



Artículo de revisión de literatura

## Cultura organizacional: evolución en la medición

Angélica del Carmen Cújar Vertel\*, Carlos David Ramos Paternina, Helman Enrique Hernández Riaño y Jorge Mario López Pereira

Ingeniero Industrial, Universidad de Córdoba, Montería, Colombia

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historial del artículo:

Recibido el 19 de septiembre de 2011  
Aceptado el 16 de septiembre de 2013

#### Clasificación JEL:

M14

#### Palabras clave:

Cultura organizacional  
Medición de la cultura organizacional  
Instrumentos de medida

#### JEL Classification:

M14

#### Keywords:

Organizational culture  
Measurement of organizational culture  
Measuring tools

#### Classificação JEL:

M14

#### Palavras-Chave:

Cultura organizacional  
Medição da cultura organizacional  
Instrumentos de medida

### RESUMEN

La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. El presente artículo acerca al lector al concepto de cultura organizacional a partir de autores destacados en la historia, y registra el progreso cronológico en los métodos de medición, desde la observación y análisis psicológico hasta la elaboración de instrumentos especializados que midan el comportamiento de las personas y su influencia en la organización. Todo esto, con el fin de respaldar el avance científico regional, al considerar diversos estudios como precedente para futuras investigaciones.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

### Organizational culture: developments in measuring

#### ABSTRACT

Organizational culture is known universally as the set of shared meanings and beliefs held by a community. The study of Organizational culture will reveal the way of how factories operate and the stance that they take when dealing with different situations. This article presents to the reader with the concept of organizational culture from the best known authors throughout history; furthermore it provides the chronological progress in measurement methods, starting from observation and psychological analysis of the concept, to the preparation of specialized tools to measure people's behavior and its influence on the organization. All this, in order to support regional scientific progress, on considering several studies as a precedent for future research.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España. All rights reserved.

### Cultura organizacional: evolução na medição

#### RESUMO

A cultura organizacional é conhecida universalmente como o conjunto de significados partilhados e crenças no poder de uma colectividade; o seu estudo evidenciará a forma como as empresas trabalham e as condutas que os seus membros seguem ao enfrentar diferentes situações. O presente artigo mostra ao leitor o conceito de cultura organizacional a partir de autores destacados na história, e regista o progresso cronológico nos métodos de medição, iniciando a partir da observação e análise psicológica até à elaboração de instrumentos especializados que meçam o comportamento das pessoas e a sua influência na organização. Tudo isto com o objectivo de dar apoio ao avanço científico regional, ao considerar diversos estudos como precedente para futuras investigações.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos os direitos reservados.

\*Autor para correspondencia.

Angélica del Carmen Cújar Vertel  
Calle 11, Cra. 20, N.º 20-39 B/6 de Marzo, Montería, Colombia.  
Correo electrónico: licadecapri@msn.com (A.C. Cújar Vertel).

## 1. Introducción

La cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, por lo que ha sido centro de numerosas investigaciones por muchos autores. Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. Conocer tales comportamientos revelará por qué algunos cambios y estrategias que se ejecutan en las organizaciones fallan y otras no.

Esta revisión pretende mostrar una generalización del concepto de cultura organizacional y la evolución cronológica en los métodos de medición utilizados en los estudios empíricos que la definen, temática que está introduciéndose fuertemente en Latinoamérica y de la que muchos autores presentan aportes de gran valor en su estudio. Para ello, se hace un recorrido desde la simple observación y análisis del constructo, hasta la elaboración de instrumentos especializados que sean apropiados para el nivel requerido en cada eslabón de la historia, funcionales para distintos sectores económicos (hotelero, construcción, educativo a nivel básico y de pregrado, entre otros), y apropiados para medir la relación con variables particulares en las organizaciones (liderazgo, colectividad, *Total Quality Management*, gestión y demás), para de esta manera, conocer el instante tecnológico en el que se está y hacia dónde se quiere llegar en investigaciones sobre cultura organizacional.

La estructura del presente trabajo parte de un acercamiento al concepto de cultura organizacional tomando como referencia sus principales precursores. Posteriormente, se revisan los estudios fundamentales sobre la medición de la cultura organizacional, se identifican las dimensiones o factores críticos de medida y algunos aspectos importantes del trabajo de cada autor. Y por último, se finaliza el trabajo con algunas conclusiones de importancia sobre el tema.

## 2. Cultura organizacional: evolución del concepto

Con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante es como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores.

Este concepto se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, comenzando con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término “simbolismo organizacional”, con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización.

Posteriormente, aparecen Schwartz y Davis (1981, p. 33), que afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”.

Concepto ampliado, años más tarde, por Barney (1986), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva.

Luego de un par de años, aparece Schein (1983, p. 14) manifestando que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. Cabe anotar, que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.

En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones antes mencionadas; Martin y Siehl (1983) explican que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. Wilkins (1983) describe que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que a partir de diversos análisis, Wilkins y Ouchi (1983) expresen que la cultura es difícil de cambiar.

De igual manera, Denison (1996, p. 624) apoya ideas anteriores y menciona que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. Tal diversidad es descrita por Martin (2002) en una publicación en la cual menciona que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar.

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

En general, se requiere tener claridad sobre este conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura organizacional (Martin y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Denison, 1996; Martin, 2002). Este constructo permitirá comprender las manifestaciones culturales y permitir a los altos mandos tomar decisiones realmente efectivas en pro del bienestar a largo plazo de la organización (Martin y Siehl, 1983; Wilkins, 1983), por lo que se necesita tener a la vista las metodologías implementadas en la historia para caracterizar la cultura organizacional.

## 3. Medición de la cultura organizacional

Así como el concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, pasando por su disociación con clima organizacional hasta la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es obsoleto para la sociedad moderna actual considerar la misma manera de medirlo en el pasado. De esta forma, es de gran importancia entender que el proceso de madurez de este constructo ha sido lento, pero su auge

actual motiva a que se consideren los procesos de medición desarrollados por varios autores en diferentes contextos.

A continuación se presenta una revisión clasificada por los estudios latinoamericanos y los internacionales, de tal manera que se valore el progreso académico y los grandes aportes hechos por los autores latinoamericanos al respecto.

### 3.1. Estudios internacionales

En un principio, la cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, como el caso de Leslie White (1949) citada por Vargas (2007, p. 16), quien sostenía que “la cultura se produce a sí misma” a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos.

De ahí, se considera de poco estudio este constructo, debido a su confusión y posterior disociación con clima organizacional, hasta los inicios de los años setenta, cuando las investigaciones referentes a la cultura organizacional toman un enfoque cognitivo con Geertz (1971), que a partir del análisis simbólico de una pelea de gallos con el uso de entrevistas y observación directa pudo percibir que los habitantes de Bali mostraban una cultura totalmente dependiente de esta práctica, ya que todas sus costumbres eran fácilmente semejables a estos animales; es decir, su comportamiento giraba en torno a esta pasión, desde las relaciones familiares hasta el rendimiento laboral, lo cual permite analizar que el hombre tiene la necesidad de apropiarse de modelos para desarrollarse en sociedad y fortalecer su carácter egocentrista.

En los años ochenta, se desarrolló con gran fuerza el constructo cultura debido a la polémica resultante de incluirla como factor importante en la efectividad nacional, gracias a las conclusiones de Wilkins y Ouchi (1983), quienes midieron la cultura a partir de observaciones de distintas clases de comunidades, detallando sus características y clasificándolas de acuerdo con rangos establecidos; así pues, se tomaron muestras de grupos focales y se analizó su comportamiento en el momento de ejecutar sus tareas. Adicionalmente, se encontraron otros estudios como el *Organizational Beliefs Questionnaire*, de Peters y Waterman (1982), quienes a través de un cuestionario midieron variables como diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente; y *Organizational Culture Inventory*, de Cooke y Lafferty (1983), cuya investigación considera elementos importantes para el autodesarrollo, el manejo del poder, la competitividad, la propia realización, el perfeccionismo, la eliminación, el alcance de logros, y en general, el alcance humanístico.

Las compañías pertenecientes al grupo IBM (International Business Machines) tanto en Dinamarca como en los Países Bajos fueron estudiadas en lo que respecta a cultura organizacional por Hofstede et al. (1990). Estos investigadores dividieron el proyecto en 3 fases: en la primera, realizaron entrevistas generales a distintos empleados de las organizaciones para tener una clara idea de los ítems cualitativos de cultura organizacional que deberían ser incluidos en los próximos cuestionarios; en una segunda fase, se administró un cuestionario dirigido a establecer diferencias marcadas entre las unidades empresariales; en la tercera fase, se desarrollaron nuevos cuestionarios y posteriores entrevistas, en las que se indagó sobre factores internos, como la fuerza laboral y la motivación salarial. Así pues, tuvieron en cuenta 4 aspectos de la cultura: símbolos, rituales, héroes y valores, a partir de lo cual propusieron 6 características del constructo cultura organizacional: holístico, históricamente determinado, relacionado con los conceptos antropológicos, socialmente construido, suave y difícil de cambiar.

En 1991, se encuentra el trabajo realizado por O'Reilly et al. (1991), quienes diseñaron un modelo de instrumento llamado *Organizational Culture Profile*, basado en la comparación de los perfiles para evaluar a las personas y la organización. El instrumento contenía 54 declaraciones referentes a valores individuales y de organización.

Dicho estudio se desarrolló en 4 etapas: en la primera, se describieron los elementos que estarían contenidos en la lista, que describirían cualquier organización, que no fueran característicos de todas las personas en las organizaciones y que fuesen fáciles de entender. La segunda etapa consistió en la evaluación de las características de la empresa, invitando a cierto grupo de las mismas organizaciones para que las clasificaran de acuerdo con su grado de importancia. En una tercera fase, se evaluó el grado de importancia que los empleados asignaron a cada uno de los elementos para formar parte de la organización a la cual pertenecían. En la última fase, se calculó una puntuación de ajuste persona-organización de cada individuo al correlacionar el perfil de preferencias individuales con el de la empresa para la cual la persona trabajó.

En este mismo año, se dio paso a una gran investigación que organizó la cultura organizacional en 4 ítems fundamentales, y que por su coherencia y amplitud del tema logró marcar diferencia con otros estudios. Dicho paso fue dado por los investigadores Cameron y Freeman (1991), quienes dividieron la cultura en clanes, adhocracia<sup>1</sup>, jerarquía y mercado, bajo los parámetros de flexibilidad y estabilidad. Por otra parte, en la escala de cultura organizacional desarrollada por Zamanou y Glaser (1994) se consideraron las variables: moral del individuo, seguridad del empleo, reclutamiento, entrenamiento, trabajo en equipo y compromiso, entendiéndolo su clara orientación hacia el comportamiento humano. Por su parte, Xenikou y Furnham (1996) tomaron como factores de cultura el crecimiento organizativo basado en la tarea, el estilo defensivo en su desarrollo, el estilo constructivo como necesidad de satisfacción y la cooperación.

En 1999, se realizó un estudio que tenía como objetivo relacionar la cultura organizacional, el clima organizacional y los valores gerenciales. Dicha investigación fue llevada a cabo por Wallace, Hunt y Richards (1999), quienes tomaron elementos de instrumentos anteriores como el de Hofstede (1980), Flowers y Hughes (1978) y Jones y James (1979), y con la ayuda de estos seleccionaron 64 ítems que relacionaban estos constructos, teniendo en cuenta modificaciones pertinentes en el contexto en el cual se aplicaría. Ellos hicieron uso de la escala de Likert para ciertos ítems, mientras que en otros aspectos usaron frases negativas para reducir el sesgo, con la finalidad de que la medición se desarrollara con la mayor objetividad.

En 2003, se relacionó la cultura organizacional con la satisfacción laboral en un estudio que fue desarrollado por Lund (2003), quien adaptó el modelo descrito por Cameron y Freeman (1991), y usando cuestionarios realizados a personas de distintas organizaciones que pertenecieran al sector productivo de la sociedad clasificó la población e introdujo preguntas con opciones múltiples y única respuesta. La relación la hizo a través de 5 factores en una escala que estaba en el rango de extremadamente en desacuerdo hasta extremadamente de acuerdo.

Los métodos de recolección de información también varían; en el estudio realizado por Prajogo y McDermott (2005), se enviaron por correo los formatos para que gerentes de organizaciones que tuvieran conocimiento sobre el pasado y presente de la organización, y sobre las prácticas relacionadas con la calidad y procesos de innovación, los diligenciaran, de tal manera que se evaluara su liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, gestión de personas, y gestión de procesos.

Dentro del campus universitario también se encuentran ejemplos de instrumentos desarrollados, como el caso de Folch y Comas (2005), miembros del grupo de investigación Cambio de Cultura en las Universidades Catalanas, quienes a través de cuestionarios, como instrumento básico de información, además del análisis de documentos, las observaciones directas y la percepción de los propios investigadores recogidas en las actas de las sesiones de discusión,

<sup>1</sup> El término adhocracia fue utilizado, por primera vez, por el autor Alvin Toffler en su libro *El shock del futuro*, y ha permitido caracterizar aquellas organizaciones que generan valor a partir de la innovación y la creatividad.

lograron medir el constructo cultura. Por otra parte, Esteve y Tomás (2005) relacionaron el modelo de financiación de las universidades con la cultura de estas mediante diversas estrategias: primera, señalar aquello que es esencial en un modelo de financiación; segunda, ver qué se entiende por cultura organizacional de las universidades; tercera, mostrar las respuestas y conclusiones referentes a la financiación del estudio de la cultura de 4 universidades catalanas, y cuarta, deducir y debatir el papel del modelo de financiación para conocer cuál es la cultura de una universidad.

Otra variable con la cual fue relacionada la cultura organizacional fue el liderazgo transformacional, desarrollado por Xenikuo y Simosi (2006) para la cual discriminaron la población que se debía estudiar con base en su posición jerárquica dentro de la compañía en el que se encuentre, midiendo así, gestión, liderazgo, supervisión y demás elementos para determinar la correlación existente y su relevancia para el resto de la compañía.

Mosadegh (2006) desarrolló un estudio en hospitales de Irán, en el cual se determinó el impacto de los valores culturales en el éxito en la implementación de la gestión de la calidad total. Por lo cual se requiere que antes de implementar un programa de calidad, se considere la cultura organizacional predominante y se enfoque hacia la calidad de la organización.

Una empresa constructora china fue estudiada por los investigadores Liu, Shuibo y Meiyung (2006). Estos agruparon la cultura organizacional en 4 grandes grupos de estudio de acuerdo con los patrones previamente establecidos por Cameron y Freeman (1991). Teniendo en cuenta un período de transición de una economía dirigida a una economía de mercado (socialista) en China, las 2 fuerzas en conflicto de intereses que se han de considerar fueron la cultura de la jerarquía (que es interna y se centra sobre la estabilidad y control) y la cultura de mercado (que es el enfoque externo, pero buscando la estabilidad). Por su parte, en los días de la economía dirigida, se podría esperar que las empresas chinas fueran de cultura jerárquica o del clan. La cultura de clan (enfoque interno, pero queriendo flexibilidad) que hace hincapié en la lealtad y la tradición. Por otro lado, la cultura adhocrática no ejerció mayor repercusión en la economía china.

Por su parte, Bellou (2008) desarrolló un estudio en Grecia con el propósito de identificar las dimensiones de cultura que existen en los hospitales públicos griegos. Dicha investigación se llevó a cabo en 20 hospitales públicos, seleccionados al azar en 8 grandes ciudades, proporcionando 749 respuestas de los empleados de primera línea. La investigación arrojó que las características culturales prevalentes eran la atención al detalle, los resultados y la orientación del equipo. Después de verificar las posibles variaciones en la forma en que los empleados ven la cultura operativa de organización, se encontraron diferencias significativas según la edad, el puesto de trabajo y la titularidad en posición.

En el estudio que desarrollaron Casida y Pinto-Zipp (2008) apoyaron la idea de que los modelos de liderazgo transaccional y transformacional en las enfermeras jefe están asociados con la cultura organizacional, atribuyéndoles la capacidad de equilibrar la relación entre estabilidad y flexibilidad en sus unidades y lograr un trabajo efectivo.

En 2009, Übüs y Alas publicaron una investigación que determinó que existe conexión entre la cultura organizacional y la responsabilidad social de las empresas. Tres tipos de cultura organizacional (el clan, la jerarquía y la adhocracia) predicen la responsabilidad social de las empresas, mientras que la orientación del mercado prevé una faceta: los resultados de la empresa relativos a las cuestiones sociales. El cuestionario se llevó a cabo en empresas de maquinaria eléctrica-electrónica, al comercio minorista y empresas de maquinaria e insumos de Estonia, China, Japón, Rusia, República Checa, Finlandia y Alemania.

Trivellas y Dargenidou (2009) desarrollaron un trabajo aplicado al Instituto de Educación Tecnológica de Larissa (Grecia). A partir de

una muestra de profesores y la administración en el Instituto, se desarrolló un cuestionario estructurado para medir la cultura del instituto, la satisfacción laboral y la calidad en los servicios y procesos internos. La cultura jerárquica resultó ser el más frecuente entre el personal de la administración, mientras que los arquetipos del clan y la jerarquía dominaba entre los miembros de la facultad.

Yiing y Bin (2009) desarrollan un trabajo en Malasia cuyo propósito fue investigar los efectos moderadores de la cultura organizacional en las relaciones entre el comportamiento de liderazgo y el compromiso con la organización, y entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, y el rendimiento en el entorno de Malasia. En el estudio, se encontró que el compromiso organizacional posee una asociación significativa con la satisfacción laboral, pero no con el desempeño del empleado. Sin embargo, solo la cultura de apoyo ha influido en la relación entre el compromiso y la satisfacción.

MohammadZadeh y Saghaei (2009) desarrollaron un trabajo que tuvo por objetivo cuantificar el modelo de cultura de calidad en una empresa de construcción con el modelo de ecuaciones estructurales. Las 5 principales variables de la cultura de la calidad fueron: los planes de calidad y medición, el compromiso de la alta dirección, la gestión humana, la formación y la comunicación eficaz; adicionalmente, se demostró la estrecha relación de esta variable con la cultura de calidad.

### 3.2. Estudios latinoamericanos

Entrando en el siglo XXI, se encuentran una serie de estudios llevados a cabo en el continente latinoamericano. En 2002, en Brasil, Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002) ejecutaron la versión inicial de su cuestionario a 823 miembros de las empresas ubicadas en la ciudad de Río de Janeiro bajo escala de 5 puntos de Likert, que va desde "no se aplica a todos los de mi compañía" (1) hasta la aplicación "totalmente a mi empresa" (5).

Para el año siguiente, Marcone y Martín (2003) fueron muy metódicos en la elaboración de sus instrumentos, procurando la mayor efectividad de los mismos al someterlos a constantes análisis de enunciados y conceptos. Ellos sometieron el borrador de instrumento que tenían a consideración de expertos evaluadores, psicólogos y sociólogos, quienes dieron su aprobación para desarrollar el cuestionario, ya perfeccionado, a los profesores de 3 escuelas públicas, y así tomar una muestra piloto. De esta forma, al conocer los resultados y repetir el proceso con un mayor número de profesores, se mejoró la probabilidad de éxito.

En la tesis desarrollada por Carbajal (2003) se partió de la hipótesis central de que el modelo de gestión y la cultura organizacional influyen en las actividades de cooperación nacional, de lo cual se concluyó que se requiere implementar estrategias que generen prioridades de cambio en la cultura de los alumnos y vincular el proceso a las funciones del ciclo administrativo.

Un estudio interesante tuvo lugar en la contraloría de Brasil, desarrollado por Padoveze y Benedicto (2005), donde se emplearon instrumentos orientados en 2 perspectivas: las empresas nacionales y las multinacionales, a partir de lo cual se abarcó el sentido cultural que le competía a cada una en particular y se observaron sus diferencias. Por su parte, Ollarves (2006) desarrolló un trabajo que demostró la asociación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivacionales del puesto en docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en Caracas.

En 2007, se desarrolló una investigación respecto al proyecto *Global Learning and Observations to Benefit the Environment*, cuyos inicios datan de 1983 y que involucró a más de 170 investigadores en 64 países, a partir de lo cual se caracterizó la cultura nacional de 10 países latinoamericanos con base en 9 dimensiones. Por su parte, Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías (2007) analizaron las distancias que se presentaban entre culturas nacionales, identificando las cau-

sas de las mismas, planteando estrategias que mejoraran las relaciones entre países, y buscar así, un crecimiento grupal.

El trabajo de Rodríguez (2009) menciona que todos los autores concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero no hay total acuerdo en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, Rodríguez aplica el modelo de los “seis sombreros de pensamiento”, para destacar la orientación hacia una perspectiva. Así pues, categoriza el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y valores para lograr mayor compromiso y alineación de los integrantes con la estrategia formulada.

Godoy y Leguizamo (2009), en su estudio, buscan describir la cultura organizacional usando el modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien observó que la organización objeto de su estudio se encontraba en un cuadrante llamado “culturas alternativas”, reflejando así el hecho de que en medio de contrastes culturales bien definidos en una misma organización existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas en relación con las tendencias generales.

Pirela y Sánchez (2009) analizaron la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas del municipio de Maracaibo (Venezuela), a través de una metodología cualitativa, basada en el paradigma pospositivista y el método hermenéutico, de lo cual se concluyó que prevalecen principios establecidos tácitamente, como la misión; también, que los valores considerados importantes son la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el compromiso con la enseñanza y los alumnos, la dedicación, y demás; y que el aprendizaje que obtienen está más relacionado con las tareas y los sistemas.

Salas (2009) realiza un estudio cualicuantitativo de cultura organizacional a través de la aplicación de 2 distintas perspectivas propuestas por Martín (2002): la perspectiva de integración y la de diferenciación. De igual forma, exploró la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima organizacional, a través de las distancias culturales que existen entre la cultura y sus grupos, a partir de lo cual demostró el pequeño impacto que estas distancias pueden tener en la percepción del clima de la organización y de los grupos de trabajo, fundamentalmente a través de las relaciones de autoridad.

Algunos autores usaron en su medición una escala psicométrica como la de Likert, tal es el caso de Leite (2009), mientras que otros consideraron primordial la realización de entrevistas semiestructuradas, como en el caso de Ribeiro y Coutinho (2009), de estudios desarrollados en el sector hotelero. Así pues, la variedad de estudios y métodos muestra la amplitud de dicho concepto y su versatilidad en cuanto a estilos de medición se refiere.

Los últimos estudios desarrollados en este tema han tratado de fusionar la cultura organizacional con otros elementos de la organización en su artículo llamado *Organizational culture and performance: a Brazilian case*, Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) efectúan un estudio en una empresa de energía en Brasil, en el cual agrupan la cultura organizacional con el rendimiento total de la compañía; además, involucran la evaluación cualitativa con la cuantitativa, propia de estudios anteriores, y ejecutan un modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables que lleven a una completa descripción de la cultura de dicha organización. Al desarrollar este proceso, se logra una medición más completa y descriptiva, al subdividir la totalidad de los empleados en categorías bastante discriminadas y precisas.

Morales (2010) realiza una descripción de la cultura organizacional en 31 empresas colombianas de diferentes sectores: servicios, industrial, construcción, salud, comercial y financiero. En este estudio, se tuvieron en cuenta 4 variables importantes dentro de la cultura: concepto del líder sobre el hombre, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional.

Por otra parte, Sánchez (2010) plantea la categorización de la cultura organizacional en 3 aspectos globales que encierran las varia-

bles de este constructo, el individualismo/colectivismo, la orientación empleado/tarea y la flexibilidad/estabilidad, con lo cual trató de concentrar todos los factores que definen cultura organizacional y facilitar su medición. Claro está que no se puede omitir la particularidad de que el ámbito que se ha de estudiar es el contexto hotelero, para lo cual estableció un método que iniciaba con un cuestionario dirigido a directores de hoteles de la región donde confrontaban pares de valores y se seleccionaba el de mayor identificación para la persona.

De la anterior revisión se puede concluir que cada vez surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con otras variables (Pirela y Sánchez, 2009; Salas, 2009; Godoy y Leguizamo, 2009; Morales, 2010; Sánchez, 2010), de tal manera que lo que queda por hacer es mucho, el conocimiento debe ir aumentando, y es necesario que se defina por contextos económicos, sociales, etnográficos y demás variables de la sociedad, para tomar medidas realmente efectivas en el mejoramiento de las organizaciones.

#### 4. Conclusiones

Existe un consenso entre los investigadores para describir la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad (Martín y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, et al., 1990; O'Reilly, et al., 1991; Denison, 1996; Martín 2002). El estudio de la cultura organizacional a través del proceso de medición ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar la información más certera y el rango de valores ajustables a la realidad de los contextos estudiados.

Por consiguiente, este recorrido ha dejado como resultado mejores caracterizaciones de empresas. Es necesario seguir adaptando los instrumentos a las necesidades, a contextos, a regiones y generar así la comprensión global de la cultura organizacional; cada nuevo investigador deberá indagar si el método usado en tal caso es el más apropiado, y más aún, deberá profundizar hasta que se genere una herramienta eficaz que caracterice dicho constructo y mida su preeminencia en todo sistema. Latinoamérica ha sido fundamental en el desarrollo de este constructo en la actualidad, la descomposición en variables particulares y la amplitud de aplicabilidad en sectores no explorados.

Se debe seguir trabajando para analizar y construir las relaciones que tiene la cultura organizacional con otros constructos y variables que pueden afectar al comportamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como el mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, entre otras, de tal manera que se conozcan los efectos de esas relaciones y se propongan estrategias con base en lo encontrado.

#### Referencias

- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*, 11, 656-665.
- Bellou, V. (2008) Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health, Organization and Management*, 22, 496-509.
- Cameron, K. y Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in organizational change and development*, 5, 23-58.
- Carbajal, A. (2003). *Análisis de las estrategias de gestión para la Cooperación internacional, a la luz de la cultura organizacional en el Instituto Politécnico Nacional*. El caso de la ESIA unidad Techamalchaco. Tesis no publicada. Instituto Politécnico central.
- Casida, J. y Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership-Organizational. Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals. *Nursing Economic*, 26, 7-15.
- Cooke, R. y Lafferty, J. (1983). *Level V: Organizational Culture Inventory* (1). Michigan: Human Synergistics.
- Dandridge, T. y Mitroff, I., Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. *Academy of management review*, 21, 619-654.

- Esteve, J. y Tomás, M. (2005). La cultura organizacional de las universidades y su modelo de financiación. Resultado del estudio de la cultura de universidades catalanas. *Cuadernos para la educación superior*, 105-124.
- Ferreira, M., Leal, E., Stall, K., Da Costa, C. y Swan, M. (2002). Desarrollo de un instrumento de Brasil para evaluar la cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7.
- Flowers, V. y Hughes, C. (1978). *Value System Analysis: Theory and Management Application*. Dallas, TX: Center for Values Research.
- Folch, M. y Comas, J. (2005). La cultura organizacional de las universidades y su modelo de financiación. Resultado del estudio de la cultura de universidades catalanas. *Cuadernos para la Educación Superior*, 1, 1-20.
- Garibaldi, A., Wetzel, U. y Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*, 32, 99-119.
- Geertz, C. (1971). Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight. *Daedalus*, 134, 56-86.
- Godoy, A. y Leguizamo, M. (2009). *Descripción de la Cultura Organizacional Caso: Empresa Administradora de Edificios*. Tesis no Publicada. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá D.C.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Farías, P. (2007). Cuantificación de las distancias culturales entre países: Un análisis de latinoamérica. *Cuadernos de administración*, 22, 253-272.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohay, D. y Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative science quarterly*, 35, 286-316.
- Jones, A. y James, L. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, 201-50.
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21-33.
- Liu, A., Shuibo, Z. y Meiyung, L. (2006). A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13, 327-342.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal Business & Industrial Marketing*, 18, 219-236.
- Marcone, R. y Martín, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15, 292-299.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture, Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Martin, J. y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- MohammadZadeh, S. y Saghaei, A. (2009). Using Structural Equation Modeling For Measuring Quality Culture in a Construction Company. 39th International Conference on Computers & Industrial Engineering, Troyes, France.
- Morales, E. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas*. Tesis no publicada. Universidad del Rosario. Bogotá D.C.
- Mosadegh, A. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18, 606-625.
- Ollarves, Y. (2006) Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 21,125-151.
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34,487-516.
- Padoveze, C. y Benedicto, G. (2005). Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. *REAd*, 11, 1-24.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pirela, L. y Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15, 175-188.
- Prajogo, C. y McDermott, D. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1101-1122.
- Ribeiro, S. y Coutinho, F. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Turismo Visão e Ação*, 11, 41-62.
- Rodríguez, R. (2009). Cultura Organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12, 67-92.
- Salas, E. (2009). *Efecto de la interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima organizacional*. Tesis no publicada. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ciudad de México.
- Sánchez, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 107-126.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12, 13-28.
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, summer, 30-48.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Red Académica Iberoamericana Local - Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B. y Calvillo, F. Capítulo 2: *La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco*, 36-65.
- Trivellas, P. y Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21, 382-399.
- Übuis, Ü. y Alas, R. (2009) Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 1.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/301>
- Wallace, J., Hunt, J. y Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *The International Journal of Public*, 12, 548-564.
- Wilkins, A. (1983). The culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, 12, 24-38.
- Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 28, 468-481.
- Xenikou, A. y Furnham, A. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*, 49, 349-371.
- Xenikou, A. y Simosi, M. (2006). Organizational Culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579.
- Yiing, L. y Bin, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 53-86.
- Zamanou, S. y Glaser, S. (1994). Moving Toward Participation and Involvement. Managing and Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 19, 475-502.