

## Asimetría de Poder: Un Análisis de Brechas entre los Niveles Jerárquicos y la Cultura Organizacional

---

**Carlos Molina**

cmolina@ucn.cl

Universidad Católica del Norte, Chile

**Boris Heredia Rojas**

bheredia@ucn.cl

Universidad Católica del Norte, Chile

**Gianni Romaní**

gachocce@ucn.cl

Universidad Católica del Norte, Chile

**Raúl Reynaga**

reynaga@ucn.cl

Universidad Católica del Norte, Chile

---

### Resumen

Los trabajadores están demandando un nuevo contrato psicológico, donde las diferencias de poder deben ser menos asimétricas, el que permita visibilizar las voces de los menos escuchados. En función de lo anterior, este estudio determina las brechas existentes entre los tres niveles jerárquicos (estratégico, ejecutivo y operacional) y la cultura organizacional, con foco en las asimetrías de poder. Siguiendo la metodología de caso, se aplica el instrumento diseñado por Denison (1990) para medir la cultura organizacional en cada una de sus cuatro dimensiones (adaptabilidad, involucramiento, misión y consistencia) en una empresa de retail, líder de ventas a nivel regional y nacional, ubicado en la zona norte de Chile. La información recolectada de 163 encuestados es analizada utilizando estadística no paramétrica. Los resultados muestran la alta correlación entre los niveles jerárquicos y las dimensiones de la cultura organizacional. Sin embargo, en cuatro sub-dimensiones en particular (empoderamiento, desarrollo de capacidades, valores centrales y acuerdo) se evidencia que el nivel operacional siente que los niveles jerárquicos superiores imponen su poder, lo cual junto con afectar sus niveles de motivación y compromiso, los lleva a desarrollar acciones para disminuir las asimetrías, donde el poder informal juega un rol clave. En otras palabras, la relación que se desarrolla en el presente estudio entre cultura, niveles jerárquicos y poder es una provocación para que futuras investigaciones la profundicen.

**Palabras clave:** Niveles jerárquicos, cultura organizacional, modelo de Denison subculturas, industria del retail, poder.

<https://doi.org/10.21678/jb.2019.1245>

Paper received 02/09/2019 paper accepted 17/12/2019



Editor in Chief: Prof. Dr. Luis Camilo Ortigueira-Sánchez

## Introducción

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a diferentes problemas tales como cambios en el entorno externo, una mayor complejidad interna y una mayor competencia, lo cual exige una mayor efectividad al momento de emplear los recursos. Ante este escenario, si bien las organizaciones se han ido haciendo más planas para responder de mejor manera a entornos turbulentos, éstas están comúnmente divididas en dos o más niveles jerárquicos (Anderson & Brown, 2010; Halevy, Chou, Galinsky, & Murnighan, 2012). Cada nivel presenta ciertos patrones de comportamiento propios, los cuales son validados por los trabajadores que forman parte de éste. Por otra parte, pese a que desde hace décadas se viene hablando de la desaparición de las jerarquías, producto del control intrusivo que ha afectado tanto el grado de innovación como de compromiso de los trabajadores, y la llegada de tecnologías y redes sociales que alientan las anti-jerarquías; éstas siguen siendo parte importante e impactando día a día la efectividad de las organizaciones (Pfeffer, 2013).

Igualmente, la cultura organizacional, que impacta estos niveles jerárquicos, es cada vez más estudiada (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & López Pereira, 2013) principalmente como un factor que afecta positivamente en el desempeño o productividad de las organizaciones (Denison & Mishra, 1995; Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014; Martínez Avella, 2010; Terán Varela & Lorenzo Irlanda, 2011). Este hecho es relevante en función al escenario económico que está viviendo Chile, cuya economía se ve enfrentada a una etapa de desaceleración desde el año 2012 (OECD, 2016), afectando la competitividad de las empresas. Sin embargo, a pesar del escenario que presenta cierto pesimismo, la industria de retail ha mantenido su crecimiento, aunque a menores tasas, donde en el formato supermercados, Chile, junto a Brasil, México, Argentina y Colombia, mantienen una clara supremacía en Latinoamérica (Nielsen, 2015).

Acorde al escenario previamente señalado, el modelo de Denison (1990) postula que las organizaciones deben potenciar su cultura organizacional, la que se representa a través de cuatro rasgos culturales, a saber: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión; con el fin de mejorar su desempeño organizacional (Martínez Avella, 2010; K. Zeng & Luo, 2013). Sin embargo, la cultura organizacional y la estructura organizacional, específicamente los niveles jerárquicos, se impactan mutuamente (Janićijević, 2013) y, por lo tanto, es clave que ambas estén correctamente entrelazadas para que las organizaciones puedan incrementar sus niveles de efectividad.

En este contexto el objetivo de este estudio es determinar las brechas existentes entre las jerarquías organizacionales (estratégico, ejecutivo y operacional) y la cultura organizacional, con foco en las asimetrías de poder, de una empresa del sector del retail en la zona norte de Chile. Esta investigación contribuye a la teorización sobre los niveles jerárquicos, considerando que todos son claves para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos (Horton, McClelland, & Griffin, 2014). Igualmente, ayuda a mostrar la importancia del “poder silencioso” en las organizaciones, ya que los niveles operativos están cada vez más empoderados en tomar decisiones que afectan su nivel de compromiso organizacional (Giraldo Marín, 2012) y, por lo mismo, recurren a diversas estrategias que les permitan hacerse escuchar y, con ello, disminuir las brechas de poder entre los niveles jerárquicos (Clark, 2010). También, permite visibilizar a la industria de retail, la cual está creciendo en

Latinoamérica, particularmente en Chile (Nielsen, 2015). Finalmente, enfatiza la importancia tanto de la cultura organizacional, como de las subculturas, específicamente las ocasionadas por los distintos niveles jerárquicos (Hofstede, 2011), debiendo monitorearlas y alinearlas sistemáticamente para no afectar el desempeño organizacional.

En esta investigación se utiliza el modelo de Denison para analizar las discrepancias que se producen entre los niveles jerárquicos, el poder y la cultura organizacional, específicamente el instrumento Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 1996), el cual fue adaptado al español por Bonavia, Prado, and Barberá (2009). Este modelo contiene las cuatro dimensiones desarrolladas por Denison: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, medidos a través de 60 ítems. Para el análisis de la información recolectada se utiliza análisis no paramétrico.

El artículo está dividido en cinco partes: en la primera se presenta un marco de referencia tocando aspectos de jerarquía organizacional, poder y cultura organizacional y el modelo de Denison. En la segunda parte se describe la metodología, en la tercera se contextualiza el caso y en la parte cuatro se presentan y discuten los resultados. Por último, se levantan las conclusiones más relevantes del estudio.

## **Marco teórico**

### ***Jerarquía organizacional y Poder***

Desde siempre la sociedad humana y los sistemas sociales complejos, como las organizaciones, se han estructurado como grupos sociales jerárquicos (Sidanius, Pratto, Van Laar, & Levin, 2004). Sin embargo, la estructuración de las organizaciones vía la conformación de jerarquías tradicionales ha ido disminuyendo en el último tiempo (Hüther & Krücken, 2013), debido a la concepción de nuevas formas de organización, como las empresas virtuales.

En una jerarquía formal, los roles y posiciones de los miembros están claramente definidas y las relaciones sociales entre los miembros en las organizaciones están legitimizadas (Zeitlin, 1974). Siendo importante señalar que el poder engendrado en las jerarquías superiores genera contrapoder en los subordinados, sin embargo, su base y fortaleza varía dependiendo si éste es formal o informal (Hüther & Krücken, 2013). Sin embargo, la forma de dirigir ha ido cambiando y, por lo mismo, los administradores actuales no se caracterizan por mandar, sino que por proveer guía, mientras que los trabajadores no obedecen reglas, sino que se comprometen proactivamente con las políticas de las empresas (Diefenbach & Sillince, 2011).

Existen dos teorías que junto con explicar cómo entender el poder en las organizaciones, empoderan a las jerarquías inferiores. La primera está referida a las teorías psicológicas, las que establecen que el poder está localizado en los individuos, quienes están dispuestos a realizar cualquier cosa por alcanzar sus objetivos (Clark, 2010; Spreitzer, 1995). Dentro de las tácticas utilizadas está el desarrollo de relaciones con personas claves y la identificación y utilización de las grietas estructurales, que se producen en las políticas y procedimientos desarrollados por las organizaciones, entre otros.

La segunda tiene relación con las teorías post-estructurales, que desafían a las teorías organizacionales clásicas, mediante el argumento que el poder no se distribuye solamente

desde arriba hacia abajo, sino que también es posible distribuirlo lateralmente y desde abajo hacia arriba (Clark, 2010; Foucault, 1980). El poder se puede obtener a través de cualquiera de las situaciones que enfrentamos en el trabajo, por ejemplo, reuniones en equipos, café con amigos, almuerzo de negocios, entre otros. Esta teoría asume que cada persona posee un poder de negociación, independiente del cargo que tenga en la organización.

### ***Cultura organizacional***

La conceptualización de la cultura organizacional ha evolucionado a través de los años, los primeros investigadores daban una mirada más antropológica de la cultura organizacional; posteriormente pasó a tener una mirada más nomotética; siguiendo con un histórico debate entre cultura versus clima; y, más recientemente, ha tenido una mirada más ecléctica (Denison et al., 2014). Sackmann (2011) aporta a este debate identificando 45 estudios sobre cultura organizacional realizados durante el 2000 y el 2009, donde evidencia que este concepto sigue vigente. Para efecto de este estudio se entenderá cultura organizacional como la combinación de valores, creencias, símbolos y modelos de conducta, que regulan el comportamiento de los trabajadores (Sanavi, Robati, & Sanavi, 2016).

Durante los últimos años, se han realizado numerosos estudios sobre cultura organizacional, los cuales se han enfocado sobre diversas temáticas, como por ejemplo, Choo (2013) se refiere al impacto de la información en la cultura organizacional y su efecto en la efectividad organizacional; Carrillo (2013) y Cújar Vertel et al. (2013) se enfocan en la evolución que han tenido los métodos para medir la cultura organizacional; Glisson (2015) estudia la relación de la cultura organizacional con el clima; Martínez-León, Olmedo-Cifuentes, and Ramón-Llorens (2018) analizan el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción de la carrera; Janićijević (2013) analiza el impacto de la cultura organizacional en la estructura; Ahmad (2012), Awadh and Alyahya (2013) y Shahzad, Luqman, Khan, and Shabbir (2012) analizan las relaciones entre cultura y desempeño organizacional; y Moskovich and Achouch (2017) se enfocan en el efecto de la cultura de empresas familiares en la relación entre dueños y trabajadores. Sin embargo, a pesar de todos los estudios previos, todavía quedan muchos vacíos por investigar, principalmente en lo referido a la identificación de nuevos constructos que impacten a la cultura organizacional (Cújar Vertel et al., 2013).

### ***Cultura organizacional, jerarquía organizacional y poder***

La cultura organizacional afecta a la estructura organizacional, la cual contiene a las jerarquías organizacionales, y viceversa (Janićijević, 2013); y a su vez ambas impactan la conducta de los trabajadores. Mediante la formación de esquemas interpretativos definidos por la alta gerencia, la cultura organizacional define la estructura organizacional, la cual selecciona el modelo de estructura organizacional adecuado (James, James, & Ashe, 1990) y donde cada uno de los niveles jerárquicos posee su propia subcultura (Hofstede, 1998) y grados de poder.

Hüther y Krücken (2013) postulan que los enfoques de cultura e ideología organizacional se enfocan en promover valores y actitudes, en vez de señalar el impacto que tiene el poder en los procesos de toma de decisiones. En otras palabras, los valores y actitudes son claves para moldear la cultura organizacional, debiendo el poder adaptarse a las características propias de cada organización.

La revisión de la literatura realizada muestra algunos constructos asociados a los niveles jerárquicos que impactan positiva o negativamente en la efectividad organizacional. A continuación, se presentan diversos autores que postulan un efecto positivo en la efectividad organizacional. Por ejemplo, Jahn y Black (2017) afirman que la comunicación es clave para que las jefaturas puedan promover un clima afectivo que ayude a los subordinados a expresar sus puntos de vista sin temor a represalias; según Hüther y Krücken (2013), el poder tiene un efecto funcional, a través de los diversos niveles organizacionales, solo si los subordinados perciben que sus superiores lo utilizan para sancionar negativamente o incentivar positivamente; para Sigler y Pearson (2000) el empoderamiento ayuda a disminuir las brechas de poder entre las jefaturas y los trabajadores, ya que permite que cada trabajador se sienta igualmente valorado por la organización; además, Várzaru y Jolivet (2011) señalan la existencia de otros factores que están afectando la efectividad organizacional, como son: una mayor autonomía de los trabajadores, una nueva división del trabajo y la existencia de menos mecanismos formales de control.

Según Horton et al. (2014), los trabajadores de un mismo nivel jerárquico comparten valores, expectativas e intereses que condicionan sus comportamientos en relación a las tareas que desarrollan día a día. En función de lo anterior, Anderson y Brown (2010), Parida y Kumar (2009), Ronay, Greenaway, Anicich y Galinsky (2012) enfatizan la relevancia que tienen los niveles jerárquicos para que una organización pueda ser competitiva.

Pese a estos avances, pocos estudios han analizado la relación entre los niveles jerárquicos, el poder y la cultura organizacional (Kokina & Ostrovska, 2014; Zhou, Bundorf, Le Chang, Huang, & Xue, 2011), lo cual muestra que existe una brecha que debe ser cubierta, considerando dos aspectos relevantes que están afectando actualmente a las empresas, primeramente, se aprecia que los trabajadores están cada vez más empoderados en los procesos de toma de decisiones (Giraldo Marín, 2012), y, especialmente, los trabajadores de los niveles operativos se identifican con los grupos que les son funcionales (Horton et al., 2014), lo cual, nos lleva al segundo aspecto a considerar, el monitoreo y alineación de la cultura organizacional con las subculturas (Hofstede, 1998) para evitar que, por ejemplo, se tomen decisiones que vayan en beneficio de un nivel jerárquico en particular, pero en contra de la efectividad organizacional.

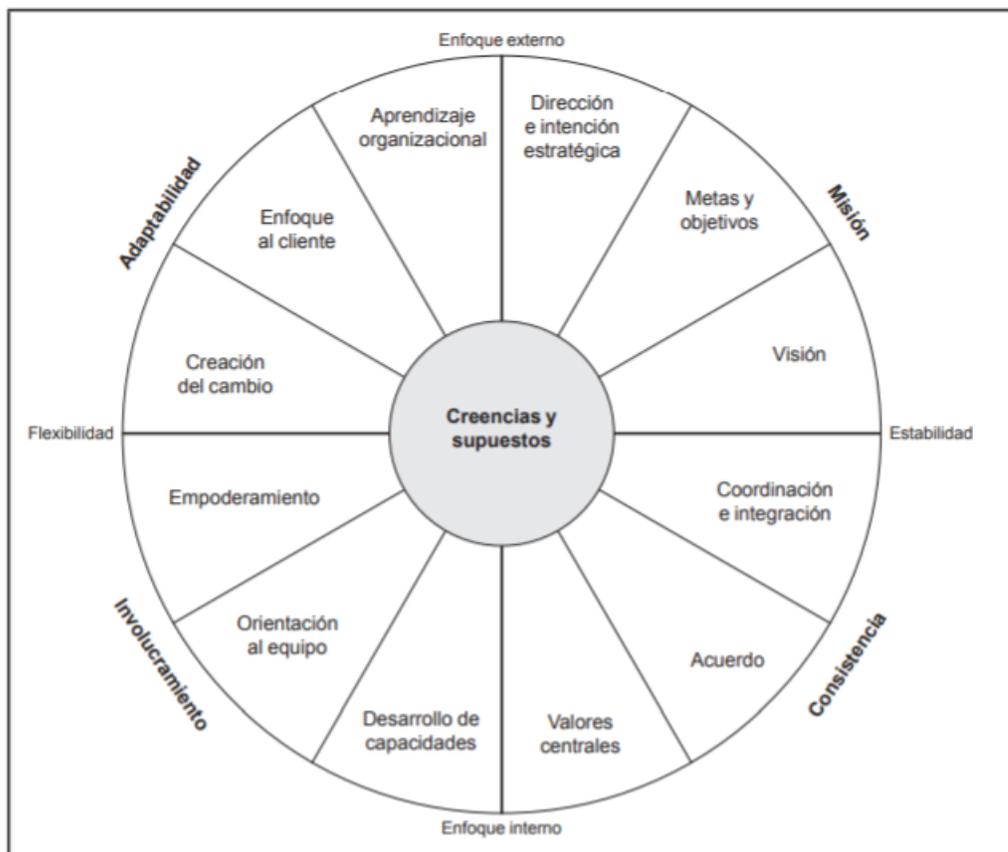
### ***El Modelo de Denison sobre cultura organizacional***

De acuerdo a Cújar Vertel et al. (2013) existen diversos autores que se han enfocado en analizar y medir la cultura organizacional utilizando diversos instrumentos, tales como Allaire y Firsirotu (1984), Hofstede (1998), Schein (2010), Martínez Avella (2010). Denison propone un modelo basado en tipologías sobre cultura organizacional (Denison & Mishra, 1995) que se enfoca en los mismos tipos de orientaciones culturales propuestas por Cameron y Quinn (2011), esto es flexibilidad vs. estabilidad y enfoque interno vs. enfoque externo, desarrollado por estos últimos (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2016). Igualmente, es conveniente destacar que el modelo de Denison es uno de los más utilizados en el mundo en estudios de esta naturaleza (Bonavia et al., 2009; Denison et al., 2014; K. Zeng & Luo, 2013).

Denison (1990) plantea que la cultura organizacional se puede medir a través de cuatro dimensiones que se estructuran en una matriz, donde el Involucramiento y la Consistencia tienen una orientación hacia la integración interna, mientras que la Misión y la Adaptabilidad tienen una orientación hacia la adaptación externa. También establece que la Misión y la

Consistencia tienen una orientación a la estabilidad y la Adaptabilidad y el Involucramiento tienen una orientación a la flexibilidad (ver Figura 1).

Figura 1: **Elementos del modelo de Denison**



Fuente: Tomado de (Martínez Avella, 2010)

A continuación, se describe en qué consiste cada una de las cuatro dimensiones:

### ***Involucramiento***

Las organizaciones productivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Independiente del nivel jerárquico que pertenezca el trabajador, él mostrará su compromiso a través de diversas actividades que desarrolla en la organización, donde potenciará el trabajo en equipo, favoreciendo con esto la consecución del objetivo organizacional (Cruz Feria, 2005; Denison & Mishra, 1995; Martínez Avella, 2010).

### ***Consistencia***

Las organizaciones productivas son consistentes cuando los objetivos están correctamente integrados. El comportamiento de los individuos, que forman parte de una organización, está marcado por un conjunto de valores que permite a los líderes y seguidores alcanzar acuerdos, incluso cuando existe divergencia en las opiniones. Las organizaciones con una fuerte cultura influyen firmemente en el comportamiento de las personas, donde las variables que determinan los niveles de consistencia que posee la organización son la coordinación e

integración, los acuerdos y los valores centrales (Denison & Neale, 1996; Jofré, 2002; Martínez Avella, 2010).

### ***Adaptabilidad***

Para lograr organizaciones productivas es necesario la integración interna y la adaptación externa. Es probable que una organización que no tenga la capacidad de adaptarse a los cambios no sobreviva en el entorno. Las organizaciones adaptativas asumen riesgos, aprenden de sus errores e introducen cambios en caso que lo requieran. Los factores que aportan a la Adaptabilidad son la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo (Denison & Mishra, 1995; Martínez Avella, 2010).

### ***Misión***

La misión representa la razón de ser de las empresas. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define los objetivos estratégicos para lograr las metas organizacionales, al mismo tiempo, cuentan con una visión clara con respecto a cómo desean ser en el futuro. Las organizaciones productivas tienen una dirección clara, siempre y cuando, no cambien su misión principal. La cultura cumple un rol importante en el apoyo de la visión organizacional (Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003; Martínez Avella, 2010).

Este modelo, a través de sus cuatro dimensiones, es la base para medir la cultura organizacional de la empresa en estudio y realizar un análisis de brechas entre sus niveles jerárquicos.

## **Metodología**

La presente investigación es un estudio de caso deductivo (Yin, 2017) donde la unidad de análisis son los niveles jerárquicos (estratégico, ejecutivo y operacional) de una empresa del retail (específicamente un supermercado) ubicado en el norte de Chile. A fin de identificar las brechas que existen entre los niveles jerárquicos y la cultura de la organización se aplica como instrumento de recolección de datos la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey) (citada en (Denison & Neale, 1996)). Se escogió este instrumento por su adaptabilidad y aplicación a otros sectores e industrias garantizando comparabilidad, así como por la mayor cantidad de factores culturales que tiene en relación a otras escalas (Bonavia et al., 2009; K. Zeng & Luo, 2013) y su construcción que favorece la recolección de datos de manera clara y concisa (Denison et al., 2014; Gómez Roldán & Ricardo Bray, 2012; Martínez Avella, 2010). Todas estas características permiten identificar las brechas con respecto al desempeño óptimo (Y. Zeng, Jin, Guo, & Zhang, 2015) en función de los 3 niveles jerárquicos típicos presentes en el entorno empresarial, y específicamente, en la organización en estudio.

En detalle, la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison está compuesta por cuatro dimensiones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión y 12 sub dimensiones: Empoderamiento, Trabajo en Equipo, Desarrollo de Capacidades, Coordinación e Integración, Acuerdo, Valores Centrales, Orientación al Cambio, Orientación al Cliente, Aprendizaje Organizativo, Dirección y Propósitos Estratégicos, Metas y Objetivos y Visión.

Este instrumento posee 60 ítems, distribuidos en las 12 sub-dimensiones, sobre las cuales los encuestados responden en una escala de Likert, rango que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

La encuesta fue aplicada a una muestra de 163 trabajadores del supermercado, de los cuales 7 corresponden al nivel estratégico, 26 al nivel ejecutivo y 130 al nivel operacional, quienes respondieron de manera presencial en noviembre de 2016. Este tamaño de la muestra representa el 39% del personal total que trabaja en el supermercado.

### ***Caracterización del caso de estudio***

La industria del retail se encuentra en crecimiento en Latinoamérica, a pesar de estar navegando en aguas tormentosas, representando este canal alrededor del 70% de las ventas en Puerto Rico, Chile y Brasil, seguido de México y Centroamérica, con alrededor del 55% de participación (Nielsen, 2015). Esta industria está constantemente innovando y enfocando sus estrategias de ventas en sus mayores consumidores, los baby boomers y los millennials.

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación se realiza en un supermercado ubicado en la zona norte de Chile, el cual forma parte de una cadena que ocupa el segundo lugar de ventas en la industria del retail a nivel nacional y con presencia en Argentina. Esta cadena abrió en Chile su primer supermercado en 1976 y actualmente tiene cerca de 50 locales a lo largo del país, contando con más de 17 mil trabajadores, donde el 60% son mujeres.

Específicamente, este supermercado individualizado en el caso de estudio cuenta con una dotación de 415 personas, de las cuales, el 4% corresponden al nivel estratégico, el 16% al nivel ejecutivo y el 80% al nivel operacional, donde el 80% es del género femenino. El total de la muestra es de 163, donde más del 70% de los trabajadores tiene sobre los 32 años de edad, y de éstos, el 40% aproximadamente está por encima de los 40 años.

### ***Confiabilidad y validez del instrumento***

Para calcular la confiabilidad del instrumento se aplican dos pruebas, una para medir la consistencia interna (Alpha de Cronbach) y la otra, confiabilidad compuesta. Para ambos casos, los resultados están por encima de 0.70, lo que demuestra que el instrumento utilizado es confiable (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016; Hernandez Sampiere, Fernandez Colladi, & Baptista, 2014). Adicionalmente, para determinar la validez del instrumento se utiliza la varianza media extraída (AVE, por sus siglas en inglés), la cual debe ser mayor a 0.5 (significa que debe explicarse el 50% o más de la varianza de las variables del indicador). Si AVE es menor que 0.5, entonces el error de medición es relativamente más alto que la varianza del indicador explicada por la variable latente correspondiente, lo que demuestra una falta de validez convergente (Hair Jr et al., 2016). En este caso todas las dimensiones tienen valores mayores a 0.5, evidenciando la validez del instrumento. Todos estos valores de confiabilidad y validez convergente son presentados en Tabla 1. Por otro lado, los valores de correlación y AVE obtenidos a través del software estadístico SmartPLS 3 demuestran que las raíces cuadradas de los AVE (valores en negrita en la diagonal, ver Tabla 2) fueron más altos que la correlación del mismo constructo con los demás constructos (valores debajo de la diagonal). Esto implica que todas las variables latentes analizadas logran validez discriminante. Finalmente, el análisis de la información recolectada en el presente estudio se

realiza a través de test estadísticos no paramétricos, utilizándose los tests Kruskal Wallis (test H) y Dunn. Dos softwares fueron utilizados para realizar el análisis: Stata® y R®.

**Tabla 1: Confiabilidad y validez convergente de las dimensiones**

Dimensiones de Cultura Organizacional	A > 0.70	CC > 0.70 y < 0.95	AVE > 0.50
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>			
Empoderamiento (EM)	0.745	0.840	0.568
Trabajo en equipo (TE)	0.786	0.862	0.610
Desarrollo de capacidades (DC)	0.703	0.818	0.532
<b>CONSISTENCIA</b>			
Valores centrales (VC)	0.704	0.835	0.627
Acuerdo (AC)	0.769	0.852	0.591
Coordinación e integración (CI)	0.738	0.836	0.561
<b>ADAPTABILIDAD</b>			
Orientación al cambio (OCA)	0.754	0.845	0.577
Orientación al cliente (OCL)	0.737	0.836	0.560
Aprendizaje organizacional (AO)	0.626*	0.800	0.573
<b>MISIÓN</b>			
Dirección y propósitos estratégicos (DE)	0.825	0.885	0.659
Metas y objetivos (MO)	0.853	0.900	0.694
Visión (VI)	0.799	0.870	0.626
Nota: A = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidad Compuesta ; AVE = Varianza Media Extraída			
*Valor aceptable para estudios exploratorios (Hair et al., 2016)			

**Tabla 2: Validez discriminante por dimensión**

<b>INVOLUCRAMIENTO</b>			
	DC	EM	TE
DC	<b>0.729</b>		
EM	0.698	<b>0.754</b>	
TE	0.680	0.702	<b>0.781</b>
<b>CONSISTENCIA</b>			
	AC	CI	VC
AC	<b>0.768</b>		
CI	0.590	<b>0.749</b>	
VC	0.602	0.517	<b>0.792</b>
<b>ADAPTABILIDAD</b>			
	AO	OCA	OCL
AO	<b>0.757</b>		

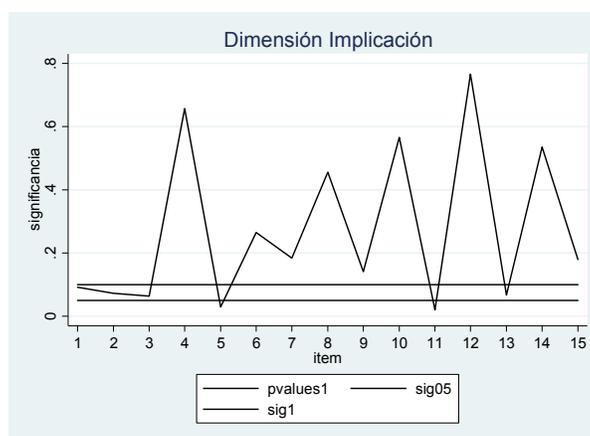
OCA	0.452	<b>0.760</b>	
OCL	0.550	0.396	<b>0.749</b>
<b>MISIÓN</b>			
	DE	MO	VI
DE	<b>0.812</b>		
MO	0.706	<b>0.833</b>	
VI	0.620	0.747	<b>0.791</b>
Nota: Los valores en negrita en la diagonal son la raíz cuadrada de los valores AVE; Las valores debajo de la diagonal son las correlaciones.			

## Resultados y Discusión

### Análisis de la muestra

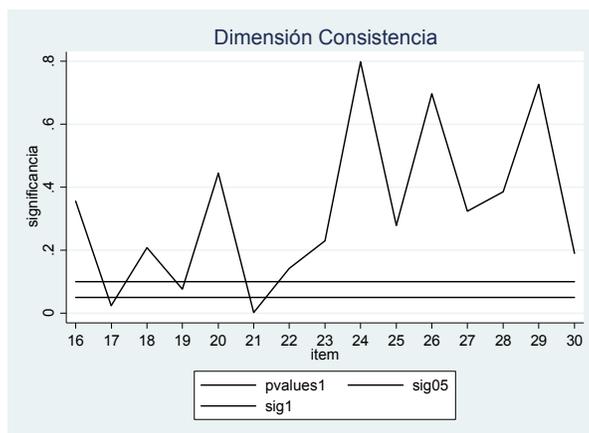
Para determinar si existen diferencias significativas en los diferentes niveles jerárquicos de las respuestas que corresponden a las cuatro dimensiones analizadas (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión), primero debemos entender que cada dimensión contiene tres sub-dimensiones con cinco ítems cada una. Esto implica que, al momento de estimar cada dimensión se captura a través de 15 ítems. Para cada dimensión se realiza el test Kruskal Wallis (test H) por categoría considerando un 5% de error. Este test es una alternativa no paramétrica al ANOVA de un factor. El test H permite evaluar si existe o no diferencia entre los grupos cuando la variable de comparación es de tipo ordinal, como en este caso (Weaver, Morales, Dunn, Godde, & Weaver, 2017). Los resultados son mostrados en las Figuras 2, 3, 4 y 5.

Figura 2: **Dimensión Involucramiento**



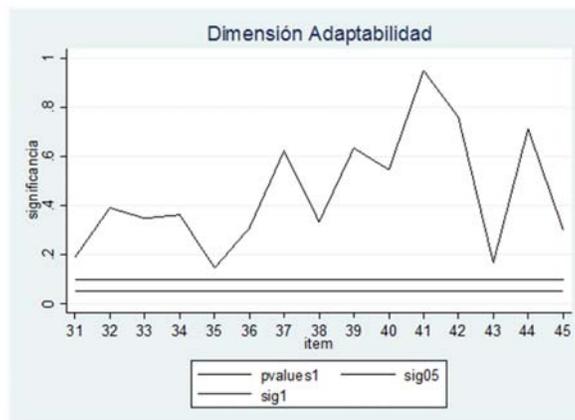
Fuente: Elaboración propia en base a cálculos realizados por los autores

**Figura 3: Dimensión Consistencia**



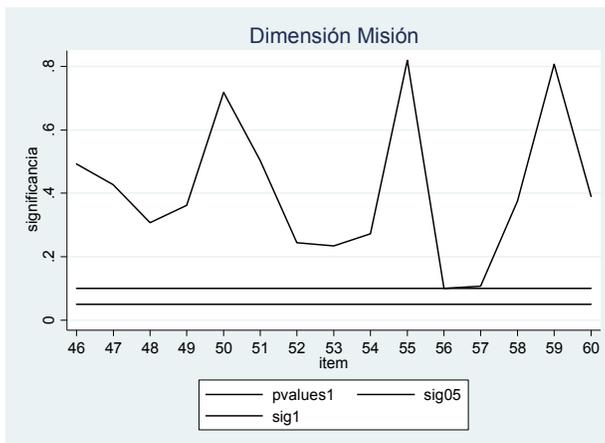
Fuente: Elaboración propia en base a cálculos realizados por los autores

**Figura 4: Dimensión Adaptabilidad**



Fuente: Elaboración propia en base a cálculos realizados por los autores

**Figura 5: Dimensión Misión**



Fuente: Elaboración propia en base a cálculos realizados por los autores

Para comprender los gráficos es necesario señalar que los 15 ítems que componen una dimensión son posicionados en el eje horizontal de cada gráfico. En el eje vertical se ubica el nivel de significancia del test resultante del criterio que no hay diferencias entre grupos. Para ejemplificar y clarificar los resultados, se proponen dos líneas horizontales con el nivel de significancia al 5 y 10%. Cada vez que el test reporte un valor “p” por debajo estos valores, entonces se evidencia que efectivamente existen diferencias entre los grupos, pero no indica el orden de dichas diferencias entre jerarquías.

Al revisar los gráficos antes señalados, se puede apreciar que sólo existen diferencias significativas entre grupos en los ítems 5, 11, 17 y 21 correspondientes a las sub dimensiones Empoderamiento (de la dimensión Involucramiento), Desarrollo de Capacidades (de la dimensión Involucramiento), Valores Centrales (de la dimensión Consistencia) y Acuerdo (de la Dimensión Consistencia). Esto es un indicativo de la consistencia que tiene este cuestionario puesto que existen 56 ítems de 60 donde hay coincidencia entre los tres niveles jerárquicos con respecto a la cultura organizacional. Por otro lado, una vez determinados los ítems que evidencian diferencias significativas entre grupos se realiza el test de Dunn para la comparación entre grupos (alternativa no paramétrica al test Post Hoc), con la finalidad de identificar cuáles son los grupos que difieren en específico (Dagnino, 2014). Los resultados son mostrados a continuación en las Tablas 3, 4, 5 y 6.

La tabla 3 refleja en las columnas y filas cada una de las jerarquías. Las celdas de coincidencia muestran la diferencia de ranking entre la columna y la fila. Esto quiere decir que una diferencia negativa implica que la valoración de la fila es mayor que la columna (en términos ordinales). Luego, bajo cada una de estas diferencias, se muestra el valor “p”. Tal como los gráficos anteriores, definimos como significativas aquellas diferencias por bajo el 5%. Para el ítem 5, que contiene la siguiente afirmación “La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado”, se observa un valor “p” menor a 0,05 para diferencias entre el nivel operacional y el nivel estratégico. Esta situación podría deberse a que los trabajadores del nivel operacional sienten que no son considerados en la planificación de su trabajo, mientras que el nivel estratégico opina que todos los niveles son considerados. Finalmente, es importante que los trabajadores, de todos los niveles, tengan la libertad para planificar su trabajo (Krywkow & Hare, 2008) y, producto de ello, sentirse motivados y comprometidos con la organización.

Tabla 3: Test de Dunn para el ítem 5

Media Columna - Media Fila	Operación	Ejecutivo
Ejecutivo	-2,043817	
	0,0615	
Estratégico	-2,152287	-0,939927
	0,0471	0,5285

Para el ítem 11, que contiene la afirmación “La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas”, sólo existen diferencias significativas entre los niveles ejecutivo y operacional. Al analizar esta discrepancia entre ambos niveles jerárquicos, podría deducirse que los trabajadores del nivel operativo, no se sienten empoderados para tomar decisiones, lo cual podría afectar sus niveles de motivación y compromiso organizacional (Giraldo Marín, 2012).

**Tabla 4: Test de Dunn para el ítem 11**

Media Columna - Media Fila	Operación	Ejecutivo
Ejecutivo	-2,161447	
	0,046	
Estratégico	-2,124811	-0,845644
	0,0504	0,5966

Para el ítem 17, que contiene la siguiente afirmación “Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas”, sólo se verifican diferencias significativas entre el nivel ejecutivo y el nivel operacional. Esto podría deberse a que el nivel operacional no siente que exista un estilo de dirección que tenga un conjunto de prácticas distintivas, sino por el contrario el estilo es más bien autoritario y centralizado, lo cual afecta la motivación y el compromiso de los trabajadores (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013).

**Tabla 5: Test de Dunn para el ítem 17**

Media Columna - Media Fila	Operación	Ejecutivo
Ejecutivo	-2,646668	
	0,0122	
Estratégico	-1,320203	0,132328
	0,2802	1

Para el ítem 21, “Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen”, existen diferencias significativas entre los niveles ejecutivo y operacional, y, además, entre los niveles ejecutivo y estratégico. En función de los resultados obtenidos, se aprecia que los trabajadores del nivel operativo no perciben que se busquen acuerdos donde todos ganen, sino que la ganancia siempre se produce en los niveles más altos (Calderón Moncloa & Viardot, 2009), situación que afecta su nivel de compromiso y motivación. Sin embargo, acá se produce también un desacuerdo entre los niveles ejecutivo y estratégico, lo cual llama la atención, considerando que ambos niveles deberían estar alineados. No obstante, podría producirse que el nivel estratégico hace valer su autoridad frente al ejecutivo, con un estilo que no necesariamente sea el apropiado, lo cual hace que los trabajadores del nivel ejecutivo sientan que no ganan cuando se producen desacuerdos. En otras palabras, se producen conflictos disfuncionales (Robbins, Judge, & Enríquez Brito, 2013) que impactan negativamente en los niveles con menor autoridad (Calderón Moncloa & Viardot, 2009).

**Tabla 6: Test de Dunn para el ítem 21**

Media Columna - Media Fila	Operación	Ejecutivo
Ejecutivo	-3,512699	
	0,0007	
Estratégico	0,805507	2,50623
	0,6308	0,0183

En general, estos resultados muestran una cierta coincidencia con un estudio realizado a 3.437 empleados que trabajaban en distintos tipos de hospitales en China (Zhou et al., 2011).

Por ejemplo, los gerentes de los hospitales le asignaron los más altos valores a cada una de las dimensiones asociadas a la cultura organizacional, al igual que lo ocurrido en el nivel estratégico del supermercado en estudio. Además, en un estudio realizado a 63 trabajadores de una municipalidad en Letonia, se destaca como resultado la existencia de un control vertical y el respeto hacia la autoridad (Kokina & Ostrovska, 2014), lo cual muestra la existencia de brechas muy marcadas en los niveles de poder, como ocurre en el presente estudio.

Tanto los resultados de esta investigación, como los que presentan estudios previos, confirman las brechas de poder entre los niveles jerárquicos. Más aun considerando el sector de los supermercados, donde el poder está claramente concentrado en los niveles estratégicos (Abal Medina, 2007) y las tareas del nivel operativo están altamente estructuradas, lo que limita la posibilidad de que puedan tomar decisiones y, genera un incentivo para que actúen como un grupo y se relacionen con grupos que les son funcionales (Horton et al., 2014).

Finalmente, sustentados en la afirmación que el poder genera contrapoder (Hüther & Krücken, 2013) y los postulados de las teorías psicológicas y post-estructurales (Clark, 2010), los niveles jerárquicos inferiores han encontrado diversas estrategias para obtener poder y, con ello, no solo desafiar a las jerarquías superiores, sino también a las culturas organizacionales. Por esta razón, nos atrevemos a definirlo como el “poder silencioso”, debido a que sus voces están siendo más escuchadas, producto de las presiones que están ejerciendo, tanto en las empresas como en la sociedad, en pro de un nuevo contrato psicológico, que disminuya las brechas de poder. En otras palabras, el “poder silencioso” se refiere a las diversas estrategias, que están utilizando los trabajadores para incrementar su poder, como son: la generación de redes, el manejo de estructuras y canales de comunicación informales (Marín, 2012), el fortalecimiento de equipos con un mayor valor por el compromiso (Venegas, 2019), entre otras; para reducir las brechas consideradas, por las teorías tradicionales de la administración como “normales” (Mariño-Arévalo, 2009).

Como una muestra de ello, en muchos países de Latinoamérica y el mundo, la sociedad está saliendo a las calles a luchar por trabajos más dignos (Bolton, 2007; ILO, 2016) frente a gobiernos corruptos y empresarios que han incrementado sus riquezas a costa de una fuerza de laboral que enfrenta cada vez más precariedades.

## **Conclusiones**

El presente estudio determina las brechas existentes entre los tres niveles jerárquicos (estratégico, ejecutivo y operacional) y la cultura organizacional, con foco en las asimetrías de poder, de una empresa del retail en Chile, para lo cual se utiliza tanto el modelo teórico de Denison sobre cultura organizacional, el cuestionario elaborado por (Denison, 1990) para medir cada dimensión y las teorías psicológicas y post-estructurales de poder (Clark, 2010).

Los resultados muestran que existe un alto nivel de concordancia entre los niveles jerárquicos y la cultura organizacional, lo que se valida con la posición de liderazgo que ocupa el supermercado en estudio. Sin embargo, existen cuatro ítems donde se producen diferencias significativas entre los niveles jerárquicos, dos ítems relacionados con las sub-dimensiones: empoderamiento y desarrollo de capacidades, asociados a la dimensión Involucramiento; y dos ítems relacionados con las subdimensiones: valores centrales y acuerdo, asociados a la

dimensión Consistencia. Al revisar las temáticas a las que estos ítems se refieren, se aprecia que el nivel operativo considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta, lo que provoca que sientan que, en algunos casos, hay decisiones que les son impuestas, lo cual afecta su motivación y desempeño.

En función de los resultados encontrados en el estudio, es fundamental que las organizaciones, en función de sus rasgos culturales, evalúen cómo pueden disminuir las asimetrías de poder encontradas en sus niveles jerárquicos, por ejemplo vía el empoderamiento del nivel operacional y/o la generación de canales de comunicación que los estimulen a compartir sus opiniones, considerando que ellos tienen información valiosa producto de su interacción diaria con los clientes.

Este estudio invita a no considerar las brechas de poder como algo normal, porque las nuevas generaciones demandan mayor participación en las tomas de decisiones y, por lo tanto, requieren un nuevo contrato psicológico, que reconfigure la relación jefes-trabajadores, con el fin de empoderar a los trabajadores, mediante el “poder silencioso” y, con ello, disminuir las brechas de poder.

La metodología utilizada en este estudio puede replicarse en otros estudios. Sin embargo, la información analizada sólo es válida para el supermercado que participa en la investigación.

Una limitación del estudio tiene que ver con el bajo número de observaciones en el nivel estratégico. Por lo tanto, se sugiere que en futuras investigaciones se aplique el instrumento a un grupo de empresas de la misma industria, con el fin de obtener, a nivel agregado, un número de observaciones razonables que permitan realizar un análisis más consistente de este nivel. En adición, es recomendable revisar los ítems que tienen una respuesta inversa en el instrumento, con el fin de verificar si aportan realmente a su consistencia, dado que al realizar el análisis estadístico aparecen ciertas inconsistencias en los resultados.

Futuros estudios, podrían aplicar este instrumento a organizaciones de otras industrias como minería, construcción, servicios, que se destacan por tener una clara diferenciación entre los niveles jerárquicos y grandes asimetrías de poder. El movimiento del “poder silencioso” llegó para quedarse y si las organizaciones quieren seguir siendo competitivas, deben hacerlo en condiciones de mayor igualdad, donde todos sean escuchados y, por lo tanto, se nivelen las brechas entre las jefaturas y los empleadores.

## Referencias

Abal Medina, P. (2007). El destierro de la alteridad: El caso Wal Mart Argentina. *Revista mexicana de sociología*, 69(4), 683-727.

Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.

Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in organizational behavior*, 30, 55-89.

Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168.

Bonavia, T., Prado, V. G., & Barberá, D. T. (2009). Spanish adaptation and factor structure of the Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.

- Bolton, S. C. (2007). *Dimensions of dignity at work*, London: Butterworth Heineman
- Calderón Moncloa, L. F., & Viardot, E. (2009). El impacto de los valores Latinoamericanos en la gerencia del cambio organizacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*(27), 13-30.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.
- Carrillo, A. P. (2013). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61-73.
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.
- Clark, F. A. (2010). Power and confidence in professions: Lessons for occupational therapy. *Revue canadienne d'ergothérapie*, 77(5), 264-269.
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Cruz Feria, G. A. (2005). *Actitud del Trabajador Antecedentes de Involucramiento y Compromiso y Sus Efectos en el Desempeño: Estudio Correlacional en la Industria de las Telecomunicaciones y Tecnologías de Información-Edición Única*. (Master), Tecnológico de Monterrey.
- Cújar Vertel, A. d. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Dagnino, J. (2014). Comparaciones múltiples. *Revista Chilena de Anestesia*, 43(1), 311-312.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*: John Wiley & Sons.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D., & Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization studies*, 32(11), 1515-1537.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings , 1972-1977*, in C. Gordon (Ed). New York: Pantheon.
- Giraldo Marín, S. B. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales (Magíster en Administración)*, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245-250.

Gómez Roldán, I., & Ricardo Bray, R. G. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 19-41.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications. Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2012). When hierarchy wins: Evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 398-406.

Hernandez Sampiere, R., Fernandez Colladi, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta Edición ed.)*. México, México.

Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35(1), 1-12.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Horton, K. E., McClelland, C. R., & Griffin, M. A. (2014). Defined by our hierarchy? How hierarchical positions shape our identifications and well-being at work. *human relations*, 67(10), 1167-1188.

Hüther, O., & Krücken, G. (2013). Hierarchy and power: A conceptual analysis with particular reference to new public management reforms in German universities. *European Journal of Higher Education*, 3(4), 307-323.

International Labor Organization (ILO) (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. International Labour Office – Geneva.

Jahn, J. L., & Black, A. E. (2017). A model of communicative and hierarchical foundations of high reliability organizing in wildland firefighting teams. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 356-379.

James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. *Organizational climate and culture*, 40, 84.

Janićević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic annals*, 58(198), 35-60.

Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio. *Serie gestión*.(35), 1-43.

Kokina, I., & Ostrovska, I. (2014). The Analysis of Organizational Culture with the Denison Model (the Case Study of Latvian Municipality). *European Scientific Journal*, ESJ, 9(10).

Krywkow, J., & Hare, M. (2008). *Participatory process management*.

Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.

Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: Análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá, *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64.

Mariño-Arévalo, A. (2009). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: Una fuente de cambio, *AD-minister*, (24), 119-141.

Martínez-León, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., & Ramón-Llorens, M. C. (2018). Work, personal and cultural factors in engineers' management of their career satisfaction. *Journal of Engineering and Technology Management*, 47, 22-36.

Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *cuadernos de administración*, 23(40).

Moskovich, Y., & Achouch, Y. (2017). Family home culture and management-employee relationships: Comparing two kibbutz factories. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(2), 95-107.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.

Nielsen, N. V. (2015). 6 tendencias del retail en América Latina: Qué está pasando en el retail y cuáles son las tendencias que lo fortalecen para el futuro. . The Nielsen Company.

OECD. (2016). Regulatory policy in Chile: Government capacity to ensure high-quality regulation The macroeconomic context in Chile. Paris, France: OECD Publishing.

Parida, A., & Kumar, U. (2009). Maintenance productivity and performance measurement Handbook of maintenance management and engineering (pp. 17-41): Springer.

Pfeffer, J. (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 269-280.

Robbins, S., Judge, T., & Enríquez Brito, J. (2013). *Comportamiento organizacional*: Pearson México DF.

Ronay, R., Greenaway, K., Anicich, E. M., & Galinsky, A. D. (2012). The path to glory is paved with hierarchy: When hierarchical differentiation increases group effectiveness. *Psychological science*, 23(6), 669-677.

Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. *The handbook of organizational culture and climate*, 2, 188-224.

Sanavi, F. S., Robati, F., & Sanavi, F. S. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management Components of Lawson. *TURKISH ONLINE JOURNAL OF DESIGN ART AND COMMUNICATION*, 6, 2036-2042.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*: John Wiley & Sons.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 975-985.

Sidanius, J., Pratto, F., Van Laar, C., & Levin, S. (2004). Social dominance theory: Its agenda and method. *Political Psychology*, 25(6), 845-880.

Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Terán Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, 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).

Tjosvold, D., & Sun, H. (2006). Effects of power concepts and employee performance on managers' empowering. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 217-234.

Vărzaru, M., & Jolivet, E. (2011). Towards a Model of Designing an Organizational Structure in a Knowledge Based Society. *Amfiteatru Economic Journal*, 13(30), 620-631.

Venegas, M. (2019). Poder y valor del compromiso en la arquitectura de la ética organizacional, *Multiciencias*, 9(1), 54-61.

Weaver, K., Morales, V., Dunn, S., Godde, K., & Weaver, P. (2017). *An Introduction to Statistical Analysis in Research: with Applications in the Biological and Life Sciences*: John Wiley & Sons, New York.

Yin, R. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*: Sage publications.

Zeitlin, M. (1974). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American journal of Sociology*, 79(5), 1073-1119.

Zeng, K., & Luo, X. (2013). Impact of ownership type and firm size on organizational culture and on the organizational culture-effectiveness linkage. *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), S96-S111.

Zeng, Y., Jin, M., Guo, C., & Zhang, Z. (2015). Research on evaluation of enterprise project culture based on Denison model. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 909-927.

Zhou, P., Bundorf, K., Le Chang, J., Huang, J. X., & Xue, D. (2011). Organizational culture and its relationship with hospital performance in public hospitals in China. *Health services research*, 46(6pt2), 2139-2160.