el control es ejercido por un sistema de reglas, procedimientos legales, derechos y responsabilidades, presentándose formalidades e inflexibilidad. La cultura *Misil guiado* cuenta con baja centralización, alto grado de formalidad y se fundamenta en las tareas y proyectos efectivos a largo alcance. Por último, la cultura *Incubadora* se interpreta como un equipo sin líder, donde las tareas son asignadas de acuerdo a las preferencias y necesidades de los individuos (se centra en la persona y en sus capacidades o deseos). Dado lo anterior, se puede decir que el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner (1997) se inscribe dentro del primer y segundo nivel expuestos por Schein (2004) porque tienen en cuenta los comportamientos observables y

los valores intrínsecos que lo fundamentan a partir del tipo de estructura de la organización.

Dos Santos, Beuren y Dos Santos (2010) realizaron un estudio para identificar el tipo de cultura que poseen las empresas del sector textil, obteniendo como resultado que el tipo Torre Eiffel predomina en las dimensiones: actitud hacia la autoridad, actitudes hacia las personas, formas de cambio, formas de motivación y recompensa, reprobación y resolución de conflictos; la mayor parte de las características se enmarcan en las de misil Guiado y la cultura Incubadora no predominó. Lo anterior supuso la no existencia de un tipo puro de cultura, en donde el control de las empresas influye fuertemente en las prácticas. Con base en todo lo anterior, es pertinente mencionar que el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner (1997) no cuenta con suficiente apoyo empírico, siendo utilizado en la mayoría de las ocasiones en casos de consultoría organizacional, por lo cual, no se considera como una opción para llevar a cabo la presente investigación.

Así mismo, un cuarto modelo teórico expuesto por Bass (1991) sugiere que la cultura organizacional es una especie de “pegamento” que une a la organización y determina su identidad (Bass 1991 citado en Bass y Avolio 1993 p, 114). En ese sentido, la cultura se convierte en un conjunto de prácticas, rituales e historias aprendidas y compartidas de generación en generación, constituyéndose como un sistema que guía y determina los comportamientos considerados como adecuados o inadecuados dentro de la empresa (Bass 1998 citado en Nader, Lupano y Castro, 2006). Por ello, este autor diferencia dos tipos de cultura organizacional.

La primera es la *cultura transformacional* que supone un compromiso a largo plazo, compartiendo intereses y objetivos mutuos en donde prima la identificación y familiaridad con los propósitos y prácticas de la empresa. Aquí, los errores son una oportunidad para avanzar y los líderes proporcionan una guía para que en conjunto se planteen ideas, valores y normas con una motivación inspiradora hacia los propósitos futuros, todo ello gracias a una comunicación precisa, coherente y efectiva. La segunda es la *cultura transaccional*, en la que predominan relaciones estipuladas de manera explícita e implícita, es decir, las actividades, beneficios, comportamientos, reglas y códigos disciplinarios son definidos por un contrato laboral. En ese sentido, la motivación es a partir de un interjuego de recompensas monetarias, donde los proyectos y compromisos son a corto plazo. En suma, existen las culturas de *Alto contraste*, siendo estas una combinación de lo transaccional y transformacional.

Por lo anterior, este modelo se puede enmarcar dentro del primer nivel expuesto por Schein (2004) sobre los comportamientos observables, dado que, se inducen una serie de prácticas dependiendo del tipo de cultura que se desee fomentar. En este sentido, existen estudios como los de Trindade, Kishore, Glufker, Lopes y Freire (2013) y Molero (2002), que no están directamente relacionados con los tipos de cultura que propone Bass, pero utilizan sus presupuestos básicos para entablar un vínculo entre la cultura organizacional y el liderazgo. De esta manera, una investigación realizada por Trindade, Kishore, Glufker, Lopes y Freire (2013) considera que, aunque el líder es quien decide si mantiene o cambia tipos de cultura en su gestión, sus decisiones son moldeadas por la cultura organizacional. Mientras que, en el estudio de Molero (2002) se referencia a Bass para entender el tipo de liderazgo y su efectividad en determinados contextos

considerando que el liderazgo surge de acuerdo a la sociedad y la cultura. En ese sentido, los presupuestos teóricos de Bass constituyen una opción tentativa para guiar la presente investigación, pues rescata los elementos de la cultura que pueden unir a una compañía diferenciando entre dos tipos (transaccional y transformacional). Sin embargo, es una alternativa teórica utilizada usualmente en ámbitos de consultoría organizacional y la mayoría de sus estudios se orientan hacia el liderazgo; por lo mismo, no se tendrá en cuenta para esta investigación.

Un quinto modelo propone dos dimensiones contrastantes que se combinan, el individualismo y el colectivismo con la jerarquía. Triandis (2011) plantea que en el nivel *Individualista* las personas actúan de forma independiente dentro de sus grupos, dando prioridad a los objetivos personales por encima de los del grupo. En cambio, en un nivel *Colectivista* los sujetos son interdependientes en el marco de sus grupos, dando forma a su comportamiento a partir de las normas internas de su conjunto. A partir de lo anterior, las combinaciones equivalen a cuatro niveles de cultura: *Individualismo vertical*, donde los sujetos se enfocan en sus propias metas y pretenden ser mejores que los demás; *Individualismo horizontal*, en el que los sujetos esperan ser reconocidos como únicos y mejores; *Colectivismo vertical*, donde los individuos están dispuestos a sacrificarse por el grupo; y *Colectivismo horizontal*, que supone una “fusión” entre persona y grupo. Esta postura desde la perspectiva de Schein (2004) se enmarca en el primer nivel con los comportamientos y en el segundo con los valores. Pues, dan cuenta de una conducta condicionada ya sea por factores o presunciones individuales o colectivas.

El modelo de Triandis (2011) fue utilizado como base para una investigación realizada por Omar y Urteaga (2008), cuyo objetivo fue descubrir las diferencias en la orientación cultural de los individuos dentro de una misma cultura, e investigar el impacto que tiene la orientación cultural en el tipo y grado de compromiso del empleado hacia su organización, encontrando que, las personas colectivistas desarrollan más nivel de compromiso afectivo que normativo, es decir, más lazos emocionales hacia la organización que el sentimiento de deber u obligación. Por otro lado, en un estudio de Bechtold, Bhawuk, Brislin y Lee (2002) determinaron que las dimensiones individualismo y colectivismo propuestas por Triandis (2011) ayudan a interpretar correctamente los incidentes que se relacionan con las diferencias culturales entre la organización y el consumidor. Este modelo posibilita la comprensión de las diferencias culturales en países y organizaciones, sin embargo, su evidencia empírica se guía hacia el estudio de las dinámicas culturales en un Estado. Por lo cual, no es un modelo pertinente para la presente investigación dado su nivel de análisis.

Un sexto modelo, el de Etkin y Schvarstein (1994) plantea que la cultura organizacional es el modo de creer, pensar, saber y hacer las cosas. En sí, son formas de conductas establecidas y aplicadas por los participantes en sus equipos de trabajo, es aquello que configura su identidad. Por esto, dentro de la estructura de la organización la cultura hace parte de las capacidades existentes de la misma, las cuales incluyen los saberes, valores y herramientas intangibles o tangibles que permiten poner en funcionamiento los recursos de la empresa y sus relaciones para alcanzar los propósitos. Por ende, Etkin y Schvarstein (1994) delimitan varios tipos de sistemas culturales: *Las culturas fuertes o débiles*, las cuales se miden según la intensidad de los contenidos

compartidos o conocidos, lo que impulsa la conducta cotidiana de los participantes en mayor o menor grado. *Las culturas concentradas*, que están fuertemente determinadas por la dirección y servicios que la compañía proporciona o las *Fragmentadas*, las cuales se ligan con los casos de autodeterminación. *Las culturas tendientes de cierre o apertura*, en donde se tiene en cuenta los cambios del entorno, la incorporación de ideas y tecnologías y la permeabilidad del sistema cultural. *Las culturas autónomas*, pautas culturales producto de la singularidad y las *Reflejas*, aquellas estrategias de la modernización donde se realiza una abstracción de las características sociales del medio origen.

Esta propuesta dentro de la perspectiva de Schein (2004) se liga al primer y segundo nivel en el sentido que son las creencias, valores y presupuestos de una determinada cultura lo que condiciona el comportamiento de sus integrantes. Un estudio de González (2011) propone que al recibir a un nuevo empleado se pone en juego las tramas culturales propias dentro de la organización (un marco compartido). A partir de esto, el autor resalta los planteamientos de Etkin y Schvarstein (1994) para plantear que los modos sociales de comportamientos están establecidos y aplicados por los empleados sin importar si estos se encuentran o no formalizados. En torno al modelo de Etkin y Schvarstein, este no cuenta con una herramienta que permita obtener información precisa sobre las prácticas culturales, sólo posibilita tener un marco general para comprender la cultura organizacional. Por lo cual, no es el adecuado para guiar el presente estudio.

El séptimo modelo es el expuesto por Denison y Mishra (1995), el cual plantea que se puede estudiar la cultura organizacional a partir de la observación de cuatro rasgos

que sirven como predictores del rendimiento y la efectividad de una empresa: implicación, adaptabilidad, consistencia y misión. Los dos primeros son indicadores de flexibilidad, apertura y capacidad de respuesta, mientras que, los dos últimos suponen la integración, dirección y visión. Estos cuatro rasgos conforman cuatro tipos de cultura, las cuales de acuerdo a Fey y Denison (2003) se componen cada una de tres dimensiones. En este sentido, *La implicación* se relaciona positivamente con la efectividad, altos niveles en este rasgo crean sentido de pertenencia y responsabilidad, los cuales, a su vez, generan mayor compromiso con la organización y capacidad de operar en forma autónoma (Denison y Mishra, 1995). Así, este rasgo se convierte en un tipo de cultura con tres dimensiones dentro de sí: desarrollo de capacidades, empoderamiento y orientación al equipo. El grado de integración normativa basada en un sistema de control implícito o *Consistencia*, se correlaciona positivamente frente a la efectividad al lograr una mejor coordinación e integración que los sistemas explícitos, teniendo en cuenta tres dimensiones: Acuerdo, coordinación y valores centrales.

La capacidad de cambio interno o *Adaptabilidad* da cuenta de que una organización posee objetivos ambiciosos, otorga prioridad a la satisfacción de los clientes y está dispuesta a probar ideas nuevas. Las dimensiones creación del cambio, aprendizaje organizacional y enfoque al cliente son las que conforman dicho rasgo. La *misión*, vista como aquello que brinda razones no económicas, propósito y significado al trabajo de la organización, se vale de los valores claves para definir el camino de acción más apropiado para la empresa, (Denison y Mishra, 1995). Así, este rasgo se compone de dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y por último visión y dimensiones. Teniendo en cuenta lo dicho, es posible enmarcar este modelo en el segundo nivel propuesto por

Schein (2004), el de las creencias y valores, puesto que, se basa en rasgos que guían y predicen la conducta que se observa dentro de la organización, es decir, su funcionamiento en términos de artefactos.

Un estudio realizado por Martínez (2010) planteó como objetivo indagar la relación entre cultura y desempeño tomando como base teórica los presupuestos expuestos por Denison en una muestra de empresas colombianas. De esta manera, determinó que lo planteado por este autor no se acopla a la configuración esperada, pues, solo el rasgo *Misión* mostró una correlación positiva con algunas de las medidas de desempeño utilizadas. Por otra parte, Bonavia, Prado y Barberá (2009) realizaron la adaptación a población española del *Denison Organizational Culture Survey*. Este estudio halló que las propiedades psicométricas de la adaptación del instrumento a población española son adecuadas, considerando que puede ser vista como una réplica del instrumento original. Pese a que lo propuesto por Denison y Mishra (1995) y Fey y Denison (2003) brinda características de la cultura organizacional que se relacionan con el rendimiento, este modelo es utilizado en mayor medida dentro de procesos de consultoría y no con propósitos investigativos, por tal razón, es poco factible valerse de él para cumplir los propósitos del presente estudio. Además, la investigación de Martínez (2010) puede ser evidencia de que los presupuestos de este modelo no son los adecuados para examinar la cultura organizacional dentro del contexto en el que se desarrollará la presente investigación.

Finalmente, en un octavo modelo Cameron y Quinn (2006) exponen que la cultura organizacional está conformada por aquellas ideologías, valores y sentido de identidad que poseen los empleados de una empresa, donde se proporcionan reglas implícitas

traducidas en prácticas culturales. El instrumento creado por Cameron y Quinn (2006) *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) se ha consolidado como una de las herramientas más utilizadas para medir cultura organizacional, dado que, considera cuatro tipos de cultura que no se excluyen mutuamente, estas se encuentran presentes en la organización en mayor o menor medida, pues, las prácticas no son totalmente homogéneas en el sentido que dependen de los condicionantes y las necesidades del momento.

La primera es *la cultura Clan*, la cual propicia un entorno familiar y amistoso unido por la lealtad, tradición y desarrollo humano, se enfoca en el trabajo en equipo, colaboración y acuerdo mutuo. La segunda es la *cultura Ad-Hoc (adhocrática)*, la cual supone ser dinámica y emprendedora, otorgando un valor a lo creativo e innovador, se alienta la libertad de pensamiento y la iniciativa individual. En la tercera, *cultura Jerárquica*, se da una formalización del comportamiento, la preocupación fundamental es la dirección y control para el funcionamiento eficaz, donde las recompensas están dadas por ascensos y remuneraciones. Y, la cuarta es la *cultura de Mercado*, orientada hacia los resultados y el cumplimiento de los objetivos por medio de la competitividad y el éxito. Lo anterior se torna relevante en cuanto la postura de Cameron y Quinn (2006) se enmarca en el nivel de valores desde la perspectiva de Schein (2004), por tanto, se resalta que una persona al ser parte una organización tiene consigo aspectos tanto individuales como subjetivos.

García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012) establecieron la cultura representativa y preferida en dos instituciones de educación superior por medio del OCAI,

encontrando que predomina una cultura orientada hacia los resultados (mercado) en las dos instituciones. Pero, la universidad más reciente prefiere mayor flexibilidad y trabajo en equipo (clan) y la más antigua opta por una cultura emprendedora y creativa (ad hoc). De igual forma, Vela, Dávila y Sanandres (2015) usaron este instrumento para determinar las discrepancias entre la cultura actual y la cultura deseada en tres cajas de ahorro de una misma región (Lambayeque) de Perú. Obteniendo que, en las tres empresas existe la prevalencia de una cultura tipo mercado, sin embargo, los participantes desean tener una cultura orientada hacia el trabajo en equipo (clan). Así mismo, Cortés, Landeta y Acosta (2014) exploraron el tipo de cultura organizacional de empresas del Estado de Querétaro, determinando que en dicha industria convergen los cuatro tipos de culturas, siendo la de mercado la más predominante seguida de la jerarquizada y la que menos se manifiesta es la ad hoc.

Por su parte, Gamboa, Espinosa y Rengifo (2017) caracterizaron la cultura organizacional en una entidad impulsora de la salud perteneciente a la ciudad de Cali. Utilizando el instrumento de Cameron y Quinn (2006) hallaron que la cultura representativa es el tipo Clan guiada hacia la tradición y el desarrollo humano. También, Salas, García y Murillo (2017) investigaron el efecto de la cultura organizacional en el rendimiento en las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector manufacturero y de alta tecnología en Cali; plantearon como hipótesis que la cultura de mercado, clan y ad hoc tienen un impacto positivo sobre el rendimiento, mientras que, la cultura jerárquica tendría el efecto opuesto. Así, encontraron que la cultura ad hoc a diferencia de la cultura clan promueve el desempeño por encima de las expectativas, fomentando la creatividad,

independencia y libre expresión, por su parte, la cultura jerárquica y de mercado no presentan datos significativos que influyen en el rendimiento.

Otro estudio se propuso conocer las percepciones de empleados de una empresa acerca de la cultura organizacional actual y sus expectativas sobre la misma en los próximos tres años (Idris, 2017). Con la técnica de observación participante y el instrumento OCAI determinó que existe una tendencia hacia la creatividad e innovación (cultura ad hoc). No obstante, la expectativa de los miembros de la compañía es propiciar una cultura de mercado, donde se presente un reconocimiento en términos de competitividad para aumentar su productividad y beneficio.

Teniendo en cuenta todos los modelos culturales hasta aquí expuestos, se podría decir que la identidad de una compañía, al constituirse a partir de la cultura organizacional, es el componente que permite diferenciar a una organización de otra, propiciando la dinámica de su funcionamiento y el comportamiento de sus integrantes.

Para el presente estudio se adoptará la definición y modelo de Cameron y Quinn (2006), pues, integra tres factores que las otras posturas no abarcan, uno es el sentido de pertenencia de los sujetos hacia la organización y las prácticas de la misma, rescatando la posición individual en relación con la cultura real y deseada. Dos, es que no se construye a partir de categorías excluyentes sobre el tipo de cultura, es decir, en una misma empresa pueden estar presente los cuatro tipos de cultura organizacional, claro está, con porcentajes altos y bajos. Y tres, su instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) no requiere de una validación empírica, dado que cuenta con ítems

ipsativos y no normativos, por lo cual no necesita de una comparación estándar. Todo lo anterior acompañado de la existencia de una literatura amplia basada en los planteamientos de Cameron y Quinn (2006) lo hace ser un modelo apropiado, completo y pertinente para guiar esta investigación.

Productividad

Ahora bien, otro de los términos que compete vislumbrar para el presente estudio es el de productividad. En el cual no existe un consenso en torno a su definición, puesto que la literatura señala la existencia de dos grandes abordajes. Por un lado, se encuentra la productividad objetiva entendida en términos de desempeño, la cual según Leite, Bambino y Hein (2017) y Gupta y Govindarajan (1984) es medida a partir del análisis económico guiado fundamentalmente por el resultado y la inversión. Y por otro, la productividad subjetiva, entendida en términos de rendimiento y comprendida por Sullivan, Baird y Donn (2013) en función del grado en que un sujeto percibe que está cumpliendo con las metas, ya sea en términos individuales u organizacionales.

Aquellos autores que se refieren a la productividad en términos objetivos la relacionan con aspectos financieros, tomando como base el capital empleado y el crecimiento de las ganancias. Leite, Bambino y Hein (2017) plantean que el desempeño es la capacidad que posee la organización para lograr sus objetivos llevando a cabo acciones planteadas en su proceso de planificación. Gupta y Govindarajan (1984) opinan que existen 12 dimensiones de desempeño: tasa de crecimiento en ventas, participación en el mercado, ganancias operativas, rentabilidad en ventas, retorno de la inversión, desarrollo de nuevos productos, flujo efectivo de las operaciones, desarrollo del mercado,

actividades de I + D (aportes a investigación científica), programas de reducción de costos, asuntos políticos/públicos y desarrollo del personal. De igual manera, Hernández (2007) expone que la productividad laboral se relaciona con la eficiencia con la que se aprovechan los recursos de un país, en donde se ve implicada *la contabilidad del crecimiento*, esto supone la contribución de los recursos y el cambio tecnológico.

En ese sentido, muchos autores se han interesado en publicar artículos tomando a la productividad en términos de desempeño. Entre ellos se encuentran Ayvar, Lenin y Delfín (2018) y Ayvar y Guitrión (2013), quienes llevaron a cabo estudios comparativos para determinar los niveles de producción en sectores agropecuarios de México y el sector manufacturero de México, Estados Unidos y Alemania. En ambos estudios se concluyó que la ciudad de México necesita mejorar su competitividad en términos agropecuarios y manufactureros, pues, países como Estados Unidos y Alemania ofrecen un mayor índice de productividad. Así mismo, el estudio de Camino (2017) se enfocó en investigar la producción del sector de innovación global para estimar la función de producción al nivel de la empresa, encontrando que, existe una correlación positiva en términos productivos entre la producción de los factores y la actividad exportadora e innovadora de la compañía.

Por otra parte, aquellos que relacionan productividad de manera subjetiva con la percepción de cumplimiento de metas, abarcan el tema de forma general, es decir, si estas se logran y cuáles fueron los recursos utilizados para hacerlo, (Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo 2011). Demerouti y Cropanzano (2010) exponen que el rendimiento es el cumplimiento eficiente de las tareas en un puesto de trabajo. En este orden de ideas,

Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) plantean que dentro de una organización actúan sujetos con objetivos y propósitos particulares, los cuales a su vez interactúan entre sí para alcanzar propósitos grupales como alta productividad para la compañía. Así mismo, Sullivan, Baird y Donn (2013) aluden al término de productividad percibida para explicar la “percepción subjetiva del grado de logro en diferentes dimensiones del quehacer laboral” (Citado en Nader, 2018). En ese sentido, para estos autores la productividad se constituye como un constructo orientado a resultados de acuerdo a la conducta, los conocimientos y las ideas de los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, Díaz (2010) buscó determinar el rendimiento laboral a partir de correlacionar este aspecto con la motivación, personalidad, y percepción de los aspectos psicológicos del contexto de trabajo, exponiendo que, una empresa con buen rendimiento es aquella que se encamina a conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos y donde todos los mandos de la organización ven esta como su función principal. También, Gálvez y García (2011) propusieron comprobar la relación entre cultura organizacional y rendimiento, sustentando que los procesos operativos, el alza de la cotización de acciones, los buenos resultados contables y las finanzas no son necesariamente indicadores de que la empresa sea sostenible.

Así mismo, Haynes, Suckley, Nunnington (2017) investigaron si aspectos como las distracciones físicas del entorno y la pérdida de privacidad son factores que afectan la productividad percibida teniendo en cuenta variables como el género y el tipo de oficina. Con una muestra de 220 empleados, determinaron que la productividad percibida puede afectar tanto a hombres como mujeres dado el diseño físico de la oficina y el exagerado

control sobre las decisiones laborales de los empleados. Por su parte, De Grussa, Andrews, Newton y Lowry (2016) analizaron si la capacidad térmica, visual, acústica y el control del ambiente de trabajo influyen en la productividad percibida, encontrando que, estas variables sí pueden propiciar dinámicas cómodas que posibilitan una concepción positiva entorno a sí mismo en el ambiente laboral, aspecto que potencia la productividad de la empresa. Por su parte, una investigación de Marchante y Ortega (2010) se dispuso a analizar si la percepción sobre las capacidades propias del empleado puede afectar la productividad percibida. Y determinaron que, si la persona se siente preparada para ejercer un rol determinado en el trabajo, esta podrá obtener mejores resultados; por el contrario, si la persona no se siente preparada sus tareas se verán afectadas.

Con base en todo lo anterior, es claro cómo la literatura señala la existencia de dos grandes abordajes de productividad. Por un lado, permite entrever una productividad objetiva entendida en términos de desempeño, la cual se comprende a partir de análisis económicos guiados fundamentalmente por el resultado y la inversión. Y por otro, una productividad subjetiva comprendida en función del rendimiento, la cual indica el grado en que un sujeto percibe el cumplimiento de las metas ya sea en términos individuales u organizacionales.

De este modo, se puede decir que estudiar la productividad objetiva supone tener en cuenta el registro de operaciones que la empresa lleva a cabo. Por otra parte, productividad subjetiva implicaría un trabajo más complejo en función de rescatar la percepción de las personas sobre sí mismos y su quehacer laboral. En ese sentido, pese a

que la productividad desde la perspectiva subjetiva no ha sido estudiada de manera amplia como sí lo ha sido la productividad objetiva, será esta la variable o concepto que guíe la presente investigación. Sin embargo, se tomará de forma específica el concepto de productividad percibida propuesta por Sullivan, Baird y Donn (2013) siendo el más conveniente para los objetivos planteados al reflejar una perspectiva humana del fenómeno.

En esa línea de pensamiento y tomando como base la productividad percibida en conjunto con la cultura organizacional, en el presente estudio existen dos dimensiones a tener en cuenta al hablar de productividad: la dimensión psicosocial y la dimensión psicológica, ya que la interacción de ambas repercute en la capacidad de alcance que tiene la organización frente a los objetivos que se ha propuesto, entendiendo así que, la productividad puede verse desde una perspectiva humana. De esta manera, Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) diferencian ambas dimensiones al clasificar los factores humanos partícipes de la productividad en grupales (*dimensión psicosocial*) o individuales (*dimensión psicológica*). Donde aspectos como la participación y la unión hacen parte del primer grupo, y la motivación, competencias, satisfacción laboral, identificación, compromiso e implicación con la empresa del segundo.

De ésta manera, los autores Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) definen cada una de las dimensiones: participación, es un proceso grupal que contribuye a la consecución de objetivos mediante la opinión y sugerencias dentro del proceso de toma de decisiones; unión, es la fuerza que lleva a los individuos a mantenerse en el grupo y los vincula afectivamente en la consecución de metas; motivación, es un fenómeno individual e

intencional con el que el sujeto demuestra su intención de actuar de determinada forma; las competencias, se refieren las habilidades y conocimiento que dota a una organización con capital intelectual; la satisfacción laboral, es un estado afectivo positivo que deriva de la percepción del sujeto frente al trabajo; la identificación, es el grado de importancia que da el individuo a su trabajo para integrarlo a su auto-imagen; el compromiso, es definido como el sentimiento de implicación con la cultura y valores que llevan al sujeto a involucrarse emocionalmente con la organización; y la implicación, se refiere al grado de identificación del sujeto con su trabajo que lo vincula emocionalmente con él.

La dimensión psicosocial se tiene en cuenta partiendo de los presupuestos básicos planteados por Cameron y Quinn (2006), Schein (2004), Bass (1993), Trompenaars y Hampden-Turner (1997), Hofstede y Minkov (2010), Triandis (2011), Denison y Mishra (1995) y Etkin y Schvarstein (1994). Pues, entienden que el individuo está inmerso en diferentes subgrupos culturales que lo constituyen y en últimas determinan su comportamiento. Por otra parte, la dimensión psicológica se abarca al tomar los postulados de productividad percibida que brindan Sullivan, Baird y Donn (2013), en función de la percepción subjetiva en relación con el cumplimiento de los objetivos en el ejercicio laboral.

Cultura organizacional y productividad

Se han publicado amplios recursos teóricos sobre la relación entre cultura organizacional y productividad, los cuales se han suscrito específicamente en Estados Unidos, en Europa y algunos países de Latinoamérica como México, Argentina, Perú y Guatemala. Sin embargo, según Ruiz y Naranjo (2012) estos son escasos en el contexto

colombiano, pues no se ha indagado de forma sustancial en el tema. Sumado a esto, en la literatura se han generado discrepancias en torno a la incidencia positiva o negativa de las prácticas, rituales, símbolos y valores de una compañía (cultura organizacional) en la percepción subjetiva sobre la productividad.

En ese sentido, se han publicado artículos en función de la relación entre ambos constructos. Por ejemplo, Nikpour (2016) realizó un estudio descriptivo y correlacional en el cual planteó que la cultura organizacional influye directamente y de forma positiva sobre el actuar de los empleados; por ende, esta se constituye como un predictor del comportamiento de los sujetos. Así mismo, un estudio que midió la efectividad en tareas laborales y la productividad percibida en tres organizaciones suecas expertas en tecnología, determinó que al presentarse un conflicto entre los miembros de un equipo de trabajo disminuye la efectividad y la productividad de una organización; por esto, plantean que, si existe integración entre los empleados, mayor será la productividad percibida de los mismos y de la organización, (Gren, 2017). En apoyo a lo anterior, la investigación cualitativa de Terán y Lorenzo (2011) identificó el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento laboral utilizando cuestionarios, entrevistas y revisiones bibliográficas, hallando que, el fortalecimiento de la cultura por medio de talleres de intervención produce un incremento en la productividad subjetiva.

Así mismo, Fluker y Murray (2017) llevaron a cabo un estudio con el propósito de examinar la percepción de los empleados frente a los procesos de comunicación de la compañía. Para ello, aplicaron un instrumento en donde se tuvieron en cuenta factores como efectividad, velocidad de trabajo, multitareas y el desarrollo de comunicaciones

interpersonales. De este modo, concluyeron que la comunicación efectiva y la satisfacción son factores importantes que permiten mejorar la productividad percibida. En suma, a lo anterior, un estudio de Iris y Marion (2014) determinó que las características arquitectónicas (diseño), las funcionales (uso de espacios de trabajo) y las interacciones pueden afectar también las concepciones negativas o positivas de los empleados sobre productividad percibida, concentración y privacidad. Todo ello a partir de la aplicación de un cuestionario a 11.799 personas, el cual mide el ambiente organizacional en relación con la productividad y cultura organizacional en filiales de empresas multinacionales holandesas que están ubicadas en Norteamérica.

En contraste con los artículos que han encontrado un vínculo positivo entre cultura organizacional y productividad, Sáenz, Chang y Martínez (2016) encuestaron a empleados vinculados a 50 empresas barranquilleras para determinar las diferencias entre cultura organizacional y las estrategias empresariales, reportaron que no existe evidencia para afirmar que la cultura organizacional influye sobre las tácticas competitivas de las empresas ni en el número de exportaciones de las compañías involucradas. No obstante, es probable que una limitación de este estudio sea el método de recolección de datos (llamadas telefónicas), pues, no se empleó un instrumento estandarizado para valorar la cultura organizacional de las empresas. De igual manera, Figueroa (2015) propuso estudiar el vínculo entre la cultura organizacional y el desempeño laboral utilizando instrumentos estandarizados, hallando la no existencia de una relación significativa entre las mismas. Sin embargo, Figueroa (2015) recomienda idear estrategias que promuevan la apropiación de la cultura para motivar y obtener un desempeño eficiente al fomentar los valores culturales.

En general, estudiar la cultura organizacional y su relación con la productividad en contexto colombiano es pertinente, pues, estos dos conceptos abarcan una amplia gama de factores que según la literatura revisada suponen ser muy importantes para la organización, como lo son las costumbres, valores, prácticas y ritos; es decir, factores que constituyen la identidad de una empresa. Así mismo, el hecho de relacionar esto con la productividad percibida posibilita tener un fuerte abanico de datos que permiten comprender el funcionamiento de la compañía de manera general, así como los pensamientos e ideas de los sujetos que hacen parte de la misma.

En ese sentido, para la presente investigación se plantean dos hipótesis.

H1: se espera encontrar diferencias entre la cultura organizacional de las tres filiales.

H2: existe una relación positiva entre la cultura organizacional y la productividad de cada una de las sedes.

METODOLOGÍA

Diseño: Esta investigación busca analizar la dinámica del vínculo entre cultura organizacional y productividad por medio de la aplicación de dos instrumentos de medición que evalúan cada variable. Este estudio será de carácter no experimental debido a que se llevará a cabo sin la manipulación deliberada de los investigadores, observando los fenómenos (cultura organizacional y productividad) en su estado natural para posteriormente ser analizados. En este sentido, se utilizará un enfoque cuantitativo, el cual recopila información para poner a prueba hipótesis con el fin de conocer patrones de comportamiento del fenómeno y sus fundamentos teóricos (Ramos, 2015). Así mismo, este estudio será de alcance descriptivo y relacional dado que se espera realizar una descripción de la empresa en función de su cultura, posibilitando desde la perspectiva de

Hernández, Fernández y Baptista (2003) especificar las características, tendencias y rasgos representativos para comprender las dimensiones que lo componen. Para que así posteriormente se proceda a relacionar la cultura de cada filial con la productividad de las mismas, conociendo “la relación o el grado de asociación que existe entre dos conceptos” (Hernández, Fernández y Baptista 2003, p 81).

Participantes: Gran parte de los empleados en cada una de las filiales de la empresa norteamericana situadas una en Cali y dos en Bogotá, las cuales cuentan con 24, 23 y 11 empleados respectivamente. La participación fue voluntaria; sin embargo, se estableció como requisito tener seis meses de vinculación a la empresa, pues estudios de Pedraza, Obispo, Vázquez, y Gómez (2015) y Suárez, Parra, Herrera y Peralta, (2013) sugieren que esto permite caracterizar mejor la cultura organizacional, puesto que personas con poco tiempo de contacto no pueden brindar la misma información. Pues, el lapso de tiempo brinda la oportunidad para que los empleados conozcan la cultura objetiva (misión, visión y valores) y la cultura subjetiva (prácticas derivadas de los aspectos objetivos) respecto a las particularidades que definen las prácticas de la empresa de la que hace parte.

Instrumentos y medidas: Para medir cultura organizacional se utilizó el cuestionario de Cameron y Quinn (2006) *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), el cual ha demostrado contar con un nivel de confiabilidad aceptable para la investigación (α entre 80 y 91), (Heritage, Pollock, y Roberts, 2014). Este cuestionario mide seis características: liderazgo organizacional, unión de la organización, administración del recurso humano, características dominantes, criterios de éxito y

énfasis estratégicos. Este instrumento se presenta como un cuestionario frente al cual se requiere contestar a estas seis dimensiones, cada una con 4 ítems. Para ello, el participante debe dividir 100 puntos entre las 4 alternativas otorgando mayor valor a la opción que es más frecuente en la filial a la que pertenece. Esta codificación se debe hacer 2 veces: en la primera se otorgan valores de acuerdo a lo percibido por la persona actualmente, y en la segunda de acuerdo a lo deseado para la organización en 5 años. Los resultados permiten caracterizar el tipo de cultura de cada filial con los cuatro tipos de cultura: Clan, Ad hoc, Jerárquica y Mercado.

En ese orden de ideas, la cultura *clan* supone ser un lugar amistoso en donde las relaciones interpersonales se asemejan al de una familia unida por la lealtad, tradición, moral, cohesión y trabajo en equipo, pues se otorga énfasis a los beneficios a largo plazo que se obtienen gracias al desarrollo del capital humano. Así mismo, la cultura *Ad hoc* fomenta un ambiente dinámico a partir de la creatividad, innovación, iniciativa individual y libertad de intelecto. Por eso el éxito institucional se mide según la venta de nuevos productos o servicios. En igual medida, la cultura *jerárquica* provee un lugar estructurado y formalizado bajo la guía de un administrador, las reglas y políticas juegan un papel importante en la estabilidad y funcionamiento eficaz. Y, por último, en la cultura de *mercado* existe una orientación hacia los resultados, donde la mayor preocupación es llevar a cabo un buen trabajo para poder ganar y adquirir un reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Aquí, los líderes son exigentes y competidores.

Por su parte, medir productividad supuso llevar a cabo la aplicación de la *escala de productividad percibida* propuesta por Sullivan, Baird y Donn (2013), en el cual las

propiedades psicométricas señalan que este posee una fiabilidad parcialmente baja, pero aceptable en cuanto a objetivos de investigación ($\alpha = 0.58$), (Nader, 2018). Este instrumento mide la productividad mediante aspectos como: calidad del sueño, días en y por fuera del trabajo, compromiso en y hacía el trabajo, incapacidades por salud e intención de renuncia. Todo ello por medio de un cuestionario donde los participantes deben contestar un total de 7 ítems, 6 de ellos en escala tipo Likert y 1 dicotómico.

De este modo, se responde a 4 preguntas eligiendo una de las siguientes posibles respuestas para cada una de ellas: totalmente improductivo (TI), bastante improductivo (BI), improductivo (I), productivo (P), bastante productivo (BI) y totalmente productivo (TP). De igual manera, existe un interrogante frente al cual se debe marcar una de las siguientes alternativas: totalmente insatisfecho (TI), bastante insatisfecho (BI), insatisfecho (I), satisfecho (S), bastante satisfecho (BS) y totalmente satisfecho (TS). También, es propicio contestar a una pregunta con una de las siguientes opciones de respuesta: muy bajo (MB), bastante bajo (BB), bajo (B), alto (A), bastante alto (BA) y muy alto (MA). Y finalmente, se responde a un interrogante dicotómico ofreciendo como elección los términos Sí o No.

Procedimiento: Primero, se le expuso al gerente y a los empleados de cada una de las sedes los propósitos del estudio en función de la cultura organizacional y productividad, las instrucciones a seguir en la resolución de los test: OCAI de Cameron y Quinn (2006) y la escala de productividad percibida de Sullivan, Baird y Donn (2013). Además, se dio a conocer los consentimientos informados donde se estipule un acuerdo de confidencialidad entorno a los datos referidos a cultura organizacional y productividad,

para así mitigar dudas, inquietudes o preocupaciones en relación con la investigación. Segundo, después de la aplicación se procedió con la calificación del instrumento y el análisis de datos referidos a identificar los perfiles de cultura organizacional y productividad con sus respectivas implicaciones. Para posteriormente, llevar a cabo la retroalimentación del estudio en cada una de las sedes.

Análisis de datos: Se plantean cuatro momentos para el análisis de datos del presente estudio. Primero, se realizó la descripción de la cultura organizacional de cada una de las filiales por medio de los resultados arrojados por el *Organizational Cultural Assessment* (OCAI). Este instrumento muestra un perfil individual (persona) y un perfil general (organización), indicando para cada caso el grado de prevalencia de cada uno de los tipos de cultura (Clan, Ad hoc, Jerárquica y Mercado) en el plano real y en el plano deseado. Teniendo en cuenta que, estos no son mutuamente excluyentes, en el sentido que todos están presentes en mayor o menor medida. Cabe resaltar que, para la investigación se tomó los resultados individuales para hallar los resultados generales, por eso son estos últimos los que se utilizaron para guiar la discusión.

Segundo, se identificó la percepción sobre productividad al considerar los resultados del instrumento de productividad percibida de Sullivan, Baird y Donn (2013) en cada una de las filiales mediante el paquete estadístico SPSS. Tercero, se determinó el tipo de distribución mediante la prueba Kolmogorov-Smirnov y la homogeneidad en las varianzas con la prueba Levene. En cuarto lugar, se realizó una comparación entre las relaciones tanto de cultura como de productividad halladas en las tres sucursales mediante

una ANOVA. Y finalmente, se utilizó la R de Pearson para correlacionar la cultura organizacional y la productividad en cada una de las tres filiales estudiadas.

RESULTADOS

Las variables para este estudio son cultura organizacional y productividad percibida, las cuales son de carácter cuantitativo dado que se está trabajando con los promedios de las tres filiales partícipes de la investigación. Estas variables también son medidas en una escala de razón porque las características de los instrumentos y los estadísticos utilizados permiten ceros absolutos. En ese sentido, estos elementos posibilitan indagar sobre la relación entre la cultura organizacional y la productividad percibida teniendo en cuenta los resultados presentados a continuación:

1. Tipos de distribución

Este estudio tiene como propósito determinar si existen diferencias entre las percepciones de cultura organizacional actual y deseada según la filial de la organización estudiada, para ello, se hace uso de la prueba Kolmogorov-Smirnov con el fin de determinar si la distribución de la muestra se asemeja a una distribución teórica deseada, es decir, normal. Con base en esto, los resultados mostraron que la mayoría de las variables presentan una distribución cercana a la normal, es decir, los valores de la asimetría y la curtosis están dentro del rango de tolerancia (un nivel de significancia mayor a 0.05) y posee una curva leptocúrtica donde los puntajes se encuentran cerca a la media. No obstante, en el caso de la cultura Clan deseada su nivel de significancia es menor a 0.05 (0.000), esto quiere decir que presenta diferencias en torno a la distribución

normal ideal, lo cual implica un tipo de distribución diferente; por este motivo, se le sugiere al lector precaución a la hora de interpretar los datos respecto a esta dimensión. En ese orden de ideas, y pese a que en este caso en particular no se verificó la existencia de la distribución normal se toma la decisión de continuar adelante con la investigación.

Tabla 1.

Resultados de la prueba Kolmogorov-smirnov

	Mean	sig
CLA	30.8	0.200
CLD	33.7	0.000
AHA	19.7	0.200
AHD	21.7	0.200
MEA	23.7	0.082
MED	24.2	0.010
JEA	25.4	0.030
JED	20.8	0.005

CLA = Cultura clan actual
 CLD = Cultura clan deseada
 AHA = Cultura Ad Hoc actual
 AHD = Cultura AdHoc deseada
 MEA = Cultura de mercado actual
 MED = Cultura de mercado deseada
 JEA = Cultura jerárquica actual
 JED = Cultura jerárquica deseada

3. Supuesto de homocedasticidad

Con el fin de determinar la homogeneidad de las varianzas se llevó a cabo la aplicación de la prueba Levene y se halló que los resultados se encuentran dentro de la zona de aceptación de la hipótesis nula con un valor de (2.55) y un nivel de significancia de (0,09), y dado que $p > 0.05$ se entiende que no hay diferencias entre las varianzas, es decir, son equivalentes. Dado lo anterior, es posible plantear la existencia del cumplimiento de homocedasticidad.

Tabla 2.

Resultados de la prueba Levene para homogeneidad en las varianzas

		Levene Statistic	df1	df2	sig
CLA	Based on mean	2.513	2	55	0.090
	Based on median	2.714	2	55	0.075
	Based on median and with adjusted df	2.714	2	50.359	0.076
	Based on trimmed mean	2.504	2	55	0.091
CLD	Based on mean	0.693	2	55	0.504
	Based on median	0.514	2	55	0.601
	Based on median and with adjusted df	0.514	2	40.093	0.602

	Based on trimmed mean	0.513	2	55	0.602
AHA	Based on mean	0.170	2	55	0.844
	Based on median	0.091	2	55	0.913
	Based on median and with adjusted df	0.091	2	53.711	0.913
	Based on trimmed mean	0.174	2	55	0.841
AHD	Based on mean	0.828	2	55	0.442
	Based on median	0.679	2	55	0.511
	Based on median and with adjusted df	0.679	2	52.981	0.511
	Based on trimmed mean	0.823	2	55	0.445
MEA	Based on mean	0.171	2	55	0.844
	Based on median	0.297	2	55	0.744
	Based on median and with adjusted df	0.297	2	34.283	0.744
	Based on trimmed mean	0.262	2	55	0.770
MED	Based on mean	0.058	2	55	0.944
	Based on median	0.28	2	55	0.973
	Based on median and with adjusted df	0.28	2	52.584	0.973
	Based on trimmed mean	0.37	2	55	0.964
JEA	Based on mean	1.469	2	55	0.239

	Based on median	1.472	2	55	0.238
	Based on median and with adjusted df	1.472	2	38.360	0.242
	Based on trimmed mean	1.441	2	55	0.245
JED	Based on mean	0.444	2	55	0.644
	Based on median	0.347	2	55	0.708
	Based on median and with adjusted df	0.347	2	53.759	0.708
	Based on trimmed mean	0.410	2	55	0.666

CLA = Cultura clan actual
 CLD = Cultura clan deseada
 AHA = Cultura ad hoc actual
 AHD = Cultura ad hoc deseada
 MEA = Cultura de mercado actual
 MED = Cultura de mercado deseada
 JEA = Cultura jerárquica actual
 JED = Cultura jerárquica deseada

Diferencias entre las percepciones culturales de cada una de las sedes

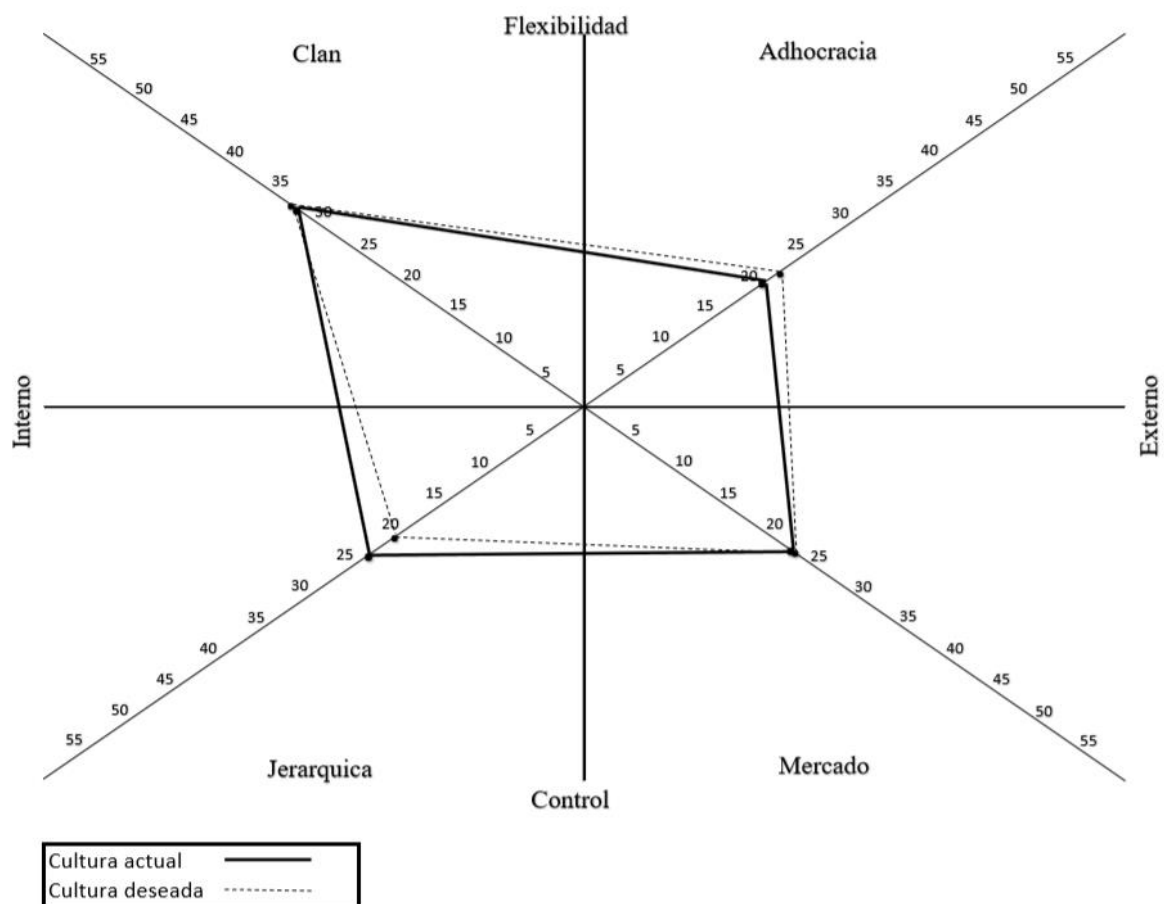
Teniendo como propósito establecer si existen diferencias en las características de la cultura actual y la cultura deseada en las tres sedes en las que se indagó, se llevó a cabo la identificación de las puntuaciones medias para cada tipo de cultura en cada una de las filiales.

- **Cultura actual y deseada de Cali:**

Los resultados arrojados por el instrumento OCAI refieren que respecto a la cultura actual se obtuvo que, en primer lugar, se encuentra la cultura Clan con una puntuación media de 32.84, seguida por la cultura Mercado con una media de 22.95, la cultura Ad hoc con una media de 20.02 y la cultura Jerárquica con una media de 24.03. Por otro lado, en cuanto a la cultura deseada se observa en primer lugar a la cultura Clan con una media de 32.99, luego la cultura Mercado con una media de 23.68, la cultura Ad hoc con una media de 22.56 y la cultura Jerárquica con una media de 21.14.

Ilustración 1.

Resultados del OCAI para filial de Cali

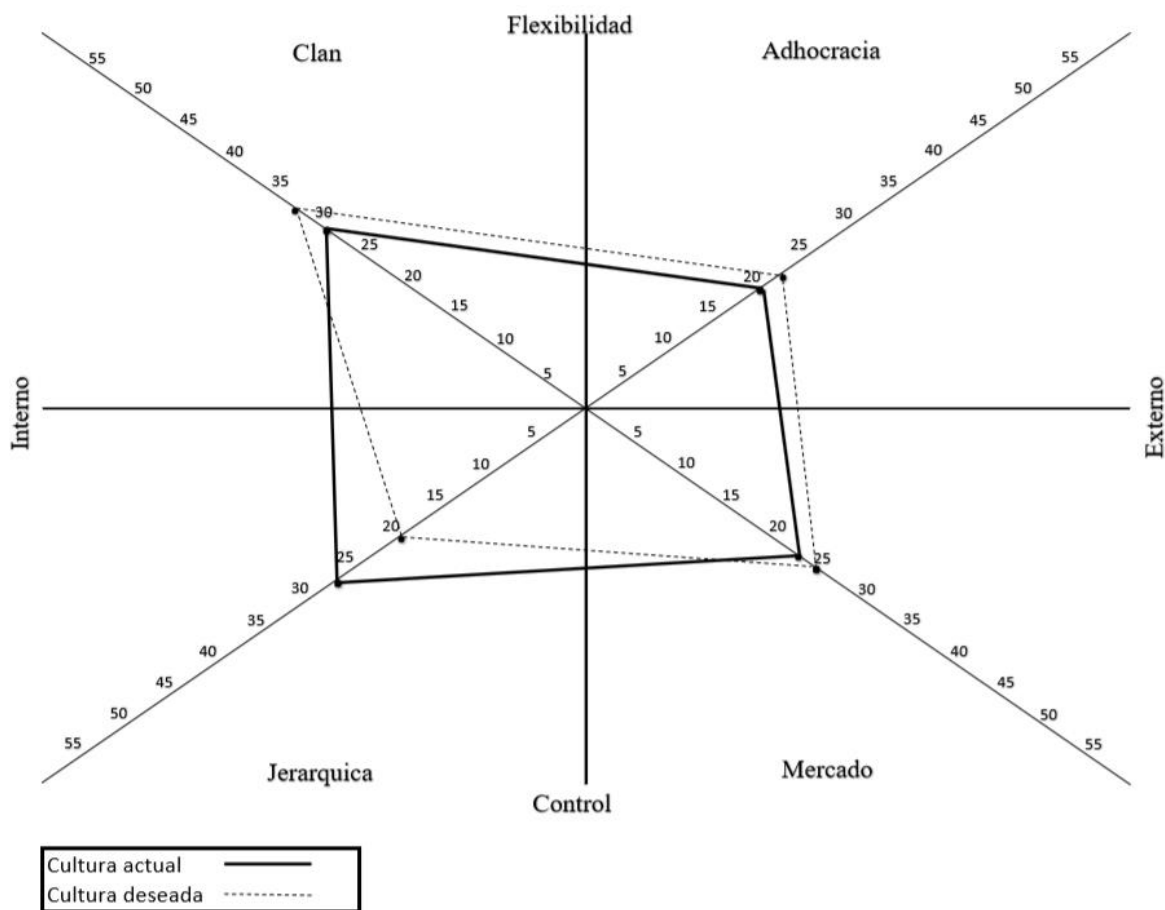


- **Cultura actual y deseada de Bogotá 1**

Las puntuaciones medias obtenidas respecto a la cultura actual y deseada de la filial 1 ubicada en Bogotá. Así, se observa que en primer lugar se encuentra la cultura Clan con una puntuación media de 29.16, seguida por la cultura Jerárquica con una media de 27.39, la cultura Mercado con una media de 23.69 y la cultura Ad hoc con una media de 19.74. También, en cuanto a la cultura deseada de esta sucursal se observa en primer lugar a la cultura Clan con una media de 32.31, luego la cultura Mercado con una media de 25.83, la cultura Ad hoc con una media de 22.17 y la cultura Jerárquica con una media de 20.43.

Ilustración 2.

Resultados del OCAI para filial Bogotá 1.

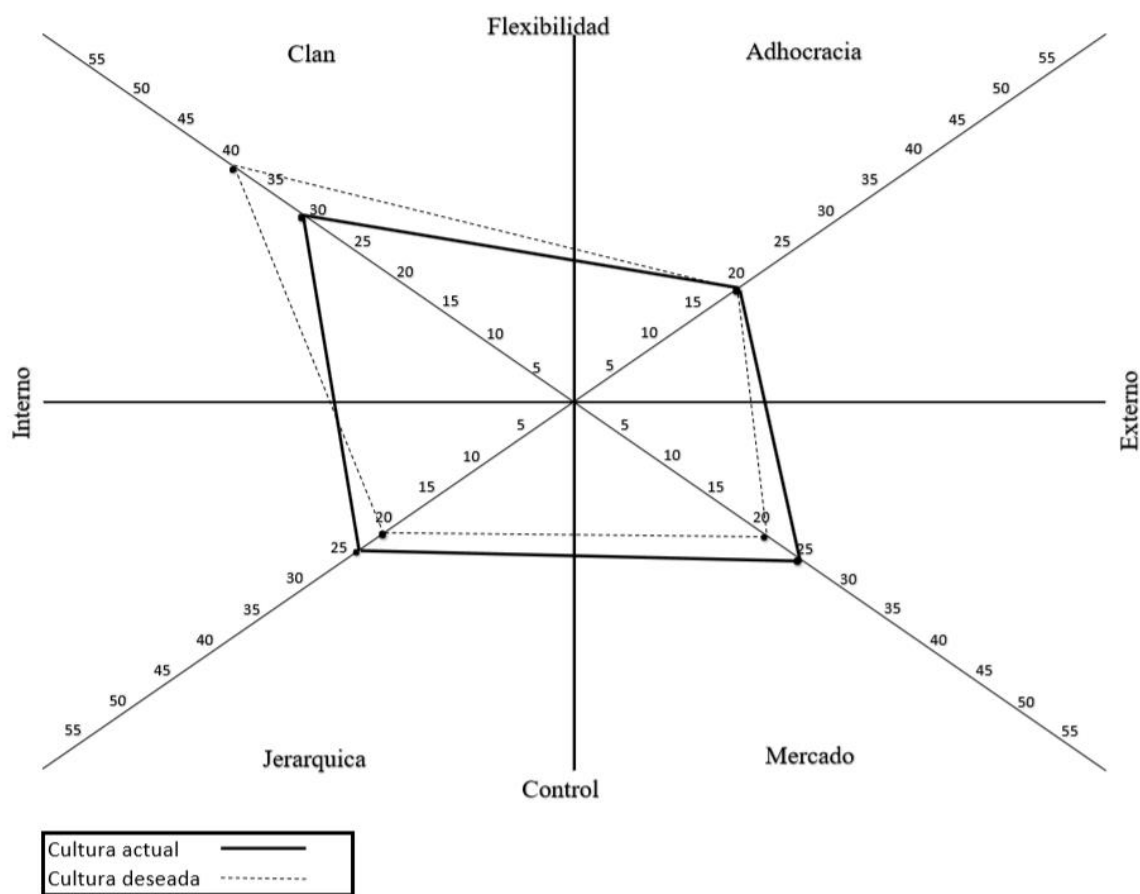


- **Cultura actual y deseada de la filial Bogotá 2**

Las puntuaciones medias obtenidas respecto a la cultura actual y deseada de la filial 2 ubicada en Bogotá, se tiene que respecto a la cultura actual del lugar se encuentra en primer lugar se encuentra la cultura Clan con una puntuación media de 30.27, seguida por la cultura Jerárquica con una media de 24.50, la cultura Mercado con una media de 25.69 y la cultura Ad hoc con una media de 19.22. De igual forma, se observa respecto a la cultura deseada una cultura Clan con una media de 38.40, luego la cultura Mercado con una media de 22.20, la cultura Jerárquica con una media de 20.92 y la cultura Ad hoc con una media de 19.22.

Ilustración 3.

Resultados del OCAI para filial Bogotá 2.



En relación con el análisis de las diferencias entre las características culturales de las tres filiales estudiadas, llevamos a cabo un análisis de varianza de un camino en el que incluimos como variables a indagar cada una de las dimensiones correspondientes a los tipos de cultura (clan, ad hoc, mercado y jerárquica) y como variable de grupo el tipo de filial (Cali, Bogotá 1 y Bogotá 2). En este sentido, los resultados mostraron que las diferencias entre sucursales respecto a su cultura no son significativas. Por lo tanto, se rechaza la siguiente hipótesis: existen diferencias entre la cultura organizacional de las tres filiales.

Tabla 3.

Resultado de la prueba ANOVA para diferencias entre culturas de las sedes

		Mean	Sig	F
CLA	Between groups	82.204	0.492	0.718
	Within groups	114.533		
CLD	Between groups	149.826	0.414	0.896
	Within groups	167.251		
AHA	Between groups	2.421	0.901	0.105
	Within groups	23.079		
AHD	Between groups	44.980	0.291	1.261
	Within groups	35.674		
MEA	Between groups	28.406	0.678	0.391
	Within groups	72.647		
MED	Between groups	55.754	0.509	0.683
	Within groups	81.648		
JEA	Between groups	72.345	0.957	0.764
	Within groups	94.692		
JED	Between groups	3.074	0.957	0.44
	Within groups	69.626		

CLA = Cultura clan actual

CLD = Cultura clan deseada
AHA = Cultura ad hoc actual
AHD = Cultura ad hoc deseada
MEA = Cultura de mercado actual
MED = Cultura de mercado deseada
JEA = Cultura jerárquica actual
JED = Cultura jerárquica deseada

Diferencias de productividad percibida en las tres filiales

Otro de los propósitos de la presente investigación es establecer si se presentan diferencias en la percepción de productividad según la filial de la organización estudiada. En ese sentido, al igual que con las dimensiones de cultura organizacional no se observan diferencias en la percepción de productividad en las tres sedes. No obstante, los resultados de la anova sugieren que en los participantes de las tres sedes se presenta una productividad con una significancia de 0.22, satisfacción de 0.74 y compromiso de 0.89, tres de los aspectos que componen la dimensión psicológica de productividad correspondientes a las preguntas 1, 5 y 6 del instrumento utilizado. La tabla 4 muestra que al no existir significancias menores a 0.05 las diferencias entre productividad, satisfacción y compromiso de las tres filiales no son relevantes.

Tabla 4.

Resultados de la ANOVA en la productividad percibida por las tres sucursales

		Mean	Sig	F(2,55)
		square		
PR1	Between groups	2.108	0.220	1.555
	Within groups	1.356		
PR5	Between groups	0.531	0.714	0.339
	Within groups	1.570		
PR6	Between groups	0.113	0.892	0.115
	Within groups	0.985		

PR1 = Productividad

PR5 = Satisfacción

PR6 = Compromiso

Relación entre cultura organizacional y productividad percibida en las tres filiales

Con el fin de analizar las características de la relación entre cultura organizacional y productividad, llevamos a cabo varias correlaciones R de Pearson, en este caso sin distinguir las sedes ya que el interés principal estuvo centrado en dilucidar cómo se presenta este vínculo en este tipo de organizaciones. En ese sentido, de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis estadístico, para las tres sedes se encontraron los siguientes datos:

Una correlación entre cultura Clan y Productividad de -0.31, esto supone que, entre más familiar, amistoso y tradicional sea la compañía enfocada al desarrollo humano, las personas partícipes de la misma disminuyen su ausentismo, en términos de cada vez pedir menos cantidad de días o permisos para estar fuera de la empresa por motivos no laborales. Por lo contrario, con una correlación de 0.27 y cuando la cultura de la empresa es más dada hacia el mercado, en donde se presiona más por indicadores, resultados, competitividad y éxito, las personas suelen tener mayor nivel de ausentismo en el entorno laboral. En términos de incapacidad por motivos de salud y una correlación de -0.28 se encontró que, en la medida en que se promueva el desarrollo de la creatividad, iniciativa individual e innovación guiados hacia una cultura Ad hoc, las personas suelen enfermarse menos y por lo tanto presentarse menores índices de incapacidad.

En otro sentido, con una correlación negativa de -0.29 y una cultura organizacional que promueve la familiaridad y las interacciones cercanas en su entorno laboral las personas suelen dormir menos horas en promedio, esto se debe a que dichos aspectos sugieren que la implicación o relación con el trabajo deja de ser únicamente laboral y entra en un plano personal del sujeto, adquiriendo de este modo un mayor compromiso a nivel personal. Por lo contrario, con una correlación moderada de 0.35 y una cultura jerárquica en donde las decisiones dependen de un otro y se le otorga mayor énfasis a la formalización del comportamiento, las personas tienden a dormir más. No obstante, dado que esta cultura jerárquica fomenta dirección y control en donde es otro quien toma las decisiones, y con una correlación significativa de -0.34 las personas tienden a estar insatisfechas con su trabajo.

Tabla 5.

Resultados de las relaciones entre cultura organizacional y productividad percibida

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	CLA	AHA	MEA	JEA
PR1	1	-0.124	-0.093	.307*	.312*	0.078	0.108	-0.031	0.015	-0.021
PR2	-0.124	1	.434**	0.02	-0.179	-.267*	-.316*	-0.186	0.276*	0.206
PR3	-0.093	.434**	1	-0.064	-0.047	-0.161	-0.196	-.283*	0.212	0.174
PR4	.307*	0.02	-0.064	1	0.028	-0.13	-.294*	-0.138	0.037	0.354**
PR5	.312*	-0.179	-0.047	0.028	1	.617**	0.174	-0.035	0.144	-0.344**
PR6	0.078	-.267*	-0.161	-0.13	.617**	1	0.125	-0.025	0.145	-0.256
CLA	0.108	-.316*	-0.196	-.294*	0.174	0.125	1	0.106	-	-0.647**
AHA	-0.031	-0.186	-.283*	-0.138	0.035	-0.025	0.106	1	-0.256*	-0.379**
MEA	0.015	.276*	0.212	0.037	0.144	0.145	-.576**	-.264*	1	-0.112
JEA	-0.121	0.206	0.174	.354**	-.344**	-0.256	-.647**	-.379**	-0.112	1

*La correlación es significativa en el nivel 0.05

** La correlación es significativa en el nivel 0.01

CLA = Cultura clan actual

CLD = Cultura clan deseada

AHA = Cultura ad hoc actual

AHD = Cultura ad hoc deseada

MEA = Cultura de mercado actual

MED = Cultura de mercado deseada

JEA = Cultura jerárquica actual

JED = Cultura jerárquica deseada

PE1 = Productivo

PR2 = Faltas por motivos no laborales

PR3 = Incapacidades por motivos de salud

PR4 = Horas de sueño

PR5 = Satisfacción

PR6 = Posibilidad de renuncia

DISCUSIÓN

El objetivo principal del presente estudio es analizar la relación entre cultura organizacional y productividad percibida. En ese sentido, con base en los resultados se puede notar que en las tres sucursales no se encontraron diferencias en la percepción de los distintos tipos de cultura. De igual forma, no se observaron diferencias en las percepciones de productividad en ninguno de los casos, sin embargo, sí se halló una relación positiva entre la cultura organizacional y la productividad percibida. De este modo, en un primer plano con relación a la cultura organizacional los datos sugieren que en las tres sucursales las personas perciben la presencia de una cultura clan, la cual les gustaría seguir fomentando.

En esta, Cameron y Quinn (2006) exponen que el liderazgo supone guiar, facilitar y fomentar las actividades, para que así la gestión del empleado se encamine por el trabajo en equipo, existiendo una cohesión organizacional que mantiene unida a la empresa a partir de la lealtad, la confianza y el compromiso mutuo, en donde el énfasis estratégico y los criterios de éxito son dados hacia el desarrollo de los recursos humanos. En ese orden de ideas y al no existir diferencias significativas en la cultura organizacional de las tres filiales se procede a rechazar la primera hipótesis de trabajo. Cabe mencionar que si bien esta hipótesis se encuentra respaldada por autores como Sánchez (2017) y Cuerda y Bonavia (2017), quienes apoyan la idea de que diferentes sucursales de una misma compañía cuentan con características culturales diferentes dentro de sí mismas, es posible plantear tres explicaciones posibles al resultado de este estudio.

Para la primera, es importante tener en cuenta que esta investigación se construye en un marco en donde las filiales se sitúan en regiones diferentes de Colombia y son pertenecientes a una empresa norteamericana (aspecto que dentro del bagaje teórico no se ha investigado a profundidad). Es decir, en concordancia con el modelo cultural de Hofstede y Minkov (2010) la cultura organizacional de una compañía está influida de alguna manera por la personalidad de individuo, la naturaleza humana y el entorno cultural de un territorio. Entonces, para este caso y pese a que la empresa cuenta con un legado y una tradición norteamericana, podría considerarse como explicación el hecho de que la cultura colombiana ejercería un papel importante en la manera como se llevan a cabo los procesos, siendo Colombia un país muy dado hacia la inclusión, apoyo mutuo y compañerismo; es por ello que, probablemente no se encontraron diferencias significativas entre la forma de operar de una filial de Cali y las dos sucursales de Bogotá.

Por otro lado, una segunda explicación posible se relaciona desde la perspectiva de Schein (2004) con su primer nivel de los comportamientos observables, en donde se parte del supuesto de que los actos de los seres humanos se encuentran inscritos en pensamientos unificados que los hacen comportarse de determinadas maneras, aquellos aspectos visibles que las personas oyen, dicen y sienten (su comportamiento). Es decir, podría suponerse que con el tiempo los participantes del estudio al compartir tiempo entre sí y estar inmersos bajo un mismo entorno laboral, adquieren una percepción similar del tipo de cultura o la identidad organizacional que cada uno de ellos comparten.

Así mismo, una tercera explicación se podría relacionar con la existencia para las tres sucursales de lo que Etkin y Schvarstein (1994) exponen como cultura fuerte, en

donde las personas están muy apropiadas de un contexto dado hacia el compañerismo. Esta cultura colaborativa y de algún modo aceptada por todos puede deberse a que, los sujetos han compartido tiempo de calidad en donde el índice de rotación no es elevado; y así mismo han podido adoptar favorablemente cada una de estas prácticas que quizá se han preservado y socializado de generación en generación sin mayores complicaciones. Esto da cuenta de lo planteado por Bass (1991) en función de la cultura transformacional, pues, probablemente existe un compromiso a largo plazo donde se comparten intereses y objetivos mutuos otorgando la oportunidad de exponer ideas, valores y normas motivadoras para alcanzar los propósitos futuros y desempeñarse en el medio laboral.

Ahora bien, en un segundo plano se encuentra una productividad percibida entendida como la percepción psicosocial de una persona frente a sus acciones, conocimientos, comportamientos y competencias que le permiten el logro de las metas dentro del contexto laboral, expuestas así por autores como Leite, Bambino y Hein (2017) o Marvel, Rodríguez y Núñez (2011). En este sentido, los resultados sugieren que probablemente este tipo de productividad se encuentra permeada por el conjunto de significados, ideologías, valores y sentido de identidad guiados hacia la presencia predominante de una cultura familiar, amistosa y colaborativa (cultura clan), poniéndose de manifiesto de este modo la presencia y percepción de motivación y compromiso entre los empleados. Esto puede deberse a que al existir una cultura que propicia mejores relaciones y apego emocional entre los individuos, los temas de conversación y de trabajo pueden dejar de ubicarse solo en un plano laboral y profesional y pasar a ocupar un lugar

en el ámbito personal; no obstante, esto puede ocasionar posiblemente inconvenientes en el manejo del tiempo y la calidad del sueño de los sujetos.

En función de aspectos como el compromiso laboral y la motivación, Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) plantean que un factor como el compromiso trae consigo un vínculo de lealtad que posibilita que el empleado quiera permanecer en la organización, esto puede relacionarse con el hecho de que los sujetos desean continuar en la empresa con un tipo de cultura clan, presentándose un consenso ante esta cultura y también un bajo índice de rotación debido a causas médicas. Sumado a esto, la motivación se concibe como un proceso psicológico desencadenado por una necesidad, por estar orientado hacia una meta y por facilitar una actividad. En este sentido, al existir una cultura Clan que al parecer es bien percibida y supone un mayor índice de entusiasmo laboral, los empleados posiblemente cuentan con una alta implicación frente a sus labores, reflejando no sólo motivación hacia el cumplimiento de metas, sino también una alta productividad en términos de su percepción propia.

No obstante, pese a este tipo de cultura tipo clan y la dinámica relacional colaborativa de las tres filiales, los resultados sugieren también un bajo índice de satisfacción en la manifestación de una cultura jerárquica guiada hacia la formalización del comportamiento y el funcionamiento eficaz a partir de la dirección y control. En donde, probablemente las personas quisieran un poco más de libertad en su línea de mando y lograr más proyecciones laborales en su trabajo que les posibilite una mayor satisfacción. Relacionado a esto, se encuentra que la cultura menos presente en las sedes estudiadas es la Ad Hoc, en donde el dinamismo, la independencia y la creatividad no

imperera en las filiales, pues, son sujetos que prefieren el trabajo grupal por encima del individual.

CONCLUSIÓN

En función de la pregunta para la presente investigación, la cual pretende responder a la cuestión puntual de ¿cuál es la relación entre la cultura organizacional y la productividad de tres filiales de una inmobiliaria norteamericana ubicadas en Cali y Bogotá? se puede decir que, dentro de un plano psicosocial se hallaron elementos importantes que sugieren la percepción de una cultura Clan fuerte para las tres sucursales y un deseo de continuar con la misma. Además, en una dimensión psicológica se halló una relación positiva y de incidencia bidireccional entre la cultura organizacional y la productividad percibida a partir de aspectos como el compromiso, motivación y satisfacción.

Es posible decir que, la presente investigación permitió un acercamiento a la manera como se percibe y se presenta la cultura organizacional y productividad percibida en tres sucursales ubicadas en regiones diferentes de Colombia, destacando la relevancia y el impacto de estos dos elementos tanto para el funcionamiento y sostenibilidad de la organización como para la subjetividad de las personas. Por eso mismo, este estudio pretende alentar a realizar mayores investigaciones en función de la cultura organizacional y la productividad percibida, debido a que, los hallazgos presentados en función de la limitación no posibilitan una generalización a toda la organización dado que se trabajó sólo con tres sucursales. Por eso mismo, es pertinente abordar estos temas con otras sucursales o compañías de otros sectores y en otras regiones del país, para así,

posibilita un mayor enriquecimiento teórico y poder contrastar los resultados encontrados en el contexto colombiano.

BIBLIOGRAFÍA

Ayvar, F y Güitrón, M (2013). Análisis Comparativo de los Niveles de Productividad entre los Sectores Manufactureros de México, Estados Unidos y Alemania *CIMEXUS*, 8 (1), 13-28.

Ayvar, F; Lenin, J y Delfín, O (2018). Competitividad y productividad del sector agropecuario mexicano en APEC, 1980-2015. *Portes: revista mexicana de estudios sobre la cuenca del pacífico*, 12 (23) 7-30.

Bass, B y Avolio, B (1993). Transformational leaderships and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.

Bechtold, D; Bhawuk, D; Brislin, R y Lee, J. (2002). Estudios transculturales en comportamiento organizacional y del consumidor, *Boletín de psicología*, (76), 77-107.

Bonavia, T, Prado, V. J. y Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura Factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21 (4), 633-638.

Caballero, K. (2002). El concepto de “Satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 1 (6), 110.

Cameron, K y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, Estados Unidos: Editorial Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street.

Camino, S. (2017). Estimación de una función de producción y análisis de la productividad: el sector de innovación global en mercados locales. *Estudios Gerenciales*, 33 (145), 400-411.

De Grussa, Z and Andrews, D and Newton, E and Lowry, GD and Chalk, A and Bush, D (2016) *A Literature Review Outlining the Importance of Blinds and Shutters as a Sustainable Asset that has the Potential to enhance the Productivity of Occupants in*

Demerouti, E y Cropanzano, R. (2010). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3 (5), 138-147.

Cortés, C; Landeta, J y Acosta, R (2014). Estudios Organizacionales Investigación aplicada en el entorno empresarial. México: Universidad Tecnológica Tecamachalco.

- Cuerda, A y Bonavia, T (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia, *Pensamiento & Gestión*, (42), 232-257.
- Denison, D y Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization science*, 6 (2), 204-223
- De Grussa, Z; Andrews, D; Newton, E; Lowry, GD; Chalk, A y Bush, D (2016). A Literture Review Outlining the Importance of Blinds and Shutters as a Sustainable Asset that has the Potential to enhance the productivity of Occupants in the UK. In: Going North Sustainability Doctoral Workshop ARCOM / CHOBE, 30 June 2016, London South Bank University, London.
- Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (Tesis doctoral). Universidad complutense de Madrid, Madrid.
- Dos Santos, V; Beuren, I y Dos Santos, A. (2010). Tipologías de Análise da Cultura Organizacional Propostas por Trompenaars (1994) Predominantes na Área de controladoria em Empresas Familiares do Ramo Têxtil, *Revista de Ciências da Administração*, 12 (27), 232-260.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1994). *Identidad de las organizaciones, invarianza y cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Fey, C. y Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14 (6), 686-706.

Figuerola, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Fluker, J y Murray, M (2017). Transforming communications in the workplace: the impact of culture on perceived productivity in a multinational corporation. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 12, 175-187.

Gálvez, E y García, D (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia. *Red de revistas científicas de América latina y el Caribe, España y Portugal*, 24 (42), 125-145.

Gamboa, E; Espinosa, J y Rengifo, C (2017). Caracterización cuantitativa de la cultura organizacional utilizando el modelo de Cameron y Quinn a través de modelos paramétricos en una Entidad Promotora de Salud (EPS) de la Ciudad de Cali, Colombia. *Cuadernos de administración*, 24 (42), 125-145.

García, M; Hernández, R; Vargas, B y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el modelo de valores en

competencia. *Estudios en ciencias sociales y administrativas de la universidad de Celaya*, 2, 9-29.

González, C. (2011). Cultura organizacional: reconsideraciones sobre un concepto amplio. *Question*, 1 (32).

Gren, L (2017). The Links between Agile Practices, Interpersonal Conflict, and Perceived Productivity. *Scopus*, 292-297.

Gupta, A y Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, 27 (1). 25-41.

Gutiérrez, E (2006). Cultura, organizaciones e intervención. *Universitas Psychologica*, 6 (1). 115-129.

Haynes, B; Suckley, L; Nunnington, N (2017). Workplace productivity and office type: an evaluation of office occupier differences based on age and gender. *Journal of Corporate Real Estate*, 19 (2), 111-138.

Heritage, B; Pollock, C y Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *Plos one*, 9 (3).

Hernández, E (2007). La productividad multifactorial: concepto, medición y significado. *Economía teoría y práctica*, 26 (1), 31-67.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hofstede, G y Minkov (2010). *Software of mind: Intercultural cooperation and its importance survival*. New York, Estados Unidos: Mc-Graw hill.

Idris, A (2017). Penggunaan Organizational Culture Assessment Instrument pada Organisasi Non Formal. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13 (2), 54-61.

Iris, D y Marion, B (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12 (2), 142-157.

Leite, M; Bambino, A y Hein, N. (2017). Relação entre política de dividendos e desempenho económico financeiro em empresas brasileiras e chilenas. *Revista de Gestão, Finanças E Contabilidade*, 7 (1). 205-221.

Marchante, A y Ortega, B (2010). Capital humano, desajuste educativo y productividad del trabajo: un estudio para la industria hotelera. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, (44), 79-100.

- Martínez, M. (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.
- Marvel, M; Rodríguez, C y Núñez, M (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7 (2). 549-584.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, (76), 53-75.
- Moreno, C y Buenrostro, H (septiembre de 2017). El modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales. En J. Adam (presidencia). *XXII Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. ANFECA. Ciudad de México. Congreso llevado a cabo en la ciudad de México.
- Nader, M; Lupano, M y Castro, A (2006). Adaptación y validación del Organizational Descripción Questionnaire. Un estudio con población civil y militar. *Revista de psicología*, 24 (2), 151-173.
- Nader, M. (2018). Liderazgo multicultural en organizaciones del Valle del Cauca: una experiencia de investigación. En Bravo (Ed.) *Una década del programa de psicología en la universidad Icesi: Trayectorias y enfoques plurales*. (pp, 131-155). Cali: Universidad Icesi. Recuperado de:

http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83522/1/bravo_programa_psicologia_icesi_2018.pdf

Nikpour, A. (2016). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6 (1), 65-72.

Omar, A y Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en psicología*, 13 (2), 353-372.

Pedraza, L; Obispo, K; Vasquez, L y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9 (17), 17-25.

Posthuma, R. (2009). National Culture and Union Membership: A Cultural-Cognitive Perspective. *Relations Industrielles*, 64 (3), 507-529.

Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23 (1), 9-17.

Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez, A; Paz, M; Lizana, J y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & sociedad*, 2 (2), 219-234.
- Rodríguez, R (2009). La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92.
- Ruiz, Y y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8 (2), 285-307
- Sáenz, D; Chang, E y Martínez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia. *Tec empresarial*, 10 (2), 7-16.
- Salas, L; García, M y Murillo, G (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *In Suma de Negocio*, 8 (18), 88-95.
- Sánchez, M (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 8 (1), 2219-7168.
- Saperas, E. (1990). Culturas emergentes, culturas decadentes. *Temas de disseny*, 4 (6), 157-160.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.

Silva, I; Nelson, R y Carraro, N (2016). Cultura organizacional por meio da percepção dos funcionários: Estudo de casos múltiplos em empresas de contabilidade. *Revista espacios*, 37 (9), 28.

Smircich, L (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3). 339-358.

Smith, P. B. (2004). Nations, cultures and individuals. New perspectives and old dilemmas. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 35(1), 6-12.

Suárez, D; Parra, M; Herrera, A y Peralta, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Tesis psicológica*, 8 (2), 30-51.

Sullivan, J.T., Baird, G. and Donn, M.R. (2013) *Measuring Productivity in the Office Workplace - Final Report*. Centre for Building Performance Research, Victoria University. Wellington, New Zealand. <http://www.msdc.govt.nz/about-msdc-and-our-work/about-msdc/our-structure/pmcoe/publications/index.html>

- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 41 (1). 60-90.
- Terán, O y Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17 (1). 96-110.
- Triandis, H. (2011). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of personality*, 69 (6), 907-924.
- Trindade, L; Kishore, A; Glufker, G; Lopes, L y Freire, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração*, 48 (1).
- Trompenaars, F y Hampden-Turner. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity on business*. Londres: Nicholas Brealey.
- Vela, J; Dávila, L y Sanandres, V. (2015). *Percepción de la cultura organizacional en empresas del sector microfinanciero en la región Lambayeque*. (Tesis de maestría). Pontificia universidad católica del Perú. Chiclayo.
- Wright, S (2005). *Anthropology of organizations*. Londres, Inglaterra: Routledge.

ANEXOS**Organizational Culture Instrument Assessment**

Anexo 1.

Organizational Culture Assessment instrument

1	Características dominantes	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.			

B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y toar riesgos.			
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro			
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.			
	Total	100	100	
2	Liderazgo organizacional	Ahora	Preferida	Puntaje
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.			
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.			
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.			
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.			
	Total	100	100	
3	Gestión de empleo	Ahora	Preferida	Puntaje
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.			

B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.			
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.			
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.			
	Total	100	100	
4	Cohesión organizacional	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La cohesión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso en esta organización es alto.			
B	La cohesión que mantiene unida la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.			
C	La cohesión que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.			
D	La cohesión que mantiene unida la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.			
	Total	100	100	
5	Énfasis estratégico	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.			
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos			

	desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.			
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.			
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia y control tienen menor prioridad en las operaciones que son menos importantes.			
	Total	100	100	
6	Criterios de éxito	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización define el éxito sobre la base de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.			
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.			
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave			
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.			
	Total	100	100	

Escala de productividad percibida

Anexo 2.

Escala de productividad percibida

Productividad	¿Cuán productivo ha sido los últimos tres meses?	TI	BI	I	P	BP	TP
	En los últimos tres meses, ¿Cuántos días ha estado por fuera del trabajo por motivos no laborales?	0	1	2	3	4	5 o +
	En los últimos tres meses, ¿Cuántos días ha estado incapacitado por motivos de salud?	0	1	2	3	4	5 o +
	En los últimos tres meses, ¿Cuántas horas de sueño, en promedio, ha dormido por noche?	1	2	3	4	5	6 o +
	¿Cuán satisfecho se encuentra con su trabajo?	TI	BI	I	S	BS	TS
	¿Qué nivel de compromiso siente hacia su trabajo?	MB	BB	B	A	BA	MA
	En la última semana/mes/tres meses/año, ¿ha considerado la posibilidad de renunciar?	SI			NO		

TI = Totalmente improductivo; BI = Bastante improductivo; I = Improductivo; P = Productivo; BP = Bastante productivo; TP = Totalmente productivo

TI = Totalmente insatisfecho; BI = Bastante insatisfecho; I = insatisfecho; S = Satisfecho; BP = Bastante satisfecho; TP = Totalmente satisfecho

MB = Muy bajo; BB = Bastante bajo; B = Bajo; A = Alto; BA = Bastante alto; MA =Muy alto