

# LA COMPLEJIDAD DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Martín Aubert Hernández Calzada, martinh@usal.es, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Jessica Mendoza Moheno, jessica\_mendoza@hotmail.com, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Luis González Fernández, lgf@usal.es, Universidad de Salamanca

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la cultura organizacional y la complejidad que presenta al llevar a cabo investigaciones, derivadas de la falta de consenso entre los autores para definir el concepto, así como las diferentes perspectivas sobre las que ha sido concebida la cultura organizacional y el escaso nivel de acuerdo entre los investigadores para determinar cuáles son los métodos idóneos para su análisis.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional, perspectivas y métodos de investigación

## ABSTRACT

This paper has the purpose to analyze the organizational culture and the complexity that presents while doing research, derived from the lack of consense between the authors while defining the concept, as the different perspectives about the origin of this theme and the barely level of agreement inbetween the researchers to determine which are the suitable methods for its analysis.

**KEY WORDS:** Organizational culture, perspectives and research methods.

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura tiene su origen en la antropología y ha sido ampliamente estudiada, sin embargo, en las organizaciones es hasta la década de los '70, a partir de Pettigrew (1979) cuando surge el interés por su estudio, y se conoce como cultura organizacional, cuyo fin es el de comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Durante los años '80 la cultura organizacional despertó un mayor interés entre los académicos, surgiendo nuevas investigaciones que concebían a este constructo como el elemento clave para la excelencia (Peters y Waterman, 1982), así mismo, la cultura organizacional ha sido comparada con la personalidad de cada individuo, que al igual que como tenemos creencias, actitudes, objetivos y hábitos que nos hacen únicos, la organización desarrolla con el tiempo una personalidad característica (Ouchi, 1986). Otros autores, al suponer que ésta tiene una influencia en la efectividad de la empresa, enfocaron sus investigaciones en la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño financiero (Deal y Kennedy, 1982; Tichy, 1983). Otro grupo de investigadores argumenta que la cultura organizacional puede ser gestionada o cambiada para que exista consistencia entre los objetivos organizacionales y las estrategias (Kopelman, 1990).

A partir del inicio del nuevo siglo, se ha enfatizado que la cultura organizacional es un elemento clave de la empresa para generar ventajas competitivas sustentables (Chan, Shaffer y Snape, 2004; De Brentani y

Kleinschmidt, 2004; Fang y Wang, 2006), originando gran interés en los círculos académico y profesional, y al mismo tiempo un debate sobre su conceptualización y las formas correctas para su investigación.

## 2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los principales problemas al llevar a cabo investigaciones en cultura organizacional radica precisamente en el acuerdo entre los diferentes autores para definir el concepto. A continuación el Cuadro 1 presenta algunas de las principales definiciones de cultura organizacional, en orden cronológico.

Cuadro 1. Principales definiciones de cultura organizacional

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Kroeber y Kluckhohn (1952)	Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.
Uttal (1983)	Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).
Schein (1985)	Patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.
Barney (1986)	Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio.
Denison (1990)	Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia.
Rousseau (1993)	Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión.
Dahler-Larsen (1994)	Pegamento que sostiene a una organización junta.
Pariante (2001)	Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión.

*Fuente:* Elaboración propia

Las primeras definiciones resaltan sobre todo los valores como el elemento nuclear de la cultura organizacional, los cuales deben ser transmitidos, aprendidos y compartidos entre los miembros de la organización, cuanto más compartido es ese conjunto de valores, más fuerte se considera que es una cultura.

A partir de la mitad de la década de los '80, Schein (1985) incluye en su definición las dos principales funciones que debe cumplir la cultura en una organización determinada, siendo éstas la adaptación externa y la integración interna. La cultura debe permitir a la organización resolver los problemas en forma tal que le permita sobrevivir, así como al mismo tiempo, coadyuvar en que los miembros de una organización se sientan integrados y esta

situación se logra cuando los individuos conocen qué es lo que deben hacer, cómo deben actuar y qué es lo que se espera de ellos, es decir, la cultura organizacional determina las reglas que deben seguir los miembros de una organización, normando así el comportamiento de los empleados.

Camerer y Vepsalainen (1988) explican esta situación en forma clara y precisa cuando consideraron a una empresa de distribución en la que los empleados mantenían contacto directo con los clientes y afirman que las empresas prescriben algunas reglas laborales generales, sin embargo, en ocasiones surgen contingencias imprevistas que causan disputas cuando los empleados no saben qué hacer ni tomar la decisión correcta, de acuerdo con lo que se espera de ellos. Por ejemplo, al suponer que un cliente potencial entra a una tienda determinada cinco minutos después de la hora de cierre y el empleado debe decidir si lo deja o no entrar. De tal forma que al empleado le cuesta un esfuerzo (E) mantener la tienda abierta, con unas utilidades esperadas (F) para la empresa. La empresa recompensa al empleado con una cantidad (R) por mantener la tienda abierta y sufre una culpabilidad (G) (que se supone que es mayor que R) por no recompensar al empleado si mantiene la tienda abierta.

Los resultados del juego dependen en si  $E < F$  o si  $E > F$ . Se supone que la empresa sabe que si la tienda abre cinco minutos más, después de la hora de cierre, es rentable en un margen, y establece una política basada en su conocimiento. Entonces el empleado decidirá entre dejar abierto o no, y la empresa recompensará al empleado con lo apropiado.

Si  $E < F$  y la empresa implanta  $R = E$  para inducir al empleado a mantener la tienda abierta, la empresa obtiene beneficios positivos  $F - E$ . Y si  $F < E$ , la empresa no puede pagar una recompensa grande para que el empleado mantenga la tienda abierta y propone  $R = 0$ .

El problema surge cuando el empleado puede no saber si  $E < F$  o si  $E > F$ , desconociendo la política de recompensa y si debe mantener abierta o no la tienda. Una regla cultural puede decir al empleado si  $E < F$  o si  $E > F$ . Camerer y Vepsalainen (1988) afirman que las reglas, como los clientes, merecen “algo extra”, dicen al empleado que la empresa recompensará su esfuerzo adicional porque cree que su esfuerzo es rentable.

Las reglas culturales pueden tomar la forma de historias a cerca de los empleados que vendieron una gran cantidad de mercancía a clientes que llegaron tarde a la tienda o fueron promovidos por su diligencia (si  $E < F$ ), o de empleados que se perdieron de compromisos personales importantes por quedarse tarde y no vendieron nada (si  $E > F$ ). Camerer y Vepsalainen (1988) explican que manejar estas historias –la cultura- puede ser la forma más fácil para que una empresa lleve un mensaje apropiado de E y F.

Por lo que la cultura organizacional, al ser un sistema simbólico que envía señales a sus miembros, se convierte en un instrumento que norma el comportamiento de los empleados y éstos, a la vez, saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. Sin embargo, la cultura organizacional no sólo dice a los empleados qué hacer, el concepto es mucho más amplio, pues contempla todos los valores e idiosincrasia, bajo los cuales los miembros de una organización actúan.

La cultura organizacional entonces tiene que ver con los valores organizacionales. Una gran cantidad de estos valores son predeterminados por la dirección de la empresa, pero también muchos otros son adoptados por las características, experiencia, educación, costumbres y moral de todos los empleados que conforman la organización.

Finalmente, a partir de la década de los '90 hasta este siglo, las definiciones de cultura organizacional hacen énfasis en el aprendizaje del sistema de valores organizacionales que cuando son compartidos por sus miembros, fortalecen la cultura de la misma, argumentando que las culturas fuertes pueden llevar a sus miembros al logro de los objetivos organizacionales deseados, tales como el compromiso, la cooperación y una mayor consistencia en la toma de decisiones y el desempeño. Sin embargo, Sathe (1983) defiende que en ocasiones una cultura organizacional fuerte puede ser tanto un recurso, como una debilidad. Una cultura fuerte puede ser una debilidad cuando no satisface las necesidades de sus miembros o de la organización en el contexto del ambiente en que opera, es decir, cuando la cultura no permite la integración interna, ni tampoco logra resolver los problemas para la adaptación de la empresa con su entorno, perdiendo la cultura su cometido y su función de ser.

### **3. PERSPECTIVAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Un segundo debate que se ha dado al investigar la cultura organizacional es la mirada bajo la cual debe ser analizada la cultura, existiendo básicamente dos perspectivas, por un lado están aquellos investigadores que defienden que las organizaciones “tienen” cultura y por otro lado, aquellos que consideran que las organizaciones “son” cultura.

El primer enfoque, cuando se considera que las organizaciones “tienen” cultura, se conoce como enfoque funcionalista, mientras que la postura de quienes consideran que las organizaciones “son” cultura, se conoce como enfoque interpretativo.

El enfoque funcionalista considera la cultura como una variable independiente (externa) o bien, como una variable interna y sus defensores consideran que las organizaciones “existen independientemente de nosotros y son clasificables en las reacciones de causalidad que existen entre sus diferentes fenómenos y variables” (Sánchez, Tejero, Yurrebasco y Lanero, 2006:392).

Cuando la cultura es tratada como una variable independiente se considera como un producto de una organización y tiene un carácter instrumental. Bajo esta perspectiva se analiza sobre todo la cultura nacional, al considerar el cúmulo de costumbres, tradiciones y valores que una nación tiene y su influencia en los miembros de las organizaciones. Sin embargo “en la práctica, la mayoría de las investigaciones en este campo dejan el concepto de cultura sin desarrollar, ya que es algo externo y no controlable por ella” (Sánchez Quirós, 2000:327).

Cuando la cultura es tomada como una variable interna, a diferencia de la variable independiente, “las organizaciones son, en sí mismas fenómenos productores de cultura” (Sánchez Quirós, 2000:327). En este sentido, la cultura es producida por la misma organización, formada por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por los miembros de la organización (Díez y Domínguez, 1996). El énfasis de los investigadores aquí se centra en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones (Sánchez Quirós, 2000).

Por lo tanto, las investigaciones que se inclinan por la postura funcionalista, consideran a la cultura como una variable organizativa más de análisis, tales como la estructura, el tamaño, los estilos de liderazgo y la estrategia, siendo la cultura fácilmente cambiada o gestionada.

Por su parte, el enfoque interpretativo considera a la cultura como una metáfora, que puede ser fundamental o crítica. Cuando se considera la perspectiva de metáfora, se define a la organización como un sistema de ideas y da significado a la experiencia. La cultura como metáfora promueve la visión de la organización como formas expresivas, manifestaciones del inconsciente humano, es decir, da lugar a la investigación de los elementos únicos de cada cultura organizativa, o aquellos niveles que pueden dotar de singularidad a cada organización (Sánchez Quirós, 2000). Bajo esta perspectiva, la organización representa una red de significados compartidos y adquiridos mediante la interacción social (Bonavía y Quintanilla, 1996), considerando a la organización en forma holística y por lo tanto, difícil de cambiar.

En la metáfora fundamental la cultura es una herramienta epistemológica, al concebir a la cultura como un fenómeno social, los significados constituidos por los miembros de la organización son una realidad social y que deben ser interpretados.

La metáfora crítica considera que las organizaciones son construcciones sociales constituidas a través de símbolos y que las formas y prácticas son procesos inconscientes. En esta perspectiva “los miembros están relacionados, no sólo por la estructura formal, sino también por el conjunto de elementos simbólicos que comparten: creencias, historias, valores, metas, ideales, etc. y que a través de procesos de comunicación, se fortalecen como visiones compartidas” (Urbiola Solís y Lara Gómez, 2004:2), la cultura entonces se construye, por lo que los líderes difícilmente pueden dirigir y gestionar estos procesos.

Se concibe que los investigadores defensores de la perspectiva interpretativa han dado un paso adelante y no limitan la cultura a ser un instrumento, la distinguen de la estrategia y los subsistemas de producción de normas y valores, anteponiendo la construcción de la cultura por todos quienes forman parte de ella y que les ha funcionado para resolver los problemas de supervivencia.

A continuación el Cuadro 2 expone las diferencias y conexiones entre las perspectivas funcionalista e interpretativa.

Cuadro 2. Diferencias y conexiones de los paradigmas funcional e interpretativo

<i>Dimensión</i>	<i>Perspectiva funcionalista</i>	<i>Perspectiva interpretativa</i>
<b>DIFERENCIAS</b>		
<i>Marco analítico</i>	<i>Predefinido y universal:</i> Funciones y niveles similares de cultura están documentados en todas las organizaciones	<i>Emergente y específico:</i> Oportunidades para la creación de significado son únicas a cada contexto cultural.
<i>Modelo de análisis</i>	<i>Categorico:</i> Identificación de elementos culturales y descubrimiento de las relaciones causales entre ellos.	<i>Asociativo:</i> Leer los significados y explorar las relaciones entre ellas.
<i>Procesos analíticos</i>	<i>Convergente:</i> Condensa y reúne los elementos de análisis cultural.	<i>Divergente:</i> Expande y enriquece el análisis cultural.
<b>CONEXIONES EN SUS ACCIONES</b>		
<i>Cultura como patrón</i>	Patrón de valores y asunciones básicas.	Visión del mundo o redes de significación.
<i>Cultura como esencia</i>	Descubrir el nivel profundo de cultura que hace posible descifrar los niveles de cultura más visibles que lo circundan.	Interpretar las expresiones simbólicas y las representaciones de las capas más profundas de significado.
<i>Cultura como elemento estático</i>	Predecible, lineal, estados deterministas de desarrollo.	Relaciones interrelacionadas y circulares entre interpretaciones y significado.

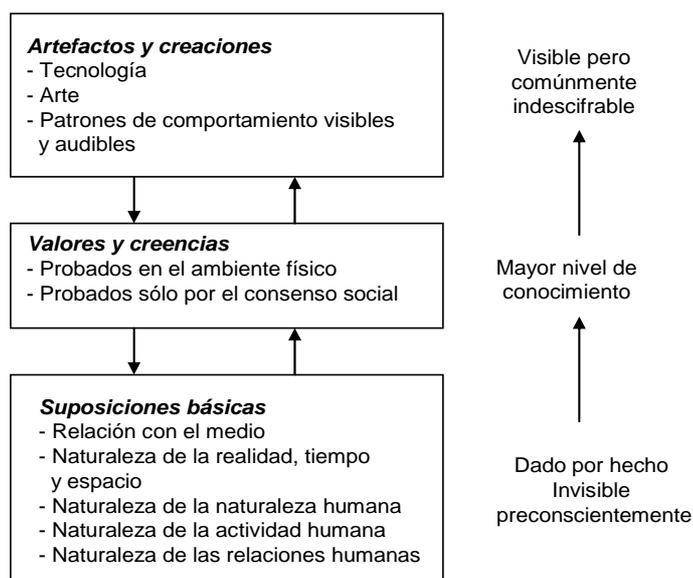
Fuente: Schultz y Hatch (1996), a partir de Sánchez Quirós (2000)

#### 4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Un tercer debate que ha surgido sobre el tema de la cultura organizacional es sobre cuál es la forma más adecuada de abordar el estudio de la cultura en las organizaciones.

Algunos autores han tomado como base el modelo de los tres niveles de Schein (1985) para determinar qué nivel es el más apropiado para el estudio de la cultura organizacional. A continuación la Figura 1 presenta dicho modelo.

Figura 1. Niveles de la cultura



Fuente: Schein (1985)

El modelo de Schein incluye tres niveles, siendo el de los artefactos y creaciones el nivel más superficial, donde se pueden observar las manifestaciones de la cultura, pero no la esencia. El segundo nivel está formado por los valores y creencias que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa y presenta un mayor nivel de conocimiento de la cultura. El último nivel corresponde a las suposiciones básicas, que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa, representa el nivel más profundo de la cultura.

Según afirma Sánchez Quirós (2000), los valores, es decir el segundo nivel de Schein, suelen ser los elementos que se prestan para un análisis generalizable, puesto que son más conscientes que las suposiciones básicas y pueden generalizarse entre las organizaciones. Sin embargo, Sánchez et al (2006), advierten sobre el riesgo que se corre de que en la observación de este nivel se puede mostrar un resultado idealizado, es decir, conocer los valores que a las personas les gustaría tener y no los que verdaderamente son.

Por otro lado, Sánchez Quirós (2000:335) menciona que las suposiciones básicas “son patrones inconscientes a los que sólo se puede acceder a través de una interacción directa con sus portadores durante un dilatado periodo de tiempo, por lo que se requiere un análisis específico”. En virtud de lo anterior, para el estudio de las suposiciones básicas, debido a que no siempre los miembros están conscientes de las mismas, resulta necesario tener un periodo de tiempo considerable del investigador en la organización, con el fin de que mediante el contacto con los involucrados en la misma, pueda inmiscuirse en la vida cotidiana y las formas como resuelven los conflictos al interior de la organización y el entorno.

A pesar de lo anterior, no se pueden descartar los artefactos del primer nivel de la cultura de Schein, ya que son los aspectos más superficiales de la cultura, que también ofrecen una riqueza de la cultura y de las formas como se hacen las cosas en las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982), en este nivel todos los aspectos observables y audibles hablan acerca de la cultura, por lo que a partir del análisis de los artefactos, se pueden llegar a comprender con mayor precisión las suposiciones básicas.

Singh (2004) por su parte propone un marco de tres niveles para el análisis cultural. El primer nivel es el más genérico, el nivel perceptual, compuesto de modelos culturales básicos, que ayudan al investigador a dar sentido e interpretar el mundo extrapersonal. El segundo nivel de análisis cultural, el nivel de comportamiento, es cuando los modelos culturales adquieren una fuerza directiva y guían el comportamiento del individuo. El tercer nivel de análisis, el nivel simbólico, tiene que ver con la forma en que los modelos culturales toman formas públicas y adquieren estabilidad y significado a lo largo del tiempo. Así mismo, el autor propone para el estudio de la cultura las siguientes variables culturales, de acuerdo con cada uno de los niveles (Cuadro3).

Cuadro 3. Variables culturales para cada nivel

<i>Nivel</i>	<i>Variables</i>
<i>Perceptual</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La traducción del lenguaje.- Debido a que el lenguaje estructura la forma como pensamos y conceptualiza algo.</li> <li>- Las estructuras del lenguaje.- Existen diferentes estructuras lógicas de lenguaje entre las diferentes culturas.</li> <li>- Las percepciones del color y las categorías.</li> <li>- La independencia del campo.- La habilidad para ver objetos en forma separada del contexto, que guían a la ilusión de espacio cultural.</li> <li>- Ortografía.- Las diferencias perceptuales basadas ortográficamente, que incluyen diferencias culturales en el proceso visual.</li> </ul>
<i>De Comportamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los valores culturales propuestos por Hofstede (1980).</li> <li>- Los valores culturales propuestos por Trompenaars (1994).</li> <li>- Los seis valores culturales propuestos por Kluckhohn y Strodtbeck (1961).</li> </ul>
<i>Simbólico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos de la sociedad.- Los códigos son sistemas donde los signos de la sociedad se organizan.</li> <li>- <i>Metonyms</i>.- Las estructuras lingüísticas que forman una parte del todo.</li> <li>- Mitos.- Los mitos nos estimulan a construir el resto de la cadena de conceptos que constituyen el mito.</li> <li>- Color.- Las culturas adscriben un significado simbólico a los diferentes colores.</li> <li>- Otras variables.- símbolos determinados socioculturalmente, tabúes, rituales, ceremonias y diferentes formas de estructuras semióticas.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Singh (2004)

Singh (2004), por lo tanto, logró operacionalizar en variables culturales los tres niveles de Schein que permiten medir la cultura de una organización determinada. Consideramos de igual forma interesante la propuesta hecha por Louis (1985), quien recomienda que para tener una visión de la cultura organizacional es necesario analizar: a) los orígenes de la cultura, b) los resultados de los efectos de la cultura, c) las manifestaciones de la cultura y d) la gestión de la cultura.

Al hacer un análisis de las investigaciones en cultura organizacional, García (2004) encontró que el 80% de los libros, artículos y tesis revisados por esta autora consideran a la cultura como una variable de la empresa, es decir, los trabajos se centran en la perspectiva funcionalista y, por lo tanto, consideran que la cultura puede ser cambiada por la acción del líder.

Según comenta la autora, una de las principales limitaciones de las investigaciones en cultura organizacional, radica en que no toman en cuenta las diferencias existentes entre las diversas culturas, visualizando a las empresas como el espacio para aplicar el universalismo de las formas de gestión. Y aquellos que reconocen las diferencias, consideran que las culturas son instrumentos sencillos de manipular, proponiendo estrategias para cambiarlas, mediante intervenciones en los símbolos, creencias, hábitos o procesos de acción, pero consideran las fuentes de la cultura de la empresa misma sin nexo alguno con su contexto social y cultural externo.

Otra de las limitaciones que existe en las investigaciones de cultura organizacional es el análisis que se hace en forma independiente, sin tomar en cuenta el contexto global en el que se encuentra la organización, siendo necesario hacerlo bajo una perspectiva global, es decir, una perspectiva sistémica que permita “ir más allá de la simple descripción de los sistemas para llegar a un método y reglas de acción, tal como el modelo de emplear el macroscopio” (García, 2001:33). Al estudiar la cultura organizacional no se debe tomar la cultura de la

organización y analizarla en forma independiente de su conjunto, sino analizar la relación de la organización con su entorno, ya que ésta se ve influida por las tradiciones, costumbres y valores de la sociedad de la cual forma parte y más aún en esta era de la globalización, donde la organización se ve afectada por el mundo entero.

A continuación el Cuadro 4 distingue la perspectiva sistémica de la perspectiva analítica.

Cuadro 4. Perspectivas analítica y sistémica de la cultura

<i><b>Perspectiva analítica</b></i>	<i><b>Perspectiva sistémica</b></i>
Aislada, se concentra sobre los elementos	Relacional: se concentra sobre las interacciones entre los elementos.
Considera la naturaleza de las interacciones	Considera los efectos de la interacción.
Se apoya sobre la precisión de los detalles	Se apoya sobre la percepción global.
Modifica una variable a la vez	Modifica los grupos de variables simultáneas.
Interdependencia de la duración. Los fenómenos son considerados reversibles.	Integra la duración y la irreversibilidad.
La validación de los hechos se realiza por la prueba experimental en el cuadro	La validación de los hechos se realiza por comparación del funcionamiento del modelo con la realidad.
Modelos precisos y detallado, pero difícilmente utilizados en la acción (Ej. modelos econométricos)	Modelo insuficientemente riguroso para servir de base a los conocimientos, pero utilizable en la decisión y la acción (Ej. Club de Roma).
Aproximación eficaz cuando las interacciones son lineales y débiles.	Aproximación eficaz cuando las interacciones son no lineales y fuertes.
Conduce a la enseñanza por disciplinas (yuxtadisciplinaria).	Conduce a una enseñanza orientada hacia la pluridisciplinaridad.
Conduce a una acción programada en sus detalles.	Conduce a una acción por objetivos.
Conocimiento de los detalles, objetivos mal definidos.	Conocimiento de los objetivos, detalles poco definidos.

*Fuente:* García (2001)

En cuanto a los procedimientos metodológicos, el estudio de la cultura organizacional se caracteriza por una diversidad de métodos de investigación. Básicamente predominan dos corrientes: los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos. Los primeros buscan conocer cómo ocurre una situación determinada y requieren interpretación, mientras que los segundos se caracterizan por examinar los datos en forma numérica, utilizando dimensiones definidas desde el inicio de la investigación.

Los principales beneficios de los métodos cualitativos, se basan en que proveen una mayor riqueza y una visión más comprensiva de la cultura (Langan-Fox y Tan, 1997), permiten adentrarse en forma más directa con los sujetos de estudio (Pita Fernández y Pértigas Díaz, 2002) y presentan una visión de la cultura holística, al concebir a la investigación como una problemática integral (Montero-Sieburth, 1994).

Los críticos de las aproximaciones cualitativas se centran en la falta de objetividad, y por lo tanto, la falta de confiabilidad en los datos y de validez en las conclusiones. Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población (Pita Fernández y Pértigas Díaz, 2002). Así como la dificultad que presentan al querer comparar los estudios cualitativos, y la tendencia de las culturas a ser descritas como consistentes o uniformes. Sin embargo, Langan-Fox y Tan (1997), al referirse a

Sathe (1983) argumentan que el “leer” una cultura es subjetivo e interpretativo, y que la validez del diagnóstico debe ser juzgado por la utilidad de perspectivas que provee, no por ser “correcta”.

En contraste, los beneficios que aportan los métodos cuantitativos radican en el rigor de la investigación, en el desarrollo de afirmaciones universales y en la facilidad de hacer comparaciones al interior de los departamentos o unidades y entre los mismos. Sin embargo, algunos autores han criticado los métodos cuantitativos por limitar las categorías de la cultura a las favoritas del investigador, o estar sesgados hacia pensamientos de estilos de gestión determinados. Se argumenta que los acercamientos cuantitativos distorsionan la cultura investigada, lo que invalida el estudio. De igual forma, los métodos cuantitativos son limitados por su flexibilidad al dar significado a los comportamientos y tener una tendencia de diversidad y variabilidad más que en la uniformidad de las culturas (Langan-Fox y Tan, 1997), se limita a responder, son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa y los resultados son generalizables a la población (Pita Fernández y Pértigas Díaz, 2002).

A continuación el Cuadro 5 señala las principales diferencias entre ambas metodologías.

Cuadro 5. Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa

<i>Investigación cualitativa</i>	<i>Investigación cuantitativa</i>
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico.
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva, descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos “ricos y profundos”	Datos “sólidos y repetibles”
No generalizable	Generalizable
Holista	Paricularista
Realidad dinámica	Realidad estática

Fuente: Pita Fernández y Pértigas Díaz (2002)

A pesar de las críticas hechas a los métodos cuantitativos, existen muchos instrumentos de medición de la cultura organizacional, entre los que podemos citar los siguientes: Organizational Culture Inventory, Organizational Culture Profile, Competing Values Model, Comparative Emphasis Scale, Practices Questionnaire, Cuestionario de Conductas Normativas y los cuestionarios de Hofstede (1980) y Hofstede y Bond (1988).

Dentro de los métodos cualitativos que han sido utilizados en el análisis de la cultura organizacional están la observación participativa (Dávila y Martínez, 1999), las entrevistas semi-estructuradas (Romero, Paz, Ramírez y Bermúdez, 2006), el Rep Grid (Langan-Fox y Tan, 1997) y los grupos focalizados (Aguilar Edwards, 2006).

Ante la disyuntiva de qué método es el más adecuado para la investigación de la cultura organizacional, Rousseau (1990) concluye que la decisión depende sobre todo de la capacitación del investigador, del estilo cognitivo y sus preferencias. Así como del nivel de subjetividad u objetividad y la posibilidad de observación y disponibilidad para los investigadores y los miembros de la organización. Otros autores como Hofstede, Neuijen,

Daval, Ohayv y Sanders (1990), utilizaron ambos métodos, al analizar y comparar las culturas y subculturas de veinte unidades de diez diferentes organizaciones en Dinamarca y los países bajos, lo que parece ser lo más adecuado al analizar la cultura de las organizaciones.

## 5. CONCLUSIONES

La cultura organizacional es un tema de interés que permite dar significado a las formas como se comportan los miembros de las organizaciones para resolver los problemas de integración interna y de adaptación externa para su supervivencia.

Las perspectivas sobre las que ha sido estudiada la cultura organizacional han permitido a los investigadores tomar una postura; a pesar de que el enfoque interpretativo ha sido defendido por resaltar que las organizaciones son cultura, empíricamente, la cultura organizacional ha sido tomada por un gran número de investigadores como una variable, destacando así el enfoque funcionalista de quienes defienden que las organizaciones tienen cultura, donde al parecer la investigación bajo el primer enfoque resulta ser más compleja.

La cultura organizacional ha sido investigada bajo diferentes métodos que permiten adentrarnos más allá de los artefactos, y llegar al nivel más profundo de la cultura, que ni los mismos individuos llegan a percibir, por estar en los niveles inconscientes. Sin embargo, no existe un método idóneo para su estudio, todo depende del propósito y el nivel de la cultura que se desea investigar, quedando demostrado mediante la evidencia empírica que, tanto los métodos cualitativos, como los cuantitativos son adecuados, siendo lo más recomendable un estilo mixto, de tal forma que se complementen los resultados aportados por cada uno de ellos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Edwards, A. (2006). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6), 1-27.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bonavía Martín, T. y Quintanilla Pardo, I. (1996). La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12(1), 1-25.
- Camerer, C. y Vepasalainen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9, 115-126.
- Chan, L.L.M., Shaffer, M. y Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Dahler-Larsen, P. (1994). Corporate culture and morality. Durkheim inspired reflections on the limits of corporate culture. *Journal of Management Studies*, 31(1), 1-18.
- Dávila, A. y Martínez, N.H. (1999). "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas". En A. Dávila y N.H. Martínez (Coordinadoras). *Cultura en Organizaciones Latinas: Elementos, Injerencia, y Evidencia en los Procesos Organizacionales*. México: Siglo XXI-ITESM.

- De Brentani, U. y Kleinschmidt, E.J. (2004). Corporate culture and commitment: Impact on performance of international new product development programs. *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 39-333.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of organizational life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delobbe, N., Haccoun, R.R. y Vandenberghe, C. (2003). Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument. *Universite catholique de Louvain*, 1-25.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Díez Gutiérrez, J.E. y Domínguez Fernández, G. (1996). La "cultura" de las organizaciones educativas: bases para el desarrollo de procesos de innovación y cambio. En I. Cantón Mayo (Ed.), *Manual de Organización de centros educativos* (pp.81-120). Barcelona: oikos-tau.
- Fang, S.C. y Wang, J.F. (2006). Effects of organizational culture and learning on manufacturing strategy selection: an empirical study. *International Journal of Management*, 23 (3), 503-514.
- García, C. (2001). Una aproximación holística al estudio de la complejidad cultural en administración. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 3(1), 15-50.
- García, C. (2004, mayo). Los estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. Ponencia presentada al *VIII Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas*, Acapulco, Gro., México
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. y Bond, M.H. (1988). The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., Neuijen, B. y Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative/quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Kopelman, R.E. (1990). *Administración de la Productividad en las Organizaciones*, México: Mc Graw Hill.
- Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1952). *Culture*. New York: Meridian Books.
- Langan-Fox, J. y Tan, P. (1997). Images of a culture in transition: personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 273-294.
- Louis, M.R. (1985). Perspectives on organizational culture. En P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg y J. Martin. *Organizational culture* (pp.27-29). Beverly Hills: Sage.
- Montero-Sieburth, M. (1994). Corrientes, enfoques e influencias de la investigación cualitativa para Latinoamérica. En M. Rueda Beltrán (Ed.), *La etnografía en educación, panorama, prácticas y problemas*. México: CISE-UNAM.
- Ouchi, W.G. (1981). *Teoría Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pariente Frago, J.L. (2001). Cultura y administración intercultural. *Administración y organizaciones*, 3(6), 95-108.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. Jr. (1982). *In search of excellence*. NY: Harper and Row.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-2-581.
- Pita Fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78.

- Romero Henríquez, S.S. Paz Baptista, A.C., Ramírez Bermúdez, F.C. y Bermúdez, J.L. (2006). Identidad corporativa de CONATEL en su cliente externo: Empresarios marabinos. *Revista Negotium*, 2(4), 3-17.
- Rousseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D.M. (1993). *Teamwork: Inside and out*. NY: Business Week Advance.
- Sánchez, J.C., Tejero, B., Yurrebasco, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.
- Sánchez Quirós, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 10, 321-341.
- Sathe, V. (1983). Some action implications of corporate culture: A managers guide to action. *Organizational Dynamics*, 12, 4-23.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M. y Hatch, M.J. (1996). Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- Singh, N. (2004). From cultural models to cultural categories: A framework for cultural analysis. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, September, 95-101.
- Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*. New York: John Wiley & Sons.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Urbiola Solís, A.E. y Lara Gómez, G. (2004, octubre). Cultura y comunicación organizacional. Ponencia presentada al *IX Foro de Investigación, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática UNAM-ANFECA*, México, D.F.
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, October, 66.