

# Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales

Samuel Arias-Sánchez\*

**Fecha de recibido:** 23 de agosto de 2018

**Fecha de aprobado:** 14 de diciembre de 2018

**Para citar:** Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263-291.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.7136>

---

\* Doctor en psicología, magíster en psicología del trabajo y de las organizaciones, y magíster en Cerebro y Conducta por la Universidad de Sevilla (España). En la actualidad forma parte del Departamento de Psicología Experimental, de la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla, como profesor del área de Metodología de las ciencias del comportamiento. Correo electrónico: [samuel@us.es](mailto:samuel@us.es)

## Resumen

Nos planteamos analizar cómo la cultura organizacional se ha conceptualizado desde un punto de vista teórico, en qué medida se ha relacionado con otras variables organizacionales relevantes y qué problemas y dilemas podemos encontrar a nivel metodológico en las diferentes publicaciones al respecto. A través de la revisión de manuales de referencia y de las publicaciones más recientes sobre este concepto reflexionamos sobre algunos de los elementos más importantes considerados en la definición del mismo, y describimos su importancia en base a su relación con otros elementos organizacionales. Hemos detectado múltiples investigaciones que relacionan la cultura de una organización con el clima laboral, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, sus deseos de marcharse e incluso su impacto en la cuenta de resultados de la empresa. También reflexionamos sobre las ventajas e inconvenientes de las dos principales aproximaciones metodológicas y en los debates actualmente más importantes abiertos sobre la investigación estos temas. Aunque se requiera mucha más investigación y acuerdo en torno a este concepto, se presentan resultados que consideramos cualquier investigador interesado en esta temática debiera conocer y plantearse antes de comenzar a investigar la cultura de una organización.

**Palabras clave:** cultura, organización, metodología cuantitativa, metodología cualitativa.

## *A Theoretical and Methodological Review on the Study of Culture in Labor Organizations*

### Abstract

**Objectives:** We aim to analyze the conceptualization of organizational culture from a theoretical point of view, to what extent it relates to other relevant organizational variables and what problems and dilemmas appear at a methodological level in different publications. **Methodology:** Through the review of specialized manuals and the most recent publications on this concept, we reflect on some of the essential elements considered in its definition, and we describe their importance based on its relationship with other organizational constituents. **Main results:** We have detected multiple research that relates the culture of an organization to the work environment; the satisfaction and performance of employees; their desire to leave, and even its impact on the company's income statement. We also reflect on the advantages and disadvantages of the two main methodological approaches as well as in the currently most important open debates on research in these subjects. **Conclusions:** Organizational culture is a very complex concept of difficult definition and measurement that presents multiple problems for researchers and managers, but which is crucial in various business processes and in the success of companies that learn to manage it properly.

**Keywords:** Culture, organization, quantitative methodology, qualitative methodology.

## *Uma revisão teórica e metodológica sobre o estudo da cultura nas organizações laborais*

### Resumo

Nos propomos analisar como a cultura organizacional se têm conceitualizado desde um ponto de vista teórico, em que medida se tem relacionado com outras variáveis organizacionais relevantes e que problemas e dilemas podemos encontrar a nível metodológico nas diferentes publicações ao respeito. Através da revisão de manuais de referência e das publicações mais recentes sobre este conceito refletimos sobre alguns dos elementos mais importantes considerados na definição do mesmo, e descrevemos sua importância em base à sua relação com outros elementos organizacionais. Temos detectado múltiplas pesquisas que relacionam a cultura de uma organização com o clima laboral, a satisfação e o rendimento dos empregados, seus desejos de ir embora e inclusive seu impacto na conta de resultados da empresa. Também refletimos sobre as vantagens e inconvenientes das duas principais aproximações metodológicas e nos debates mais importantes atualmente abertos sobre a pesquisa destes temas. Ainda que se requeira muita mais pesquisa e acordo em torno a este conceito, apresentam-se resultados que consideramos qualquer pesquisador interessado nesta temática devesse conhecer e considerar antes de começar a pesquisar a cultura de uma organização.

**Palavras-chave:** cultura, organização, metodologia quantitativa, metodologia qualitativa.

# Introducción

En las últimas décadas se ha producido un interés cada vez más creciente por el estudio de las empresas en términos de su cultura organizacional, que ha generado una gran producción científica en torno a este concepto (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014; Ostroff, Kinicki & Muhammad, 2013). Como desarrollaremos ampliamente, la cultura de una empresa, institución o de cualquier tipo de organización de trabajo ha sido relacionada en multitud de investigaciones con aspectos como el clima laboral, la satisfacción de los miembros de la misma, la productividad de las organizaciones, el deseo de permanecer o pretender abandonarla o las relaciones entre los compañeros; no obstante, la forma en la que se ha abordado su estudio ha generado muchas críticas y ha puesto en cuestión muchos de los resultados alcanzados.

En ocasiones, determinados aspectos de la cultura organizacional se han puesto en mayor o menor valor en función del método de investigación empleado en su estudio; esto se debe a que cada herramienta analítica focaliza su atención en algunos aspectos de dicha cultura organizacional, lo que está directamente asociado con la perspectiva epistemológica que se asume al emplearla y que fundamentó su desarrollo.

En este trabajo se presenta una revisión de las publicaciones más recientes al respecto con objeto de conocer cómo se ha definido la cultura organizacional y cuáles han sido los aspectos con los que más se ha vinculado. A su vez, se hace un análisis crítico de las diferentes perspectivas metodológicas para su estudio destacando las ventajas y limitaciones de cada una, con una especial mención a las herramientas empleadas para capturarla, para finalmente reflexionar sobre los principales obstáculos que dificultan una intervención en la cultura de una organización pese a su capital importancia.

## 1. Problemática

Como hemos mencionado y se defiende en multitud de estudios, hablar de cultura organizacional es hablar de un concepto de enorme poder y potencialidad que, en nuestra opinión, presenta tres problemas fundamentales: no hay un acuerdo sobre su definición, ni sobre su medición y análisis, ni en cuanto a las formas y herramientas para capturarla

y medir sus efectos, y aún presenta muchos debates e interrogantes teóricos en cuanto a cómo debería ser entendido y operativizado. Sin embargo, se siguen publicando muchos trabajos que tienden a pasar por alto algunas de estas cuestiones fundamentales, y en múltiples ocasiones encontramos publicaciones que se comparan con otras cuyos presupuestos teóricos y metodológicos están muy alejados, o que ni siquiera se plantean algunas de las preguntas más fundamentales en este ámbito.

Con esta contribución no pretendemos dar respuesta a estos grandes desafíos, que consideramos requieren aún de mucha investigación y consenso para poder ser resueltos. No obstante, sí consideramos que al plantear de forma abierta y clara estas problemáticas y las alternativas que se pueden encontrar en la literatura, podemos ayudar a quien en el futuro se aproxime a este complejo concepto a conocer abiertamente los problemas que se puede encontrar, en concreto, en cuanto a su definición y operativización, que a continuación desarrollamos en detalle.

### **1.1. *¿Qué es y qué implica la cultura de una organización laboral?***

El primero, y uno de los principales aspectos que más llama la atención al acercarnos al concepto de cultura organizacional es la multitud de definiciones que podemos encontrar sobre el mismo en artículos y manuales (Arias, 2015; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011; Bellou, 2010; Chao & Moon, 2005; Ehrhart et al., 2014; Gelfand, Erez & Aycan, 2007; Schein, 2010, Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; van den Berg & Wilderom, 2004; etc.). Aunque en la mayoría de los trabajos se asume que las diferentes definiciones comparten muchos aspectos, determinadas características hacen que cada una sea distinta a la anterior. Además, en la literatura se tienden a utilizar indistintamente términos como cultura, discurso e identidad organizacional que, aun habiendo sido utilizados como sinónimos, tienen muy distintas implicaciones. Para Ashkanasy et al. (2011), son tres conceptos muy distintos, en los que el lenguaje es el común denominador, y aunque una aproximación cultural a las organizaciones deber ser sensible al lenguaje, no necesariamente debe estar centrada en él.

Sin pretender ser exhaustivos en torno al debate de cuáles son los componentes más importantes que debe incluir una buena definición de cultura organizacional, si tuviéramos que establecer los grandes grupos de definiciones, encontraríamos, como muestran Chao y Moon, (2005) tres grandes categorías: las demográficas, las geográficas y las asociativas,

es decir, las que se centran en las características físicas e identidades sociales, las que inciden en las influencias personales de los empleados y las que enfatizan los aspectos relacionales. De la misma forma que encontraríamos cierto acuerdo en el hecho de que la cultura organizacional se manifiesta en múltiples niveles (artefactos, valores y supuestos) y en que es algo compartido entre todos los miembros de la organización (Glisson & James, 2002). Es por ello, y sobre todo por el gran número de autores que se han adscrito a ella que, según algunas revisiones en este ámbito (Ehrhart et al., 2014; Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2013), quizás se pueda asumir la definición de Schein (2010), como la más integradora y completa:

Un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo debido a que solucionó sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado bastante bien como para ser considerados válidos y, por tanto, adecuados para ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas (Schein, 2010, p. 18).

De esta definición consideramos especialmente relevante el énfasis que pone en la importancia del aprendizaje que tienen que realizar los recién llegados al centro de trabajo y que, según expresa el autor, se realiza a través de una variedad de procesos de comunicación y socialización. Así como es destacable la importancia de los “supuestos básicos compartidos”, que permiten a los individuos expresar y dar sentido a lo que les acontece en el marco de sus organizaciones, así como dar respuestas a sus problemas de subsistencia interna y externa.

Como expresa el propio autor, esta definición incluye dentro de los supuestos básicos compartidos tres capas distintas en las que la cultura se manifiesta: los artefactos, los valores y las creencias o expectativas mutuas. De forma resumida, Schein (2010) define los artefactos en la cultura de las organizaciones como los productos del grupo, su ambiente físico, tecnología, estilo, vestuario, cortesía, así como sus manifestaciones emocionales, mitos e historias sobre la organización, el uso que le dan al lenguaje y los rituales y ceremonias. Los valores expresados, que muchas organizaciones y directivos tienen muy presentes y proclaman en su comunicación interna y externa, pueden estar o no en consonancia con los que los propios miembros o subgrupos de las organizaciones perciben (Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2013). Como analizaremos posteriormente, estos valores han sido

el principal medio utilizado para medir la cultura organizacional, debido principalmente a la dificultad de recoger de forma sistemática los artefactos desde una perspectiva basada en cuestionarios. En último lugar, son también supuestos compartidos las expectativas mutuas que no son observables y residen en el núcleo de la cultura organizacional, hasta el punto de que pueden ser difíciles de articular y requieren de entrevistas en profundidad para conocerlas (Schneider et al., 2013), y que aportan pistas de por qué los miembros de las organizaciones hacen lo que hacen en su día a día (Schein, 2010). Según algunos autores, dichos supuestos son extremadamente difíciles de cambiar y aún no se conocen las relaciones dinámicas entre estas expectativas, los artefactos y los valores expresados y deseados (Ostroff et al., 2013).

A pesar de este acuerdo relativo en torno a la definición del concepto cultura organizacional, el hecho de que en no todas las investigaciones se considere de la misma forma, se utilicen medidas diferentes e, incluso, en algunos casos autores de una perspectiva teórica determinada pasen por alto lo que autores de otras perspectivas han investigado y reportado, hacen que aún quede mucho camino por recorrer en este ámbito. En concreto, consideramos que es fundamental poner más énfasis en la importancia de este concepto y destacar cuáles son los otros conceptos con los que se ha relacionado, de la misma forma que consideramos que es particularmente problemática la falta de un consenso respecto a cómo medir lo que se haya conceptualizado como cultura organizacional y que aún haya múltiples debates abiertos que dificultan en gran medida el total desarrollo de un concepto de gran potencial, todo lo cual requiere de un análisis de mayor profundidad.

## 2. Análisis

Por todos los motivos previamente expuestos y con el objetivo de reflexionar sobre las principales deficiencias y dificultades en el estudio de la cultura de las organizaciones laborales, en este apartado analizaremos en profundidad las principales variables con las que se ha vinculado la cultura organizacional, los debates abiertos desde una perspectiva metodológica y las dificultades más relevantes en el estudio de dicho concepto.

## 2.1. Lo que ha mostrado el análisis de la cultura organizacional

Al analizar la cultura organizacional, uno de los grandes temas que surgen en primer lugar, y al que se le ha prestado una gran atención, es el de los antecedentes de la misma, es decir, lo que la genera. Este tema hace referencia al análisis de qué puede predecir un determinado tipo de cultura organizacional y cómo ésta se relaciona con, por ejemplo, los valores originales del fundador de la organización. También se analiza cómo dichos valores han ido cambiando o se han mantenido a lo largo del tiempo en una misma organización. Esta importancia otorgada a los antecedentes, aunque ha sido apoyada empíricamente y en la que algunos autores afirman que hay un consenso generalizado (Ostroff et al., 2013), no siempre se ha observado claramente, y es un ámbito que para otros requiere de mayor investigación (Schneider et al., 2013).

Sobre lo que parece no haber discusión es sobre el rol crucial que ejercen los actuales líderes de las organizaciones al establecer y reforzar los modelos culturales que consideran más importantes (Ostroff et al., 2013). Así, Schein (2010) ha descrito algunos mecanismos que los líderes emplean y aspectos organizacionales en los que se reflejan, tales como el dónde centran su atención, qué miden o controlan, qué tipo de prácticas realizan, hacia dónde se dirigen los recursos, sobre qué principios se basa el reclutamiento, las promociones, las recompensas, los diferentes niveles de estatus y cómo reaccionan los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales. De forma similar, según este mismo autor, se podría analizar el diseño, los procedimientos, los rituales y las historias que se cuentan de la organización como elementos que reflejan la visión que el líder quiere mostrar y promocionar, y que sin duda impactan en la cultura organizacional.

En este mismo sentido, hay toda una línea basada en el modelo de liderazgo cultural propuesto por Trice y Beyer (1993) que, entre otros aspectos, defiende que las prácticas de dirección son probablemente los medios más potentes que tiene el líder para influir en la cultura organizacional. Esta teoría implica que son los líderes de las organizaciones quienes están en la mejor posición para (y tienen la responsabilidad de) promover la integración e identificación del empleado con la cultura y los objetivos de la organización.

Siguiendo este modelo se han realizado investigaciones que confirman la presencia de un líder que se convierte en impulsor y transmisor de la cultura de la organización.

Concretamente en una investigación con una muestra de trabajadores de cajas de ahorros se ha observado que “el liderazgo tiene una influencia media-alta sobre la cultura organizacional, mientras que esta tiene un poder predictivo sobre el liderazgo medio-bajo. Es decir, el líder influye más en la cultura organizacional que lo que esta influye en él” (Amador, 2001, p. 168); sin embargo, hay trabajos que consideran el liderazgo en relación con otros procesos, como el compromiso o la satisfacción de los trabajadores de las organizaciones, una variable mediadora de los resultados organizacionales (Ehrhart et al., 2014), sobre lo que discutiremos posteriormente.

La relación entre la cultura de la organización y la satisfacción de los empleados se ha confirmado en numerosas investigaciones (Arias, 2015). Se ha informado de un mejor clima y mayores niveles de satisfacción en organizaciones que fomentan el apoyo, frente a organizaciones más burocráticas (Silverthorne, 2004); también se ha dicho que el respeto por las personas, la innovación y la estabilidad tienen un efecto positivo en la satisfacción (McKinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003), y, por poner un último ejemplo, en empleados de hospitales, se ha encontrado que quienes consideraban que la organización reconocía su trabajo tendían a estar más satisfechos (Platonova, Hernandez, Shewchuk & Leddy, 2006).

No obstante, aunque la cultura organizacional esté siempre presente en las interacciones y toma de decisiones de cualquier empresa, no podemos caer en el reduccionismo de explicar todo lo que ocurra en la misma en virtud de dicha cultura. Por ejemplo, la satisfacción laboral de los y las empleadas también se ha explicado con base en otras múltiples variables y puede predecir cambios significativos en el comportamiento y en las ideas de ellos mismos. Hay investigaciones que han observado la satisfacción como un antecedente del compromiso con la organización (Lok, Rhodes & Westwood, 2011) o de la efectividad de la organización (Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009).

Íntimamente unido a la satisfacción de los empleados, se encuentra el compromiso y la identificación con la organización laboral, es decir, el deseo de permanencia en la misma. Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero (2007), muestran correlaciones positivas entre la cultura de los equipos y su compromiso, y han observado que algunas variables como la edad o la antigüedad en el equipo se relacionan positivamente con dicho compromiso, y que otras, como el nivel formativo de los participantes, correlacionan de forma negativa.

También De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir y Ando (2009), muestran que la identificación con la organización y la satisfacción están directamente relacionadas y son muy buenos predictores de las intenciones de abandonar la organización. No obstante, esta relación se encuentra moderada por el tipo de cultura organizacional, mostrando, por ejemplo, grandes diferencias entre las organizaciones de carácter público y las privadas. Así, consideran que las diferentes condiciones laborales de unas y otras (en relación a la paga u otras compensaciones, la seguridad, pensiones o flexibilidad que ofrecen), tienen un impacto en cómo son las relaciones entre la satisfacción laboral, la identificación con la organización y las intenciones de dejar la organización. De esta forma, señalan que la satisfacción predice mejor las intenciones de salir de la organización en el caso de que sean privadas (De Moura et al., 2009).

También se ha relacionado la cultura organizacional con la forma en la que los empleados aprenden. Hay investigaciones que analizan cuáles son las estrategias formativas más adecuadas para cada organización en función de sus características culturales, encontrando interesantes diferencias y necesidades formativas entre, por ejemplo las organizaciones privadas y las públicas (Schraeder, Tears & Jordan, 2005). De la misma forma, hay autores que consideran que el fracaso en los programas formativos (y su consecuente implicación económica para la organización) puede ser una manifestación de los valores, las creencias y las asunciones compartidas por los miembros de los diferentes niveles de las organizaciones (Bunch, 2007).

Otro ejemplo importante en el que se analiza la relación de la cultura organizacional con otras variables, es el del desempeño, es decir, cómo trabajan sus empleados y en qué medida contribuyen al cumplimiento de los objetivos compartidos. En este sentido, un meta-análisis de 84 investigaciones empíricas muestra que determinadas orientaciones culturales están diferencial y positivamente asociadas con criterios de efectividad como la innovación, producción, calidad de servicio o efectividad financiera de la organización (Hartnell, Ouy & Kinicki, 2011). Según Mannion, Davies y Marshall (2005), hay divergencias en el desempeño de determinadas organizaciones que se derivan de la cultura que se promueve desde la dirección, la gestión de la información y de las políticas de recursos humanos. En esta línea y para un análisis en mayor profundidad, Sackmann (2011) realiza una revisión interesante con numerosos ejemplos de estudios que han relacionado cultura y rendimiento. También Heskett (2012) presenta numerosos ejemplos de cómo un buen

trabajo con la cultura organizacional puede favorecer el rendimiento de los empleados, al igual que puede disminuirlo si no se le presta la atención adecuada; en su libro llega a calcular económicamente la importancia de la cultura organizacional, y señala casos en los que hasta la mitad de la ventaja económica entre dos organizaciones se debe a su gestión cultural.

Aunque estas investigaciones por múltiples motivos tiendan a centrarse en empresas grandes y multinacionales, consideramos que todas estas conclusiones son en gran medida extrapolables a otro tipo de organizaciones. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) tienden a presentar incluso mayores limitaciones administrativas, económicas y tecnológicas en procesos de mejora de la productividad y la competitividad; en concreto, se ha observado que las pymes de Colombia manifiestan poco interés y conocimiento para enfrentar temas como el clima, la cultura o la comunicación organizacional como estrategias empresariales, lo que puede suponerles un grave riesgo para su continuidad y desarrollo (Quiroga, 2007). También Gómez (2017) relaciona en su investigación determinadas características culturales de pequeñas y medianas empresas mexicanas y su incapacidad de aprendizaje organizacional; considera que las barreras en el aprendizaje identificadas son un tema que debe preocupar a los gerentes e investigadores del aprendizaje organizacional, pues éstas impiden que el conocimiento se genere de mejor manera en las organizaciones laborales.

Todas las investigaciones señaladas muestran que la cultura de una organización tiene un efecto importante en el clima que se percibe en la misma y en otras variables como la satisfacción, la identificación y el compromiso de los empleados, en sus deseos de permanencia y de abandonarla, así como en la forma en la que trabajan, en los resultados que obtienen, y en la forma en que se socializan y aprenden a desarrollar sus funciones; además, hay muchas otras variables que se han relacionado con este importante concepto que se pueden encontrar en diferentes y más exhaustivas revisiones (Alvesson, 2002; Ashkanasy et al., 2011; Ostroff et al., 2013; Sackmann, 2011; Schneider et al., 2013). Se trata de un concepto de indudable potencial que, sin embargo, no siempre es gestionado de forma adecuada, según los resultados de una investigación realizada por Cardona et al. (2007) sobre cómo es percibida la cultura organizacional entre los trabajadores de 65 organizaciones de diferentes países de procedencia, sectores y tamaños asentadas en España. Entre sus conclusiones, estos autores afirman que sin ser cuestión de tamaño de la

empresa, del sector en el que opera o de dónde se encuentre situada la matriz, realmente existe un alto potencial de mejora en la forma en la que las empresas gestionan su cultura, y son capaces de transformarla en resultados concretos.

Además, aunque la cultura organizacional juegue un papel relevante en la socialización inicial y en la formación de los nuevos empleados que deben aprender a captar esos “supuestos compartidos”, en ocasiones tan difíciles de transmitir, es de gran importancia considerar que la influencia de la cultura de una organización en el comportamiento de sus empleados no se ejerce únicamente en los primeros años de práctica laboral. Al estar siempre rodeados de cultura y al formar parte de la misma a través de las prácticas laborales cotidianas, la influencia es constante, Esto se hace particularmente visible en los procesos de fusión o compra empresarial, en los que trabajadores del mismo sector pero quizás de culturas no tan similares deben integrarse en una misma compañía, con valores compartidos y expectativas diferentes. En su revisión, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) han corroborado que el clima organizacional, la motivación y el liderazgo ejercidos por los niveles directivos para el fortalecimiento de los principios e identidad organizacional son variables de tipo comportamental, que contribuyen decisivamente en los procesos de integración y consolidación de la cultura organizacional, de la misma forma que dicha cultura juega un papel fundamental en el planteamiento de los objetivos empresariales, en la toma de decisiones y en los resultados de sus operaciones.

Por estos motivos, en nuestra opinión se hace especialmente interesante analizar el choque que, en estos términos, puede experimentar una persona que tiene una larga experiencia laboral en otra organización cuando cambia de empleo, de forma similar al choque experimentado por aquellas personas empleadas en una organización que es comprada por o fusionada con otra. De hecho, en la literatura al respecto, un tema muy recurrente es el relativo a cómo los nuevos trabajadores son capaces de encajar con la cultura de la organización, lo que cada vez más está siendo analizado con diseños longitudinales, que permiten la observación de dicho cambio en el tiempo (Meyer, Hecht, Gill & Toplonytsky, 2010). También es interesante analizar cómo una organización intenta establecerse en países de culturas diferentes. En su investigación, Maldonado (2007) ha identificado las variables socioculturales que afectan las negociaciones e incursiones de las empresas colombianas en mercados extranjeros; para esta autora, los choques culturales

impiden que la estrategia de internacionalización de dichas empresas se puedan desarrollar con éxito, lo cual puede amenazar la perdurabilidad de las mismas.

Debemos considerar que esta adaptación cultural tiene, a su vez, una naturaleza tridimensional, e incluye la adquisición de competencias en el lenguaje, participación conductual e identificación (Birman, Tricket & Vinokurov, 2002). Estos autores sugieren que el proceso de asimilación a una nueva cultura tiene lugar de modo secuencial, comenzando con la adquisición de competencias lingüísticas. La inserción de una persona en un nuevo escenario, como puede ser el laboral, implica la creación de nuevos esquemas cognitivos, que atribuyan significado a situaciones novedosas para poder llegar a comprender tanto las acciones de los demás como los requerimientos y expectativas que la organización pone en dicha persona (McGrath, 1976). Esto, a su vez, produce cambios en la forma en la que perciben su entorno y en las demandas del mismo, en la forma en la que viven y experimentan su propio trabajo, y en las acciones y conductas que realizan para desempeñar su trabajo y conseguir sus objetivos.

En este rápido viaje por las investigaciones más recientes en relación a este complejo concepto, hemos observado la influencia que ejerce la cultura organizacional en muchas y muy diferentes variables organizacionales. No obstante, en este repaso a la literatura también hemos observado que la consideración y forma de medirla no es siempre la misma. Aunque hay aspectos comunes, como el foco en los valores y en las prácticas compartidas de los miembros de una organización, en determinadas investigaciones los aspectos metodológicos y analíticos son muy distintos. A continuación, realizaremos un análisis de cuáles son las principales diferencias observadas y sus posibles implicaciones.

## ***2.2. Perspectivas metodológicas y debates en torno al estudio de este concepto***

Como hemos visto anteriormente, la cultura organizacional es un tema que ha producido mucho interés e investigación en los últimos años. No obstante, dicho avance se ha realizado no sin polémicas y debates, algunos aún no resueltos, que hacen que desde determinadas perspectivas se critiquen y se cuestionen los métodos de obtención y análisis de datos, con la consecuente puesta en duda de las conclusiones obtenidas. Lo cual se debe, en nuestra opinión y como hemos visto, al hecho de que existen múltiples definiciones diferentes de cultura organizacional, lo que impide que haya acuerdo sobre cómo medirla.

En general, los principales indicadores de la cultura en las organizaciones, tal como hemos observado en las investigaciones revisadas en el apartado anterior, han sido los valores expresados. A través del análisis, distintos valores culturales presentes en las organizaciones se han desarrollado, construido y testado con numerosos cuestionarios, encuestas y otros instrumentos de medida. Así, la perspectiva basada en la estadística, aunque muy discutida, ha sido la más utilizada en el análisis de la cultura organizacional. No obstante, esta no es la única forma en la que se ha analizado y se puede profundizar en la cultura de una organización, lo que se ha hecho fundamentalmente desde dos aproximaciones epistemológicas diferentes, que tienen importantes implicaciones subyacentes. Por una parte, la perspectiva que parte de que las organizaciones tienen cultura, por otra, la de quienes consideran que las organizaciones son cultura.

Resumidamente, las perspectivas que parten del supuesto de que las organizaciones tienen cultura asumen que esta es una variable más de las organizaciones, y su interés radica en comparar cómo son las características de las culturas de dos o más organizaciones dadas y analizar en qué se asemejan y se diferencian. Este conocimiento sobre qué funciona bien y cuáles son los valores más adecuados permite mejorar la efectividad de las organizaciones, al utilizar aquellas características culturales de las organizaciones consideradas exitosas, como por ejemplo la orientación a la calidad japonesa que se quería implementar en las organizaciones americanas en la década de los ochenta. En este sentido, estas investigaciones tienen una orientación más comparativa y pragmática, y encuentran en las encuestas y escalas los instrumentos más adecuados de medida y comparación (Alvesson, 2002). En su mayoría, tienden a utilizar aproximaciones cuantitativas que les permiten relacionar determinados rasgos culturales concretos con otras variables de interés, utilizando muy frecuentemente cuestionarios y complejos modelos estadísticos.

Las principales ventajas que se destacan de los métodos cuantitativos son que permiten la comparación entre distintos escenarios, se relacionan más fácilmente con la efectividad, se puede acceder a encuestar a grandes números de empleados de forma relativamente rápida y permiten comparaciones estadísticas entre variables de diferentes niveles. Entre sus desventajas se encontraría el hecho de no poder analizar procesos, sino imágenes fijas de cada momento de la evolución de una organización, no permite un análisis tan profundo, como al que sí se puede acceder con otros métodos, y dificulta concretar para cada muestra si lo que se está evaluando es realmente relevante en dicha organización en

concreto, o está sesgado por las hipótesis de partida. Además, dificulta el acceso a nueva información que no estuviese ya en el marco teórico de partida y, por ello, recogido en el cuestionario, y confía, quizás en exceso, en datos auto-informados.

Por su parte, las investigaciones que asumen que las organizaciones son cultura tienden a emplear metodologías cualitativas desde una perspectiva émica, basada en el significado. Se emplean de entrevistas en profundidad, la observación, el debate en grupos de discusión y/o del análisis de símbolos, rituales y mitos (hetero-informados). Investigaciones como éstas se plantean como objetivos saber cómo los trabajadores construyen el significado, cómo viven su experiencia personal en la organización y cómo comparten los supuestos básicos que guían la forma en la que funciona una organización (Schneider et al., 2013); Además, aportan como principal aspecto positivo un acercamiento más minucioso, personalizado y profundo a la realidad.

Como destacan Ehrhart et al. (2014), entre las principales ventajas de las aproximaciones cualitativas se encuentra el grado de detalle al que se puede llegar en sus descripciones, la interesante perspectiva desde dentro de la organización a la que se puede acceder y la posibilidad de observación de resultados inesperados. Sin embargo, estas estrategias de análisis pueden resultar menos adecuadas para comparar culturas. Al poner el énfasis en los rasgos únicos de cada una es mucho más difícil acceder a todos los miembros de una misma organización; por este mismo motivo plantea inconvenientes a la hora de comparar las características de una y otra organización, de generalizar sus resultados y de establecer medidas fiables y replicables. En definitiva, hay problemas de validez de constructo y de contenido (Martínez & Moreno, 2014).

Como podemos ver, ambos modos de aproximación a la realidad no solo tienen ventajas y desventajas, sino que aportan información muy diferente. Para una mayor reflexión y una discusión de los principales pros y contras de cada una de las perspectivas, remitimos a la última revisión sobre el tema (Schneider et al., 2013) y al manual *Organizational Climate and Culture* (Ehrhart et al., 2014) en el que se profundiza en la descripción de ambas perspectivas. No obstante, en ambas revisiones se tiende a pasar por alto otro elemento que consideramos de especial relevancia, que es la comparación de los estudios centrados en el análisis de la cultura de las organizaciones, con los estudios realizados

en organizaciones sobre la cultura de los países o regiones en las que se sitúan, líneas de trabajos con múltiples aspectos comunes, a la vez que profundas diferencias.

### **2.3. Sobre las investigaciones en cultura organizacional y estudios transculturales**

Más allá del análisis de la cultura en organizaciones determinadas, existen muchísimas investigaciones y líneas de trabajo con una tradición incluso más antigua en torno al estudio de la cultura de los trabajadores provenientes de diferentes países o “culturas”. Investigaciones y aproximaciones teóricas y metodológicas entroncadas directamente con la filosofía de la cultura, la antropología o la psicología cultural.

La mayoría de estos estudios ha estado centrada en las diferencias entre los trabajadores de países occidentales y no-occidentales, que desde esta perspectiva se centran típicamente en el rol del individuo en la sociedad analizando, por ejemplo, si el logro individual se valora frente al respeto por la tradición y la autoridad. De esta forma, en este tipo de publicaciones se suele hacer mención a la relación entre la psicología transcultural y la organizacional, especialmente debido a la importancia de los trabajos de Geert Hofstede, que en los años ochenta revolucionó la forma en la que se podía acceder a los participantes, encuestarlos y analizar sus respuestas.

En el muy citado y pionero trabajo *Culture's Consequences* (1980), Hofstede analizó la existencia de la identidad corporativa entre los trabajadores de la multinacional IBM, que en los años setenta se encontraba presente en más de cincuenta países, y que él consideraba una “subcultura” dentro de cada país. Previamente la palabra “cultura” estaba normalmente reservada para sociedades o para grupos regionales o étnicos. No obstante, este autor ya clásico consideraba que podía ser igualmente aplicada a otras colectividades humanas o categorías: organizaciones, profesiones o familias.

En su trabajo destacó que en cada país se posicionaba relativamente a los otros países a través de su puntuación en cinco dimensiones o valores (distancia de poder, individualismo frente a colectivismo, masculinidad y feminidad, aceptación o evitación de la incertidumbre y la orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo). Encontró diferencias significativas entre las distintas dimensiones y observó que ocurrían en todas las posibles combinaciones, aunque algunas combinaciones eran más frecuentes que otras

(Hofstede, 1980). Todo ello siguiendo un modo de considerar cultura y trabajo que ha influido poderosamente en las investigaciones posteriores.

Según el propio Hofstede (2011), una alternativa interesante a su investigación y que obtuvo resultados correlacionados con los suyos propios, pero más allá de la literatura referida a las organizaciones, fue realizada con una muestra de profesores de escuelas elementales y alumnos de universidad en más de cincuenta países por Schwartz (1994; Schwartz & Bardi, 2001). En una lista de 56 diferentes valores, los participantes tenían que evaluar cada uno de ellos en función de lo importante que lo considerasen como guías en su vida. Los datos requirieron clasificar los valores en varios niveles. De esta forma Schwartz (1994) describió las dimensiones de arraigo, jerarquía, *mastery*, autonomía afectiva, autonomía intelectual, igualitarismo y armonía. Como vemos, se trata de otro ejemplo del uso de los valores y las metodologías cuantitativas como un buen método de acercamiento a la cultura de estas organizaciones laborales.

Para Schwartz y Bardi (2001), quizás el descubrimiento más asombroso al comparar las características de las diferentes culturas nacionales con otros trabajos de aproximaciones diferentes a la de Hofstede, es el hecho de haber identificado las mismas siete regiones en todo el mundo de forma reiterada: África, las regiones asiáticas confucionistas, centro-este de Europa (excomunistas), las regiones anglófonas, Latinoamérica, el sur de Asia y las regiones de Europa del oeste. Las siete regiones que identifican Schwartz y Bardi (1994; 2001), se basan en un análisis de hasta 52 subgrupos étnicos diferentes en múltiples países.

Estos datos sin duda nos hacen reflexionar sobre qué es lo que diferencia y asemeja a los distintos países y grupos étnicos, y sobre cómo la forma de comportarse y ver el mundo trasciende las fronteras. En este sentido, siguiendo este mismo modelo pero aplicado a las organizacionales laborales, Sagiv, Schwartz y Avieli (2011) destacan que conocer cuáles son las características culturales de cada uno de los países o regiones en los que una empresa se pretende establecer puede ayudar a identificar los perfiles de valores que se pueden integrar bien y aquellos que es probable que bloqueen el desarrollo de una cultura cohesiva global en la organización.

Sin embargo, pese al gran éxito que durante todo el siglo XX han tenido las investigaciones que se han preocupado por realizar comparaciones transculturales o transnacionales

analizando múltiples variables psicológicas, éstas no han estado exentas de críticas. Algunas de ellas provenientes de los propios investigadores transculturales y otras, como destacaremos a continuación, provienen de investigadores de otras disciplinas con intereses y preocupaciones igualmente distintas. Todas estas críticas hacen referencia a aspectos metodológicos, a las propias estrategias de recogida de datos o a cuestiones más conceptuales y de fondo.

Por ejemplo, para Baskerville (2003), Hofstede se ha convertido en más que “súper-clásico”, debido al enorme éxito que sus índices culturales han tenido en los ámbitos de la psicología y la gestión empresarial. Disciplinas que han empleado en muchas investigaciones estos índices sin considerar los motivos que han llevado a antropólogos y sociólogos al rechazo de la teoría de Hofstede. Entre las razones que aporta para este rechazo está su carácter universal, la equiparación de nación con cultura, las débiles bases teóricas que hacen que quede poco claro lo que está teorizando y las dificultades y limitaciones que implica entender la cultura a través de índices numéricos y matrices. Por estos y otros motivos, esta autora llega a afirmar que, en realidad, Hofstede nunca ha estudiado la cultura. De nuevo, observamos que subyace la polémica entre quienes defienden aproximaciones cualitativas y los que defienden las cuantitativas.

Las últimas revisiones al respecto señalan que es muy difícil resolver la discusión sobre cómo debiera medirse la cultura organizacional (Ehrhart et al., 2014). De hecho, sea consciente o inconscientemente, la mayoría de las publicaciones empíricas simplemente no plantean estas discusiones metodológicas y directamente recurren a una u otra medida, sin plantearse otras alternativas, siendo los cuestionarios sobre valores culturales probablemente la medida más usada; sin embargo, hay autores muy relevantes que sostienen que estando la cultura principalmente reflejada en los supuestos implícitos de los trabajadores y teniendo tantas connotaciones, un mero cuestionario no puede dar respuesta por sí sólo a la respuesta de qué y cómo es la cultura de una organización (Schein, 2010), lo cual en nuestra opinión no implica que las orientaciones culturales de las organizaciones no puedan medirse ni que dichas organizaciones no puedan ser diferenciadas con base en su orientación cultural.

En cualquier caso, si hay un acuerdo entre los distintos especialistas en los últimos trabajos es en el hecho de que tanto la perspectiva cualitativa como la cuantitativa aportan información muy relevante e interesante, y la perspectiva metodológica óptima podría ser

la que combinase ambas, aprovechando las ventajas de las dos e intentando minimizar sus puntos más débiles (Ashkanasy, et al., 2011; Martin, 2002; Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2013). Por ejemplo, Ehrhart, et al. (2014) proponen que un diseño de investigación ideal partiría de un cuestionario para medir las normas reales y deseadas en una organización, utilizando cuestionarios para su posterior discusión en grupos focales con objeto de revelar los supuestos implícitos detrás de dichas discrepancias. Un diseño que en nuestra opinión es el que aportaría información de forma más amplia y rica.

Como podemos imaginar, este tipo de diseños no son los más frecuentemente empleados, y la mayor parte de la investigación que hasta ahora hemos presentado, en la que se ha observado la relación entre las distintas orientaciones culturales de las organizaciones con otras muchas variables organizacionales, se ha basado en un modelo comparativo más simple, en el que se considera la cultura como un atributo de la organización.

Además, más allá de las diferencias que puedan existir entre las aproximaciones basadas en cuestionarios y las cualitativas, existen otros debates abiertos que es necesario conocer y considerar. Así, tras analizar la importancia que el modo de entender el concepto de cultura tiene en cómo se implementa en una investigación empírica, hemos detectado concretamente cuatro polémicas o debates metodológicos relevantes en algunas revisiones y trabajos, en las que no hay un acuerdo total entre los diferentes especialistas.

## ***2.4. Otros debates abiertos en relación con el estudio de la cultura organizacional***

Del conjunto de investigaciones que hemos revisado hasta ahora, se derivan además otros cuatro temas que, en nuestra opinión, constituyen debates aún por cerrar, y que deberían ser considerados en toda investigación que pretenda acercarse a la cultura organizacional como variable clave: a) el debate de la medición individual o grupal; b) la consideración de la cultura como una variable moderadora; c) la consideración o no de la presencia de subculturas organizacionales y, por último, d) el papel de las culturas nacionales.

### ***2.4.1. El debate de la medición individual o grupal***

En la línea de investigaciones que utilizan los cuestionarios como herramientas de medición, además del debate de los múltiples niveles de análisis al que ya hemos hecho

referencia, también existe la controversia, aunque quizás sea la menos referida, acerca de a quién se encuesta y cómo se mide la cultura de una organización. Esto se debe a que algunos trabajos (Ostroff et al., 2013) cuestionan el hecho de que una medida a un trabajador pueda ser extrapolable a lo que la organización en su conjunto percibe, y consideran que es muy necesario que los constructos se definan y analicen adecuadamente. Así, Hartnell et al. (2011) señalan que las percepciones individuales de la cultura representan un constructo muy diferente al de la cultura de una organización o grupo, mientras que para otros autores de perspectivas diferentes no siempre es obvio que una cultura pueda ser reducida a las creencias, valores o comportamientos de los individuos que las componen, ni que se puedan cuantificar (Markus y Kitayama, 2010), es decir, que la cultura de la organización sería algo más que “la suma” de las percepciones individuales de sus componentes.

#### *2.4.2. La consideración de la influencia directa o indirecta de la cultura*

Con respecto al segundo de los debates que queremos señalar, la consideración de la cultura como una variable moderadora, también en el meta-análisis de Hartnell et al., (2011) se señala que quizás la relación que tantas veces se ha estudiado entre orientación cultural y otras variables de la organización no sea tan directa, es decir, que la cultura juegue un papel mediador y moderador de otras variables clave.

En la literatura se pueden encontrar múltiples ejemplos de investigaciones que consideran la cultura organizacional como una variable clave no tanto en relación con su influencia directa, sino como moderadora de la relación entre otras variables como el liderazgo y el compromiso con la organización, la innovación, las actitudes de los empleados o los resultados financieros de la compañía. Por ejemplo, hay investigaciones que destacan el papel de variables moderadoras en la relación entre la cultura organizacional que es percibida por los miembros de una organización y su satisfacción.

Por citar algunos ejemplos, Bellou (2010) encuentra que los empleados, en función de su edad y su género, reconocen algunos rasgos culturales de sus organizaciones, como la justicia, la oportunidad de crecimiento o la reputación, que son amplificadores de la satisfacción, al igual que otros como la agresividad, que actúan como limitadores de la misma. De la misma forma, García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro y Rivera-Torres

(2005) concluyen que el grado en que las dimensiones culturales influyen en la satisfacción es diferente según el género de los empleados. De forma similar, hay investigaciones que parten directamente de la relación entre satisfacción y compromiso para profundizar en el papel mediador de la cultura en casos concretos, como puede ser el caso específico de los centros sanitarios (Kirkman & Shapiro, 2001; Lok & Crawford, 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Price & Mueller, 1981; Rowden, 2000; Williams & Hazer, 1986; Yousef, 2000 citados en Lok, Rhodes & Westwood, 2011).

Por ello, en recientes revisiones hay autores (Ostroff et al., 2013) que señalan que quizás la consideración de la cultura organizacional como variable moderadora sea el mejor camino para las futuras investigaciones en este ámbito.

### 2.4.3. *La consideración de la presencia de subculturas organizacionales*

En tercer lugar, queremos destacar que, de forma general, se da por hecha la presencia de diferentes subculturas dentro de una misma organización, particularmente cuando se analizan organizaciones grandes. Concretamente, una de las conclusiones a las que Schneider et al. (2013) llegan en su revisión, es que “la cultura puede existir tanto como un constructo organizacional inclusivo para toda la organización, como también simultáneamente en la forma de subculturas, que incluso puedan sugerir una falta de integración” (p. 381). De hecho, hay autores que afirman que no todos los componentes de la cultura son necesariamente compartidos por todos los miembros de la organización y se llegan a preguntar si en el contexto de grandes organizaciones, diversificadas y geográficamente dispersas realmente se pueden compartir significados y percepciones desde una perspectiva molar (Martin, 2002).

No obstante, como señalan Ostroff et al. (2013), aunque la mayoría de los investigadores aceptan la premisa de que las organizaciones tienen numerosas subculturas, son muy pocos los estudios que han examinado el grado de consistencia entre las distintas unidades de una misma organización, cuáles son los factores que podrían favorecer dicha consistencia o cuál es el papel que dichas subculturas podrían asumir. Según sus hipótesis, los efectos de las subculturas podrían depender del grado en el que sean contradictorias o se complementen entre sí. Una de las teorías más aceptadas al respecto es la de van Maanen y Barley (1985), que asumía que entre las diferentes subculturas organizacionales hay elementos comunes y

diferenciadores, ejemplificados en la figura 1, que a través del grado de solapamiento entre los círculos indicaba una gran integración entre las mismas, situándose en el polo contrario a aquellas que apenas presentan algunos rasgos compartidos. Según Ehrhart et al. (2014) frecuentemente se observa un mayor solapamiento en organizaciones pequeñas, que tienen redes sociales muy densas o que enfrentan una crisis (figura 1).



**Figura 1.** Adaptación del Modelo de Maanen y Barley (1985) sobre relación entre las culturas de los subgrupos de trabajo y de las organizaciones a las que pertenecen

**Fuente:** elaboración propia.

Dentro del ámbito de las subculturas organizacionales, uno de los temas más referidos es el de las llamadas culturas ocupacionales. Para algunos autores, más allá de los diferentes grupos que se pueden identificar en las organizaciones, en función de, por ejemplo, la categoría profesional, puesto o departamento, hay determinadas subculturas que se salen de los límites de las organizaciones. Así, Schein (1996), describe tres tipos de subculturas que es posible encontrar en la mayoría de las organizaciones: la de los operarios, los ingenieros y los ejecutivos. Cada una tiende a tener unos intereses y formas de trabajo similares, de la misma forma que suelen enfrentar problemas y tener niveles educativos similares. En cada subgrupo cultural, ya sea en relación con el tipo de trabajo que realiza o categoría o departamento al que pertenezca, hay una variación sustancial en los valores prioritarios de los individuos que lo componen con respecto a los “oficiales” o más compartidos por los demás miembros de la organización. Muy probablemente en organizaciones de otros sectores o estructuras se podrían diferenciar subculturas profesionales distintas.

#### 2.4.4. *El papel de las culturas nacionales*

Finalmente, en el marco de una creciente globalización, con empresas situadas en países de culturas muy distintas y con un número cada vez mayor de trabajadores expatriados, se observa un número creciente de investigaciones preocupadas por la adaptación de una organización, proveniente de un país con una cultura determinada, a la cultura de

otro país. Estas organizaciones se enfrentan al reto de adaptarse a las culturas locales y a la vez mantenerse alineadas con los valores de la organización, en la compleja tarea de navegar entre varios sistemas de valores (Sagiv et al., 2011).

Pese a ello, un aspecto apenas referido en la mayoría de las investigaciones, pero que cada vez está asumiendo mayor importancia, es la relación entre la o las culturas nacionales y las organizacionales. De esta forma, la cultura de la nación en la que se encuentre una organización se considera como un antecedente fundamental de la cultura que desarrollen, al mismo nivel que la figura del fundador, del papel de los líderes o de la misión, estrategia y metas que se fijen (Ostroff et al., 2013), por tanto, conocer la cultura de la nación en la que se encuentra o la que se quiere trasladar una organización es clave para su éxito.

A este respecto, ya en el siglo XXI y también muy basado en los trabajos de Hofstede, ha surgido el proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Resumidamente, este proyecto ha explorado las relaciones entre los valores culturales de sociedades y organizaciones y la efectividad de las mismas realizando investigaciones transculturales. Encuestados más de 170.000 trabajadores de 62 países y 951 organizaciones, algunas de las conclusiones más relevantes a las que llegan es que la cultura nacional llega a predecir entre un 21% y 47% de la varianza de la cultura organizacional en las nueve dimensiones analizadas, y que tiene más potencia explicativa que el tipo de sector de actividad de la organización o la interacción entre el tipo de sector y el tipo de sociedad (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002 y House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Pese a todo, se sigue asumiendo que la compleja relación entre la cultura o culturas nacionales y las organizacionales no está del todo clara y se necesita mucha más investigación para conocer las diversas formas en las que mutuamente se influyen. Este es uno de los temas que parece estar de moda por la cantidad de investigación que se está generando en torno a él en los últimos años, y que se centra básicamente en dos intereses: conocer cómo es la relación entre la cultura de una organización y su efectividad en diferentes países, y conocer cómo la cultura nacional conforma a la organización radicada en dicho país (Schneider et al., 2013). Sin duda, un intrincado juego de posiciones y análisis que dificultan aún más las aproximaciones empíricas a este complejo concepto y red de significados.

## 2.5. *Dificultades en el estudio de la cultura organizacional*

Como venimos defendiendo, la cultura organizacional es un tema muy vinculado con muchos procesos organizacionales y que desde hace años ha llamado la atención de investigadores y directivos de empresas por su importancia en relación con la efectividad de la propia organización, con los procesos de cambio organizacional y con otras muchas variables. No obstante, es igualmente un concepto polémico por la forma en la que desde diferentes perspectivas se ha medido y definido, característica quizás común a todas las investigaciones que toman la cultura como objeto de estudio.

A este respecto, y directamente relacionado con las polémicas anteriormente referidas, entendemos que es fundamental que el investigador que se aproxime a este campo de estudio sea consciente de que la cultura organizacional se hace particularmente difícil de estudiar por diferentes motivos, entre los que Pettigrew (1990) destacó siete:

1. La cultura organizacional se encuentra presente en múltiples niveles y está muy vinculada a supuestos implícitos.
2. La omnipresencia de la cultura en todos los elementos de la organización, desde la forma de saludar hasta la de vestir.
3. Su consideración implícita, ya que se da por hecha y rara vez se hace explícita y discutida, puesto que en muchos casos el trabajador no es consciente de la cultura en la que participa, pero se refleja en sus actos y comportamientos.
4. La marca de la propia organización, ya que se ve identificada con dicha cultura y la misma se refleja en su propia historia.
5. El hecho de que es un asunto político referido a diferencias de poder y estatus.
6. El aspecto plural que presentan en las organizaciones en las que en la mayoría de ocasiones se encuentran presentes diferentes subculturas.
7. El que se trate de un asunto interdependiente, ya que la cultura se enlaza con una gran cantidad de otros aspectos organizacionales internos y externos a la misma.

Estos problemas, en opinión de Ehrhart et al. (2014), además de estar plenamente vigentes en la actualidad y seguir influyendo en la forma en la que se estudia la cultura organizacional, se encuentran especialmente patentes en aquellos procesos en los que se pretende cambiar dicha cultura, es decir, cuando por motivos de productividad, de conflictividad

laboral o por el simple hecho de mejorar los procesos y las relaciones dentro de una organización los directivos y/o consultores tratan de poner en práctica medidas de cambio de la cultura organizacional, se encuentran con las mismas dificultades ya descritas por Pettigrew hace casi treinta años.

No obstante, sin duda estos problemas no implican que se deban abandonar los estudios relacionados con cómo es y cómo es vivida la cultura en las organizaciones. La potencialidad de este concepto a un nivel práctico y su interés desde el punto de vista teórico no ha hecho más que aumentar el interés de la comunidad científica en su estudio y, cada vez más, la conciencia de los directivos de las organizaciones de la importancia de su consideración en la gestión de las personas y de los grupos; indudablemente, la mejor prueba de ello es el creciente número de investigaciones y publicaciones sobre este tema.

## Conclusiones

Como hemos ido viendo, la cultura organizacional es un constructo de un enorme interés teórico y aplicado al que cada vez se le está prestando mayor atención. Está muy relacionado con aspectos como la cultura del país en el que se encuentre la organización, las características de los fundadores o líderes de las mismas o el clima que exista entre las distintas personas que las compongan. Además, existe mucha evidencia que la relaciona con la satisfacción o el compromiso de dichas personas, e incluso con el éxito o fracaso de determinadas actuaciones. Se trata de un concepto a tener muy en cuenta, además, porque influye de forma constante en todos los empleados desde la incorporación en la misma hasta su salida de la misma, y según diversas investigaciones, en su gestión aún existe un importante margen de mejora (Cardona et al. 2007).

Hay investigaciones que incluso llegan a calcular económicamente el coste de no gestionar adecuadamente la cultura de una organización, por lo que sin duda se trata un concepto de una gran potencialidad a nivel aplicado, entre otros motivos, por la creciente diversificación de las sociedades, y la globalización que provoca la presencia cada vez mayor de multinacionales y organizaciones que se encuentran en todos los rincones del globo.

No obstante, pese a la importancia del concepto, así como su carácter aplicado, hemos observado la dificultad de llegar a medirla y definirla adecuadamente, por lo que aún permanece como un constructo teórico al que es difícil aproximarse y respecto del que puede resultar difícil ver los beneficios más evidentes.

La mayoría de las investigaciones no se plantean cuestiones epistemológicas al evaluar un concepto tan complejo y corren el riesgo de perder información muy relevante. Por ello, y siguiendo los planteamientos de las perspectivas más inclusivas y recientes, defendemos una investigación que emplee metodologías que triangulen tanto fuentes de información de carácter cuantitativo, mediante el uso de cuestionarios o escalas estandarizadas como cualitativos, con objeto de profundizar en los significados y los supuestos implícitos detrás de las ideas detectadas en las primeras pruebas.

Un estudio desde esta perspectiva se ha realizado en Colombia con muy interesantes resultados, dejando clara la complejidad de este tipo de aproximación metodológica (Méndez, 2004). Igualmente, González, Ochoa y Celaya (2016), han analizado la cultura organizacional de universidades mexicanas desde aproximaciones cuantitativas y cualitativas (o metafóricas, como ellos la denominan), con un interesante modelo de diagnóstico cultural, el cual, en su opinión, apoya la toma de decisiones directivas, por medio de una metodología que permite una amplia y detallada exploración de la Universidad como sistema. No obstante, aún son muy pocas las investigaciones de este tipo que hasta la fecha se encuentran publicadas, y se requiere de más experiencias de este tipo y muchas más publicaciones para conocer mejor los resultados que pueda aportar y contrastar sus resultados.

En cualquier caso, las diferentes teorías e investigaciones señaladas en este trabajo han mostrado que estudiar e intentar cambiar la cultura organizacional presenta numerosos problemas difíciles de solventar y que deben ser tenidos en cuenta por quien se aproxime al estudio de este concepto. Bajo nuestro punto de vista, ser conscientes de la presencia de estas dificultades, de la importancia de prestar atención a la cultura como tema prioritario y realizar acciones que permitan conocerla mejores, sin lugar a dudas, supone un primer paso importante para poder aprender a gestionarla. De la misma forma, consideramos imprescindible conocer cuáles son las diferentes aproximaciones posibles a este concepto desde un punto de vista teórico y metodológico, así como las ventajas y desventajas del uso de datos de uno y otro tipo. Con este trabajo hemos pretendido aportar algo de luz

en un tema quizás poco conocido pero de gran relevancia, ya que puede enriquecer la aproximación teórica y metodológica de quien se aproximan a su investigación, así como marcar la diferencia para que una organización optimice su desempeño, sus beneficios y la calidad de vida de las personas que las conforman.

## Reconocimientos

Este trabajo ha sido financiado por el Plan Propio de Investigación de la Universidad de Sevilla.

## Referencias bibliográficas

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Londres: Sage.
- Amador, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155-172.
- Arias, S. (2015). *La construcción del yo laboral en los escenarios culturales* (tesis doctoral no publicada), Universidad de Sevilla, España.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. (eds.). (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Baskerville, R.F. (2003). Hofstede Never Studied Culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
- Bellou, V. (2010). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Birman, D., Trickett, E. J., & Vinokurov, A. (2002). Acculturation and Adaptation of Soviet Jewish Refugee Adolescents: Predictors of Adjustment Across Life Domains. *American journal of community psychology*, 30(5), 585-607.
- Bunch, K.J. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- Cardona, P., Gallifa, A., Comillas, I., Rey, C., Amoroso, G., Mantovani, P., Fonseca, J. A., & Pereira, E. (2007). *La cultura empresarial: estudio empírico en empresas españolas y portuguesas*. Navarra: IESE Universidad de Navarra.

- Chao, G.T., & Moon, H. (2005). The Cultural Mosaic: a Metatheory for Understanding the Complexity of Culture. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1128-1140.
- De Moura, G.R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention. *European Journal of Social Psychology, 39*(4), 540-557.
- Ehrhart, M.G., Schneider, B., & Macey, W.H. (2014). *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review, 20*(4), 279-288.
- Gelfand, M.J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology, 58*, 479-514.
- Glisson, C. y James, L. R. (2002). The Crosslevel Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(6), 767-794.
- Gómez, J. G. I. (2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital. *Universidad & Empresa, 19*(33), 113-136.
- González, R. A., Ochoa S., & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa, 18*(30), 13-31.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A., & Shook, C.L. (2009). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research, 62*(7), 673-679.
- Hartnell C.A., Ou, A.Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: a Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal Applied Psychology, 96*(4), 677-694.
- Heskett, J. (2012). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance*. Nueva Jersey: FT Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Londres: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 1-26.
- House R.J., Hanges, P.W., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- Lok, P., Rhodes, J., & Westwood, B. (2011). The Mediating Role of Organizational Subcultures in Health Care Organizations. *Journal of health organization and management*, 25(5), 506-525.
- Maldonado, K.D. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Universidad & Empresa*, 6(12), 261-291.
- Mannion, R., Davies, H. T., & Marshall, M. N. (2005). Cultural Characteristics of “High” and “Low” Performing Hospitals. *Journal of health organization and management*, 19(6), 431-439.
- Markus, H.R., & Kitayama, S. (2010). Cultures and Selves. A Cycle of Mutual Constitution. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 420-430.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Martínez, R., & Moreno, R. (2014). *Cómo plantear y responder preguntas de manera científica*. Madrid: Síntesis.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and Behavior in Organizations. En M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1351-1395). Chicago: Rand McNally.
- McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C., & Wu, A. (2003). Organizational Cultural: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- Méndez, C.E. (2004). Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Universidad & Empresa*, 3(7), 51-82.
- Meyer, J.P., Hecht, T.D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T.J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Ostroff, C., Kinicki A.J., & Muhammad, R.S. (2013). Organizational Culture and Climate. En N. Schmit y S. Highhouse, (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, (pp. 643-676). Nueva York: Wiley.
- Pettigrew, A.M. (1990). Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of a Role. En B.Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture* (pp. 413-434). San Francisco: Jossey-Bass.

- Platonova, E.A., Hernandez, S.R., Shewchuk, R.M., & Leddy, K.M. (2006). Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Outcomes Using Hierarchical Linear Modeling Methodology. *Quality Management in Healthcare, 15*(3), 200-209.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. *Universidad & Empresa, 9*(13), 9-36.
- Sackmann, S.A. (2011). *Culture and Performance. The Handbook of Organizational Culture and Climate*, (segunda edición). Londres: Sage.
- Sagiv, S., Schwartz, S., & Avieli, S. (2011). Personnel Values, National Culture and Organizations, Using Schwartz Model. En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Sánchez, J.C., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema, 19*(2), 218-224.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Cuarta edición). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual review of psychology, 64*, 361-388.
- Schraeder, M., Tears, R.S., & Jordan, M.H. (2005). Organizational Culture in Public Sector Organizations: Promoting Change Through Training and Leading by Example. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(6), 492-502.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. En U. Kim, H.C.Triandis, C.Kagitçibasi, S.C.Choi & G.Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks: Sage.
- Schwartz, S.H., & Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures Taking a Similarities Perspective. *Journal of cross-cultural Psychology, 32*(3), 268-290.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(7), 592-599.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Van den Berg, P.T. y Wilderom, C.P. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology, 53*(4), 570-582.
- Van Maanen, J.B., & Barley, K. (1985). Cultural Organizations: Fragments of a theory. *Organizational symbolism, 2*, 31-53.