DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
*ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Garza, Leticia Ramos; Garza, Claudia Ramos

**Article**

# Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas : = Strengthening organizational culture in mexican organizations

Lúmina

**Provided in Cooperation with:**
Universidad de Manizales

*Reference:* Garza, Leticia Ramos/Garza, Claudia Ramos (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas : = Strengthening organizational culture in mexican organizations. In: Lúmina 22 (1), S. 1 - 18. https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/download/4079/6490/28169. doi:10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021.

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/11159/8550

**Kontakt/Contact**
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: *rights[at]zbw.eu*
https://www.zbw.eu/

**Standard-Nutzungsbedingungen:**
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

**Terms of use:**
*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.*

https://savearchive.zbw.eu/termsofuse

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

**Lúmina 22.**
**DOI: https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021**

# Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas

*Strengthening organizational culture in mexican organizations*

*Fortalecendo a cultura organizacional nas organizações mexicanas*

***Leticia Ramos Garza*[1]**
***Claudia Ramos Garza*[2]**

## Resumen

El propósito de este estudio es encontrar cómo se puede potenciar la cultura organizacional como estrategia para lograr un desempeño significativo, dadas las necesidades crecientes en las organizaciones de recuperar el tiempo perdido. En él se distinguen las características significativas de los desafíos que se presentan a nivel mundial, el contraste de dos modelos que evalúan la cultura organizacional tomando en cuenta prácticas administrativas robustas, a) el modelo de cultura flexible (OCAI) por sus siglas en inglés "Organizational Culture Assessment Instrument", Cameron y Quinn (2006) y b) el modelo de cultura DOCS o "Denison Organizational Culture Survey" de Denison (2016), la descripción del estudio, la aplicación del modelo DOCS, sus resultados al analizar 2,828 colaboradores de 77 empresas mexicanas y algunas conclusiones significativas, para finalmente describir varias implicaciones tanto científicas como prácticas de: ¿cómo se podría utilizar de manera estratégica, los cambios culturales con el propósito de lograr impactos positivos en el desempeño organizacional?

Recibido: 9 de julio de 2020; Aceptado: 26 de enero de 2021

**Para citar este artículo:**

Ramos-Garza, L. & Ramos-Garza, C. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Lúmina,* 22(1), E0006. https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021

**Copyright:** © Esta revista provee acceso libre, gratuito e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible la investigación al público. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

1 Tecnológico de Monterrey. Av. Eugenio Garza Sada 2501 Sur, Tecnológico, 64849 Monterrey, N.L. Correo electrónico: ramos.leticia@tec.mx. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8802-3984

2 Tecnológico de Monterrey. Av. Eugenio Garza Sada 2501 Sur, Tecnológico, 64849 Monterrey, N.L. Correo electrónico: cramos@tec.mx. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7175-0955

**Palabras clave**: Cultura organizacional; flexibilidad; desempeño organizacional.


## Abstract

The purpose of this study is to find out how to enhance organizational culture as a strategy to achieve meaningful performance, given the growing needs in organizations to catch up lost time. It distinguishes the significant attributes of the challenges presented worldwide, the contrast of two models that evaluate organizational culture, taking into account robust administrative practices: a) the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) by Cameron & Quinn (2006) and b) the Denison Organizational Culture Survey (DOCS) by Denison (2016). The study includes the description and contrast of both models, the application of the DOCS model, its results when analyzing 2,828 people from 77 organizations in Mexico and significant conclusions. Furthermore, some scientific and practical implications are included answering the question: how could managers use cultural changes strategically for the purpose of achieving positive impacts on organizational performance?


**Keywords:** Organizational culture; flexibility; organizational performance.


## Resumo

O objetivo deste estudo é descobrir como podemos aprimorar a cultura organizacional como estratégia para alcançar um desempenho significativo, dadas as necessidades crescentes das organizações para recuperar o tempo perdido. Distingue os atributos significativos dos desafios apresentados mundialmente, o contraste de dois modelos que avaliam a cultura organizacional, levando em consideração práticas administrativas robustas: a) o Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron & Quinn (2006) e b) o Denison Organizational Culture Survey (DOCS) por Denison (2016). O estudo inclui a descrição e o contraste de ambos os modelos, a aplicação do modelo DOCS, seus resultados ao analisar 2.828 pessoas de 77 organizações no México e conclusões significativas. Além disso, algumas implicações científicas e práticas estão incluídas respondendo à pergunta: como os gerentes poderiam usar as mudanças culturais estrategicamente com o propósito de alcançar impactos positivos no desempenho organizacional?


**Palavras-chave:** Cultura organizacional; flexibilidade; desempenho organizacional.

### JEL: M10; M14; M12

## ¿Cómo potenciar la cultura de una organización?

Los investigadores no han llegado a un consenso en cómo definir cultura organizacional. Muchos coinciden en que son los valores y supuestos compartidos por los miembros de una organización. Es lo que guía el comportamiento de las personas y les ayuda a identificar lo que es valorado por la organización. La cultura organizacional flexible contribuye de manera significativa generando valor a la organización para estar en posición de:

adaptarse, tomar decisiones veloces y poder enfrentar las complicaciones continuas del entorno. Es por esto, que hoy en día, el descubrir formas que potencialicen la cultura organizacional se vuelve indispensable.

Este estudio está dividido en cinco partes, en la primera se distinguen las características significativas de los desafíos que se están presentando a nivel mundial, en segundo apartado se presenta el contraste de modelos que consideran las prácticas administrativas de un modelo de cultura flexible, OCAI por sus siglas en inglés "Organizational Culture Assessment Instrument" (Cameron & Quinn, 2006) y el modelo de cultura DOCS "Organizational Culture Survey" de Denison (2016); en la tercera parte se incluye la descripción del estudio; en el cuarto momento se incluyen los resultados y distintas fortalezas y debilidades y por último se plantean las conclusiones más significativas y se describen algunas implicaciones científicas y prácticas, para contestar a la pregunta de ¿cómo los administradores (CEO's, Chief Executive Officers), podrían aprovechar de manera estratégica (e.g. potenciar, agilizar, acelerar), los cambios culturales con el propósito de lograr impactos positivos en el desempeño organizacional?

## 1. Desafíos Mundiales del Siglo XXI

Un entorno con tiempos sombríos, debido a los diversos acontecimientos que se presentan, el incremento en los signos del calentamiento global, una pandemia mundial con millones de muertes, los conflictos políticos que impiden controlar los resurgimientos de casos de manera exponencial, las leyendas o invenciones alrededor de las vacunas, la oposición al uso de antibióticos, los productos alimenticios dañinos con pobre contenido nutrimental, el trabajo a distancia forzado, en la era de la información y la falta de preparación aunque existan menores costos de conectividad, de un gran porcentaje de las poblaciones y las organizaciones para afrontar o al menos sobrevivir situaciones de riesgo; constituyen algunos de los principales obstáculos que desafían los administradores de miles de compañías en todo el mundo.

El reto actual se da gracias a una situación inesperada, que paralizó a más de una nación provocado por todos los obstáculos arriba mencionados y las malas decisiones de líderes ante tales niveles de incertidumbre.

Desde finales del año 2019, el Covid-19 o coronavirus, ha sido catalogado como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (2020). Esta situación inició en la ciudad de Wuhan, una de las más pobladas de la República Popular de China. La velocidad de estos cambios, enfrentan a los líderes a tomar decisiones difíciles, que como administradores, nunca imaginaron vivir, tiempos en los cuales la robustez, asertividad y oportunidad afectan la sobrevivencia de miles de organizaciones de manera drástica.

Todo el contexto anterior, fundamenta el objetivo de este estudio haciendo necesaria la pregunta: ¿Cómo cambiarán nuestras vidas y las prácticas en las organizaciones de todo el mundo?

Lo único que realmente se sabe es que la única constante es el cambio, así que las organizaciones deben de desarrollar la capacidad de responder de manera dinámica con una orientación definida ante los cambios del entorno.

Rita McGrath (2013) habla sobre la temporalidad de la ventaja competitiva, ya que, para disfrutar de ésta, las organizaciones deben reinventarse continuamente, no forzadas por las eventualidades, sino por una convicción propia que debe reflejarse en una cultura organizacional sana, fuerte y flexible (Fisher, 2016).

Es decir, los líderes de las empresas deben de modificar la visión y cultura de su organización, como cimiento de la agilidad y flexibilidad, explorando, fructificando y multiplicando las oportunidades que vayan manifestándose.

Para lo cual, se debe de generar un tipo de cultura organizacional con una clara visión que logre generar valor a todos sus grupos de interés, internos y externos, tales como lo son sus clientes, sus colaboradores, sus proveedores y la comunidad en general.

Teniendo como mentores o “coaches” a los líderes éticos, honestos y que prediquen con el ejemplo siendo empáticos con el quehacer diario de sus colaboradores. Así mismo, es necesario contar con gente talentosa, que disfrute el trabajo en equipo, motivadas y empoderadas para que continuamente, estén desarrollando sus capacidades y así puedan tomar mejores decisiones de una forma oportuna.

Se vuelve necesario también que aprendan a transmitir sus conocimientos y habilidades, además de crear redes de colaboración con el fin de fortalecer los procesos de innovación y la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes, aprovechando la característica principal de esta era, el avance y expansión de la digitalización y el control de la información a niveles globales.

En el presente estudio se analizó el cambio de cultura organizacional hacia la flexibilidad, como una respuesta sólida a las decisiones de largo plazo y supervivencia de una organización. La cultura organizacional de manera muy coloquial se definió como “la forma en que hacemos las cosas en este lugar”.

En una organización la cultura define sus valores, supuestos y filosofía, por ejemplo, normalmente se construye a raíz de las creencias de los fundadores, de su visión, y esta sirve para guiar y dar forma a los comportamientos de los colaboradores y equipos de trabajo. Contrasta lo que está bien de lo que está mal, además de establecer los comportamientos aceptables.

# 2. Contraste entre modelos que miden la cultura organizacional

En esta sección se describirán dos modelos de cultura organizacional, el OCAI o "Organizational Culture Assessment Instrument" y el DOCS o "Denison Organizational Culture Survey", para posteriormente hacer una comparación entre ellos.

## 2.1. Modelo OCAI

El OCAI o "Organizational Culture Assessment Instrument", fue desarrollado en la Universidad de Michigan por Kim Cameron y Robert Quinn. Este modelo describe la continua competencia existente dentro de una organización, entre sus diferentes valores. Este modelo ha sido validado por diversas investigaciones (i.e. Denison, 1990; Howard, 1998; Deshpande & Farley, 2004). El modelo está alineado con las dimensiones que describen cómo se deben comportar los colaboradores en una organización (i.e. Linnenluecke & Griffiths, 2010; Ralston, Terpstra, Terpstra,, Wang, & Egri, 2006; Cameron & Quinn, 2006).

Los criterios significativos de este modelo se centran en dos ejes, el interno versus externo y el eje de la estabilidad (acciones conservadoras) versus la flexibilidad (acciones riesgosas).

### 2.1.1. Eje interno versus externo

Una organización puede poseer una estrategia con una orientación interna, si se focaliza en el desarrollo de su talento humano, en su contribución a generar valor, en la incorporación de acciones hacia dentro de la compañía, o podría tener una directriz hacia lo exterior, cuando dirige sus acciones hacia agentes fuera de la compañía, dirigiendo su visión hacia el mercado, valorando la práctica de la tecnología de punta (i.e. recientemente inventada y es considerada la más avanzada en el mercado), explorando las acciones de los competidores de manera formal, con modelos como el "four corners" (i.e. resumiendo en un gráfico las posibles intenciones de los principales competidores, explorando de manera continua las necesidades y expectativas cambiantes de los diversos segmentos de clientes).

### 2.1.2. Eje estabilidad versus flexibilidad

Una organización que prefiere organizarse de forma estratégica con el propósito de lograr la estabilidad, considera acciones conservadoras, da valor al establecimiento de estructura organizacional bien definida y clara, posee una planeación estratégica estructurada, realiza presupuestos para todos sus proyectos y da relevancia a los niveles de confiabilidad y certidumbre, suponiendo que vive en una realidad que puede ser hasta cierto punto conocida y controlada, entorno en estos momentos considerado una

utopía, en contraste con una organización que investiga e implementa las acciones estratégicas necesarias para lograr la flexibilidad asumiendo todo lo contrario, que es difícil predecir y controlar el medio ambiente, siendo este último un escenario más apegado a la realidad actual. Escenario en donde se prefiere una actitud y organización flexible con la inteligencia suficiente para adaptarse velozmente a los acontecimientos cambiantes, centrándose más en la gente y en las acciones y menos en las estructuras organizacionales, los procedimientos y los planes.

### 2.1.3. Tipos de cultura organizacional

El modelo OCAI describe cuatro tipos de cultura: 1) la dinámica, emprendedora y creativa o adhocracia, 2) la colaborativa, completamente orientada a satisfacer las necesidades de la gente o clan, 3) la controladora, orientada a los procesos estructurados o jerárquica y finalmente la 4) la competitiva, orientada a resultados al mercado. A continuación, se explican de manera breve cada uno de los tipos de cultura.

### 2.1.4. La cultura adhocracia

En muchas empresas, la más deseada debido a que en este entorno los colaboradores toman riesgos. Los líderes en este tipo de organizaciones son clasificados como innovadores e inquietos, siempre en la continua búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas. Este tipo de cultura resulta apropiado para el medio ambiente tan cambiante en el que actualmente vivimos.

En la adhocracia el objetivo a largo plazo se centra en crecer y crear nuevos recursos. La disponibilidad de nuevos productos o servicios es considerada un éxito. La organización promueve la iniciativa individual, en equipos y la libertad para el redireccionamiento de la visión según se requiera.

### 2.1.5. La cultura clan

En este tipo de cultura, el ambiente de trabajo es muy amigable. Los colaboradores desarrollan mucho en común e imitan el desarrollo de una familia.

Los líderes en la cultura clan son considerados mentores o “coaches”. La organización se mantiene unida por la lealtad y un sin fin de tradiciones. Se hace mucho énfasis en el desarrollo de talento de la gente a largo plazo pensando en retenerlos por una buena cantidad de años. Su éxito se define en términos de cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y de cuidar a las personas. Generalmente, la organización con un tipo de cultura clan impulsa el trabajo en equipo, la participación y la cordialidad entre sus colaboradores.

### 2.1.6. La cultura jerárquica

En este tipo de cultura, el medio ambiente es totalmente formal y estructurado con puestos y funciones muy delimitados. Los procedimientos

encaminan las acciones de los colaboradores. Los líderes en la cultura jerárquica están orgullosos de los procesos de estandarización y el orden en los procedimientos, siempre basando su éxito, en la eficiencia de la organización. En este tipo de cultura, el mantener a la organización sin problemas es muy valorado.

Las reglas y las políticas son formales y logran mantener unida a la organización. Las metas a un plazo más largo se fundamentan en la estabilidad y los resultados, en conjunto con la realización eficiente y continua de las actividades.

El éxito en esta cultura jerárquica según Cameron y Quinn (2006) es definido por las entregas a tiempo, el seguimiento en los procesos de planeación, y los bajos costos. Siendo este, el tipo de cultura menos aceptado por las nuevas generaciones (e.g. "millenials" o generación y, nacidos entre 1980 y 1999 y; generación z, nacidos del año 2000 a la fecha), poniendo un nuevo problema sobre la mesa. Por primera vez, cuatro generaciones están coexistiendo en la misma organización ("baby boomers", nacidos entre 1946 y 1964, generación x, nacidos entre 1965 y 1979, "millenial" y generación z). La pregunta es: ¿cómo lograr el tipo de cultura adecuado para esta coexistencia?

### 2.1.7. La cultura mercado

En este tipo de cultura el entorno se fundamenta en los resultados que hacen énfasis en el establecimiento y seguimiento de objetivos, el cumplimiento de los plazos y el tomar acciones orientadas al mercado.

Los colaboradores en la cultura mercado, son más competitivos y hacen énfasis en los objetivos previamente establecidos. Los líderes son guía estricta, con jefes duros estableciendo generalmente, expectativas elevadas, provocando la rivalidad entre los mismos.

Su objetivo es ganar, el enfoque de una cultura mercado a largo plazo se centra en las actividades que provocan la rivalidad para lograr alcanzar los objetivos. La influencia del mercado, el logro de sus objetivos y los KPI's o factores críticos de éxito son clave. El ofrecer un precio competitivo y el liderazgo en el mercado son los elementos más críticos de esta cultura.

## 2.2. Modelo DOCS

Por otro lado, el modelo DOCS "Denison Organizational Culture Survey" desarrollado por Daniel Denison. El Modelo de DOCS mide los valores, creencias y principios que sirven de fundamento al sistema administrativo de la organización, así como las prácticas administrativas y comportamientos que ejemplifican y refuerzan los principios básicos de una organización.

Se cuenta con información de dos ejes. En uno de ellos se estudia la relación entre la integración interna y la adaptabilidad externa que se tiene en la orga-

nización, en el otro se estudia la relación entre la flexibilidad y la estabilidad que se tiene en la organización. Los dos ejes forman cuatro cuadrantes en donde se identifican cuatro dimensiones o rasgos de la cultura organizacional.

El modelo DOCS incluye el análisis de cuatro dimensiones: 1) el propósito estratégico, 2) la coherencia entre procesos, 3) el nivel de involucramiento de la gente y 4) la flexibilidad o adaptabilidad. Estas dimensiones a su vez tienen una relación con la efectividad de la organización (i.e. rentabilidad, calidad, innovación, participación del mercado).

### 2.2.1. Propósito estratégico (enfoque externo con estabilidad)

En esta primera dimensión se desarrolla una visión, las ideas que surgen se alinean con la misma, se tiene una visión de largo plazo y se cuenta con gente motivada y comprometida hacia el propósito de la organización. Se define una dirección relevante y con sentido, de largo plazo para la organización. El crear una visión y una intención y dirección estratégica clara proporciona una guía de cómo implementar ideas creativas. Esta dimensión incluye tres prácticas administrativas: 1) metas y objetivos, 2) intención o dirección estratégica y 3) visión.

### 2.2.2. Coherencia entre los procesos (enfoque interno con estabilidad)

En la segunda dimensión se definen los valores y sistemas que son la base de una cultura fuerte y positiva. Se busca que las funciones, áreas y equipos colaboren entre sí, así mismo, se busca un ambiente de armonía y estandarización de procesos. Esta dimensión incluye tres prácticas administrativas: 1) valores fundamentales o básicos, 2) contratos o acuerdos y 3) organización, coordinación y armonía.

### 2.2.3. Involucramiento de la gente (enfoque interno con flexibilidad)

En esta tercera dimensión la prioridad son las personas. Se atrae y retiene al mejor talento, se le da libertad de acción, se fomenta la creatividad e innovación, así como el trabajo en equipo. Las personas están empoderadas y con la flexibilidad de tomar decisiones. Se busca desarrollar a las personas, incrementar sus capacidades, se les delega responsabilidades y se genera un sentido de pertenencia. Promueve autonomía, responsabilidad, trabajo en equipo. Se faculta a los colaboradores a desarrollar y expresar sus ideas. Esta dimensión incluye tres prácticas administrativas: “empowerment”, desarrollo de competencias y trabajo en equipo.

### 2.2.4. Flexibilidad o adaptabilidad (enfoque externo con flexibilidad)

En esta cuarta dimensión los colaboradores son flexibles, se adaptan, valoran al cliente, responden ante el cambio de gustos y preferencias, son

líderes que enfrentan riesgos. En el centro de las acciones de la organización se tiene al cliente como la prioridad número uno. Las demandas del medio ambiente, las convierte en acciones, esta capacidad de adaptación permite dar respuesta proactiva a las necesidades del mercado, buscan continuamente oportunidades que se traducen en ideas para aprender, cambiar e innovar. Una característica sobresaliente es que se promueve el tomar riesgos. Esta dimensión incluye tres prácticas administrativas: 1) orientación al cliente, 2) capacidad de cambio y 3) aprendizaje empresarial.

## 2.3. El contraste entre los modelos

Después de la explicación de ambos modelos, se puede hacer un contraste entre los mismos, reconociendo algunas características en común entre los tipos de cultura del OCAI y las 4 dimensiones del modelo DOCS.

Al compararlas se observa una completa afinidad modernizada, donde la dimensión de flexibilidad (adaptabilidad) se pueden comparar con el tipo de cultura adhocracia, se podría decir que ambas están orientadas a contestar la pregunta, ¿los colaboradores de la organización creen que la empresa puede seguir siendo competitiva y puede adaptarse a los cambios en el mercado con facilidad?

La dimensión involucramiento de la gente con el tipo de cultura clan, ambas intentan contestar la pregunta, ¿están involucrados los colaboradores y sienten que tienen la capacitación que requieren?

En la dimensión del propósito estratégico y el tipo de cultura jerárquica, se puede establecer que ambas están dirigidas a contestar la pregunta, ¿entienden y tienen claridad los colaboradores la misión de la organización y hacia dónde se dirigen?

Finalmente, la dimensión de consistencia o estandarización de procesos se relaciona con el tipo de cultura mercado, ya que ambas intentan contestar la pregunta, ¿los colaboradores piensan que los valores fundamentales de la organización están claros y se viven a través de procesos consistentes y congruentes?

Más allá de los tipos de cultura, el modelo DOCS relaciona las dimensiones e identifica prácticas administrativas que impactan a los resultados de las organizaciones siendo ésta una de sus fortalezas.

# 3. Metodología

El objetivo de este estudio se centra en identificar cómo potenciar la cultura organizacional para lograr un mejor desempeño en la organización: el valor

de una cultura organizacional flexible. En la siguiente sección se describe la muestra analizada, la aproximación analítica y los resultados encontrados.

## 3.1. Participantes

La muestra incluye 2,828 colaboradores de 77 empresas mexicanas recopilados con fines académicos y de investigación, durante los últimos 3 años, con apoyo de alumnos del Tecnológico de Monterrey, en proyectos vinculados a empresas, en una de las mejores universidades de México.

Las organizaciones son grandes, medianas, pequeñas, de diferentes industrias, todas operando en México. Los años 2018 y 2019 fueron contestadas antes de la pandemia y las del 2020 durante la contingencia sanitaria, con empresas que seguían operando de manera virtual.

## 3.2. Aproximación analítica

Instrumento, el DOCS "Denison Organizational Culture Survey" es un modelo que mide la cultura organizacional de una organización y utiliza percentiles comparando a las empresas con otras que contestaron el instrumento en un mismo período de tiempo, de tal manera que el CEO de una organización puede darse cuenta qué tanta importancia le está dando a ciertas prácticas en contraste con otras. Este modelo incluye 4 dimensiones y 12 subescalas o prácticas administrativas (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Dimensiones y subescalas del DOCS**

| D1: Propósito estratégico | D2: Coherencia entre los procesos | D3: Involucramiento de la gente | D4: Adaptabilidad (flexibilidad) |
|---|---|---|---|
| Metas y objetivos | Valores fundamentales | Empowerment | Conocimiento del cliente |
| Dirección estratégica | Contratos o acuerdos | Desarrollo de competencias o destrezas | Capacidad de cambio |
| Visión | Organización, coordinación y armonía | Trabajo en equipo | Capacidad de aprender |

Fuente: Denison, Nieminen & Kotrba (2012)
Nota: cada columna es una dimensión que se subdivide en 3 subescalas o prácticas administrativas.

La consistencia interna del instrumento fue examinada con una muestra de 2,828 colaboradores, mediante el índice alfa de Cronbach. Como resultado se observa que el modelo tiene un alto nivel de fiabilidad; tomando en cuenta el cuestionario con las 12 prácticas administrativas con una alfa de Cronbach igual a 0.984 (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Alpha de Cronbach 12 prácticas administrativas DOCS**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|---|---|---|
| .984 | .984 | 12 |

Fuente: Reporte del estudio elaborado con IBM SPSS Statistics Versión 24.

### 3.3. Procedimiento

La recopilación de información se llevó a cabo utilizando el mismo instrumento con todas las empresas, durante 3 años consecutivos, con apoyo de "Denison Consulting", generando ligas electrónicas, con la posibilidad de seleccionar el idioma en inglés o español, con el objetivo de que el idioma no fuera una barrera y generando los reportes en español, que posteriormente fueron analizados para ser incluidos en este estudio.

## 4. Resultados

Los resultados incluyen los datos descriptivos de las 4 dimensiones y sus prácticas administrativas, los resultados de la regresión stepwise coeficientes, el análisis de varianza para determinar los predictores de adaptabilidad y el análisis de fortalezas y debilidades de las compañías incluidas en el estudio.

En las variables descriptivas de una muestra de 77 compañías, donde las primeras cuatro son las dimensiones del DOCS y las siguientes son las 12 prácticas administrativas correspondientes (ver Tabla 3).

Así mismo, se puede observar que la media estadística de las 4 dimensiones es muy parecida, es relevante enfatizar que curiosamente la más alta es la de adaptabilidad (flexibilidad) la cual tiene el menor grado de dispersión con una asimetría hacia la derecha, resaltando el valor de una cultura organizacional flexible, fácil de adaptar. Al revisar las 12 prácticas administrativas, las medias estadísticas con mayor resultado son: 1) la visión, 2) la coordinación o integración y 3) la orientación al cambio.

Con estos resultados se concluye que la dimensión de adaptabilidad anclada en la flexibilidad, refleja la relevancia del desarrollo de un tipo de cultura adhocracia, donde se puede decir que estratégicamente hablando es muy relevante que los colaboradores de la organización crean y estén preparados para que la empresa pueda seguir siendo competitiva y puede ser flexible, adaptándose a los cambios en el mercado con facilidad.

Adicionalmente, es relevante ver que las prácticas administrativas, los valores fundamentales o básicos y el desarrollo de destrezas tienen una curtosis negativa, implicando una asimetría hacia la izquierda, esto quiere decir que los datos están aplanados y con un grado alto de dispersión. Resaltando que es relevante que los líderes de las organizaciones no han llevado a cabo las acciones suficientes en estos temas. Esto significa no solo establecer una lista de valores, sino diseñar un código de ética y establecer formas de cómo vivirlos dentro de la organización, resaltando lo que se debe y lo que no se debe hacer, según la filosofía de la organización.

**Tabla 3. Datos descriptivos de las 4 dimensiones y 12 subescalas DOCS**

| Dimensión/ Subescala | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación Estándar | Estadístico | Desv. Error |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| D1. Propósito estratégico | 77 | 1 | 99 | 77.2553 | 29.12121 | .827 | .541 |
| D2. Coherencia procesos | 77 | 1 | 99 | 74.2903 | 28.82361 | .587 | .541 |
| D3. Involucramiento | 77 | 1 | 99 | 73.6492 | 26.86717 | .458 | .541 |
| D4. Adaptabilidad | 77 | 1 | 99 | 78.0651 | 25.72725 | 1.691 | .541 |
| Dirección estratégica | 77 | 1 | 99 | 75.91 | 29.723 | .513 | .541 |
| Metas y objetivos | 77 | 1 | 99 | 75.30 | 31.509 | .373 | .541 |
| Visión | 77 | 1 | 99 | 80.56 | 27.984 | 1.819 | .541 |
| Organización | 77 | 1 | 99 | 80.73 | 26.318 | 2.482 | .541 |
| Contratos o acuerdos | 77 | 1 | 99 | 76.32 | 31.269 | .812 | .541 |
| Valores | 77 | 1 | 99 | 65.82 | 32.818 | -.935 | .541 |
| Desarrollo de competencias | 77 | 1 | 99 | 68.68 | 31.896 | -.469 | .541 |
| Trabajo en Equipo | 77 | 1 | 99 | 72.43 | 27.884 | .324 | .541 |
| Empowerment | 77 | 1 | 99 | 79.84 | 26.279 | 1.614 | .541 |
| Capacidad de cambio | 77 | 1 | 99 | 80.87 | 27.022 | 2.275 | .541 |
| Conocimiento del cliente | 77 | 1 | 99 | 76.03 | 27.175 | 1.319 | .541 |
| Capacidad de aprender | 76 | 1 | 99 | 78.32 | 28.995 | 1.585 | .545 |
| N válido | 76 | | | | | | |

Fuente: Reporte del estudio elaborado con IBM SPSS Statistics Versión 24.

El modelo 3, como se contempla en la tabla 4, identifica a las prácticas administrativas: 1) capacidad del cambio, 2) orientación al cliente y 3) aprendizaje empresarial, como las que mejor explican a la adaptabilidad.

En el análisis de varianza ANOVA se fueron incorporando, en el modelo 1, el predictor cambios, en el modelo 2, cambios y cliente, en el 3, cambios, cliente y aprendizaje y finalmente, en el 4, cambios cliente, aprendizaje y empoderamiento. En la tabla 5, se observa el análisis de la varianza, se puede confirmar que los mejores predictores de la variable dependiente adaptabilidad son: 1) capacidad del cambio, 2) orientación al cliente y 3) aprendizaje empresarial, con una muestra de 2,828 colaboradores que contestaron el DOCS. Es por ello, relevante fortalecer esta dimensión de adaptabilidad y sus prácticas administrativas.

## 4.1. Resultados del análisis de fortalezas y debilidades

Como parte del estudio, para profundizar con mayor detalle, en las dimensiones culturales identificadas en los estudios realizados por Denison y colegas, se detectaron las principales fortalezas y debilidades de cada una de las 77 compañías incluidas en el estudio.

**Tabla 4. Resultados regresión Stepwise coeficientes[a]**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados B | Coeficientes no estandarizados Desv. Error | Coeficiente estandarizados Beta | t | Sig. | 95.0% intervalo de confianza para B Límite interior | 95.0% intervalo de confianza para B Límite superior |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constante) | 4.495 | 2.673 | | 1.682 | .097 | -.831 | 9.821 |
| | Cambio | .914 | .031 | .959 | 29.082 | .000 | .852 | .977 |
| 2 | (Constante) | -.256 | 1.522 | | -.168 | .867 | -3.289 | .2.777 |
| | Cambio | .643 | .027 | .674 | 23.645 | .000 | .588 | .697 |
| | Cliente | .352 | .027 | .371 | 13.010 | .000 | .298 | .406 |
| 3 | (Constante) | -.001 | .001 | | -1.342 | .184 | -.003 | .001 |
| | Cambio | .333 | .000 | .350 | 11854.166 | .000 | .333 | .333 |
| | Cliente | .333 | .000 | .351 | 19747.532 | .000 | .333 | .333 |
| | Aprendizaje | .333 | .000 | .374 | 13748.595 | .000 | .333 | .333 |
| 4 | (Constante) | -.002 | .001 | | -2.125 | .037 | -.004 | .000 |
| | Cambio | .333 | .000 | .350 | 12219.919 | .000 | .333 | .333 |
| | Cliente | .333 | .000 | .351 | 19730.114 | .000 | .333 | .333 |
| | Aprendizaje | .33 | .000 | .374 | 11910.952 | .000 | .333 | .333 |
| | Empowerment | 5.173E-5 | .000 | .000 | 2.421 | .018 | .000 | .000 |
| 5 | (Constante) | -.002 | .001 | | -2.035 | .046 | -.004 | .000 |
| | Cambio | .333 | .000 | .350 | 11419.755 | .000 | .333 | .333 |

Fuente: Reporte del estudio elaborado con IBM SPSS Statistics Versión 24.

**Tabla 5. Predictores de adaptabilidad: el valor de una cultura organizacional flexible**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Regresión | 46120.809 | 1 | 46120.809 | 845.741 | .000[b] |
| | Residuo | 4035.445 | 74 | 54.533 | | |
| | Total | 50156.253 | 75 | | | |
| **2** | Regresión | 48940.302 | 2 | 24470.151 | 1469.073 | .000[c] |
| | Residuo | 1215.951 | 73 | 16.657 | | |
| | Total | 50156.253 | 75 | | | |
| **3** | Regresión | 50156.253 | 3 | | | |
| | Residuo | .000 | 72 | 16718.751 | 2.599E+9 | .000[d] |
| | Total | 50156.253 | 75 | .000 | | |
| **4** | Regresión | 50156.253 | 4 | | | |
| | Residuo | .000 | 71 | 12539.063 | 2.081E+9 | .000[e] |
| | Total | 50156.253 | 75 | .000 | | |
| **5** | Regresión | 50156.253 | 5 | | | |
| | Residuo | .000 | 70 | 10031.251 | 1.816E+9 | .000[f] |
| | Total | 50156.253 | 75 | .000 | | |

Fuente: Reporte del estudio elaborado con IBM SPSS Statistics Versión 24
Nota: Nivel de significancia = .05 13

### 4.1.1. Fortalezas

En la tabla 6 se describen las fortalezas que con mayor frecuencia tienen las compañías incluidas en el estudio. Se puede reconocer que las organizaciones si llevan a cabo algunas prácticas relacionadas con las cuatro dimensiones de cultura organizacional del DOCS, lo cual es muy positivo y alentador.

Por ejemplo, se puede ver que el 11% de la muestra de las 77 compañías, piensa que la fortaleza más significativa está ubicada en la dimensión de adaptabilidad (flexibilidad). Lo cual implica, que ante el entorno actual han desarrollado la capacidad de ver las fallas como una oportunidad de aprender y mejorar.

Asimismo, el 8% piensa que la organización puede cumplir con las exigencias de corto plazo sin comprometer su visión a largo plazo, ubicando esta fortaleza en la dimensión de propósito estratégico.

**Tabla 6. Fortalezas**

| Dimensión | Prácticas Administrativas | % |
|---|---|---|
| **D4. Adaptabilidad** | Vemos nuestras fallas como una oportunidad de aprender y mejorar. | 11% |
| **D1. Propósito estratégico** | Podemos cumplir con las exigencias de corto plazo sin comprometer nuestra visión de largo plazo. | 8% |
| **D3. Involucramiento** | La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado. | 6% |
| **D4. Adaptabilidad** | La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente. | 5% |
| **D2. Coherencia entre los procesos** | Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización. | 5% |
| | Es fácil obtener consenso, incluso con problemas difíciles de solucionar. | 5% |
| **D4. Adaptabilidad** | Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno. | 5% |

Fuente: Reporte del estudio elaborado con IBM SPSS Statistics Versión 24.

### 4.1.2. Debilidades

En la tabla 7, se puede determinar que en las compañías analizadas, la debilidad que con mayor frecuencia se presentó, corresponde a la dimensión de consistencia entre los procesos, estableciendo la relevancia de que les afecta el hecho de no contar con un código de ética (10% de la muestra), que guíe su comportamiento y les indique lo que deben y no deben hacer.

Adicionalmente, se observa en la muestra que el 9% no cuenta con una cultura organizacional claramente definida.

**Tabla 7. Debilidades**

| Dimensión | Prácticas Administrativas | % |
|---|---|---|
| D2. Coherencia entre los procesos | Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer. | 10% |
| | Hay una cultura definida con claridad. | 9% |
| D1.Propósito estratégico | Los directivos han informado con claridad los objetivos que intentamos alcanzar. | 7% |
| D3. Involucramiento | Se invierte continuamente para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores. | 6% |
| | La autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía. | 6% |
| | Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos. | 6% |
| D4. Adaptabilidad | Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes. | 6% |
| | Las sugerencias de los clientes influencian nuestras decisiones | 5% |

Fuente: Reporte del estudio elaborado con IBM SPSS Statistics Versión 24.

## 5. Conclusiones

En congruencia con los resultados de la investigación de más de 25 años de Daniel Denison, como lo resume en su modelo DOCS, los hallazgos encontrados principalmente en las fortalezas de las compañías de esta investigación incluyen prácticas administrativas de las 4 dimensiones del modelo teórico, particularmente sobresale el soporte a la dimensión de adaptabilidad.

Mas aún, evidencian que para tener efectividad organizacional, las compañías deben buscar tener una cultura en donde las cuatro dimensiones del modelo sean valoradas permitiendo a la organización enfrentar los desafíos de un entorno como el que se vive en la actualidad, volátil, incierto, complejo y ambiguo. Es decir, tener una alta flexibilidad le permite orientarse a servir de manera satisfactoria las necesidades de sus clientes, los colaboradores están abiertos al cambio y a aprender de manera continua.

La relevancia de evaluar y analizar la cultura de una organización se torna crítica porque éstas deben constantemente reinventarse para lograr una cultura con mayor flexibilidad tipo adhocracia, con una mayor orientación al cliente y con una enorme capacidad de cambio. La cultura organizacional flexible contribuye generando valor a la organización para estar en posición de: adaptarse, tomar decisiones veloces y poder enfrentar las complicaciones continuas del entorno. Es por esto, que hoy en día, el descubrir formas que potencialicen la cultura organizacional se vuelve indispensable.

Las organizaciones deben reinventarse continuamente, no forzadas por las eventualidades, sino por una convicción propia que debe reflejarse en una cultura organizacional sana, fuerte y flexible. Es decir, los líderes de

las empresas deben de modificar la visión y cultura de su organización, como cimiento de la agilidad y la flexibilidad, explorando, fructificando y multiplicando las oportunidades que vayan manifestándose. Schoemaker, Krupp y Howland (2013) sugieren que una de las habilidades de los líderes estratégicos es aprender. Para lo cual se requiere una cultura orientada al aprendizaje, ambiente de apertura y diálogo, en donde se buscan lecciones de los éxitos y de los fracasos.

Un claro propósito estratégico, le permite tener una clara visión de hacia dónde quiere llegar la organización. Un alto involucramiento, permite contar con el talento adecuado, gente empoderada y motivada, con la posibilidad de tomar decisiones rápidas, así como lograr la colaboración entre las personas. Y finalmente, una alta coherencia ayuda a la organización a vivir sus valores, a fomentar la confianza y la integración y coordinación entre las áreas.

Las organizaciones deben alejarse de la rigidez, de lo ambiguo, de liderazgos autocráticos, de altas jerarquías y la burocracia. Por lo que, si quieren sobrevivir y permanecer en el mercado a través del tiempo, las organizaciones deben buscar la forma de crear una cultura que fomente la flexibilidad, el estar abierto al cambio, que le permita adaptarse al entorno, en donde se tolera el fracaso y sea visto como parte del aprendizaje, en donde haya buena comunicación y se fomente la colaboración entre todos. Este tipo de cultura es la que le permitirá atraer y retener al talento y a través de ellos lograr eficiencia operativa, innovación constante y la capacidad de reinventarse permanentemente.

Para comprender mejor el fenómeno, entre las futuras líneas de investigación se podría reconocer la necesidad de profundizar en los efectos pre y post covid, hacer un estudio longitudinal para explorar los cambios significativos en las diferentes prácticas y determinar los nuevos retos que implican el uso de la tecnología (i.e. home office, virtualidad, digitalización). Por último, como la cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva de las compañías, se torna relevante que se explore la pregunta ¿cómo debe evolucionar la cultura en los próximos años?

## Referencias Bibliográficas

Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework.* San Francisco: Jossey Bass.

De Smet, A.; Lurie, M. & St. George, A. (2019). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. *Building Economist*, Junio, 27-36.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native´s point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310

Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), The *International Handbook of Organizational Culture and Climate* (347-372). Chichester: John Wiley & Sons.

Denison, D. R. (2016). Denison Consulting. Ann Arbor, Mich, USA. Fixing the culture and the business at the same time. Denison's blog post on April 5th, 2016. http://www.denisonconsulting.com/content/fixing-culture-and-business-same-time

Denison, D. R, Haaland, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227. https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3

Denison, D. R., Hart, S. L. y Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39, 1005-1023. https://doi.org/10.5465/256721

Denison, D. R., Janovics, J. & Young, J. (2005). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Documento de trabajo. *Denison Consulting Group.*

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Documento de trabajo. *Denison Consulting Group.*

Denison, D. R., Lief, C. y Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 27 (1), 61-70. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x

Denison, D. R. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Denison, D. R. & Neale, W. (1994). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Aviat.

Denison, D. R. & Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Denison Consulting.

Denison, D.R., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173

Denison, D. R. & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing-values approach. En R. W. Woodman y W. A. Passmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (1-21). Greenwich: JAI Press.

Deshpande & Farley (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing,* 21 (1), 3-22. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002

Fisher, L.D. (2016). The end of competitive advantage. *Acuity*, 3(5), 20-22.

Howard, L.W. (1998). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. *The International Journal of Organizational Analysis,* 6 (3), 231-250. https://doi.org/10.1108/eb028886

Linnenluecke M.K. & Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business,* 45(4), 357-366. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006

McGrath, R.G. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review,* 91(6), 62-70.

Organización Mundial de la Salud. (2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020

Ralston, D.A.; Terpstra, J.; Terpstra, R.H.; Wang, X. & Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos?. *Strategic Management Journal*, 27(9), 825-843. https://doi.org/10.1002/smj.545

Ramos-Garza, C., Ramos-Garza, L. & Villalba-Moreno, O. (2017). ¿Está la cultura organizacional relacionada con motivación y desempeño en México? *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 1(13), 133-147.

Ramos-Garza, C. and Ramos-Garza, L. (2019), *Leadership and Culture of Innovation*, Corrales-Estrada, M. (Ed.) *Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets*, Emerald Publishing Limited, 159-188. https://doi.org/10.1108/978-1-78973-701-120191011

Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 134-141.

Schoemaker, P.J.H., Krupp, S. & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91(1), 131-134.