

# EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS E INVESTIGACIÓN EN ESPAÑA

JOSÉ C. SÁNCHEZ, ESTEBAN ALONSO\* y FRANCISCO PALACÍ\*

\* Dpto. de Psicología Social y Antropología, Facultad de Psicología,  
Universidad de Salamanca

\*\* Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones,  
Facultad de Psicología, UNED.

## Resumen

En este trabajo se revisan, en primer lugar, los principales estudios que se han desarrollado en torno al concepto de cultura. Estos estudios son clasificados en tres corrientes de investigación: a) estudios que se centran en comparaciones transculturales y que reflejan una conceptualización única e implícita de la cultura como variable independiente; b) estudios que se centran en la interacción intercultural y que consideran la identidad cultural de los individuos de diferentes países cuando interactúan dentro de un mismo contexto organizacional; y c) estudios que adoptan una perspectiva multicultural y donde la cultura se entiende como un fenómeno social colectivo que es creado por los miembros de un grupo (léase empresa, grupos de trabajo...). En segundo lugar, se revisan los principales trabajos que se han desarrollado en nuestro país. Estos trabajos, en su mayoría de carácter teórico, se encuadran, principalmente, en esta última perspectiva y desde la que se defiende la multiplicidad cultural. Las consecuencias metodológicas que de aquí se derivan son analizadas. Se apuesta por una metodología que resuelva el dilema metodología cuantitativa vs. cualitativa.

**Palabras clave:** cultura organizacional; teoría organizacional; métodos de investigación.

## Abstract

This study first reviews the main studies that have been developed around the concept of culture. These studies are classified in three research trends: a) studies that focus on transcultural comparisons and that reflect a single and implicit conceptualization of culture as an independent variable; b) studies that focus on intercultural interaction and consider the cultural identity of individuals from different countries when they interact within the same organizational context and c) studies that adopt a multicultural perspective where culture is understood as a collective social phenomenon that is created by the members of a group (a firm, work groups...). Secondly, the main studies that have been carried out in our country are reviewed. These studies, mostly theoretical, mainly fit into the latter perspective from which cultural multiplicity is defended. The methodological consequences deriving from this are analysed. A methodology that resolves the dilemma "quantitative versus qualitative methodology" is advocated.

**Key words:** organizational culture, organizational theory, research methods.

Escribir un artículo de revisión sobre la cultura organizacional plantea un dilema porque actualmente existe un débil consenso sobre lo que significa -o debería significar- el término cultura, cómo debe medirse y cómo se debería utilizar en beneficio de las organizaciones. Los

estudiosos del tema señalan que los investigadores desarrollan paradigmas explícitos o implícitos que influyen no sólo en las definiciones de conceptos importantes sino en el enfoque global para el estudio del fenómeno (e.g. Barley, Meyer y Gash, 1988; Martin y Meyerson, 1988; Ott, 1989; Smircich y Calas, 1987; Van Maanen, 1988). Una posible razón de esta diversidad de enfoques es que la cultura se encuentra en la intersección de algunas ciencias sociales (Schein, 1990) y refleja algunas de las influencias de estas disciplinas especialmente de la antropología, sociología, psicología social y conducta organizacional.

Una revisión completa de los diferentes paradigmas y sus implicaciones va más allá del alcance de este artículo. En su lugar nos centramos, primeramente, en dar una visión global de la conceptualización de la cultura desde la gestión de las organizaciones. Para estructurar este análisis seguimos la propuesta de Sackmann et al. (1997) que parten de la evolución que el propio entorno en el que se desarrollan las organizaciones ha experimentado y de la relación que la organización mantiene con este entorno que se muestra tremendamente dinámico. La secuenciación o fases en esta relación no significa superación de etapas anteriores. Al contrario, la temporización está unida con la vigencia simultánea de etapas. A continuación, analizamos la literatura nacional. Los pocos trabajos teóricos y la escasez de estudios empíricos es la nota dominante. No obstante, los trabajos realizados apuntan líneas prometedoras y fructíferas tanto para el académico como para el profesional de las organizaciones.

## **I. La cultura en la gestión de las organizaciones**

La globalización está originando en los investigadores comprometidos con la investigación organizacional reconsiderar la noción de "identidad cultural" y cuestionar los modos tradicionales de ver su antecedente, el constructo "cultura". Dado que el contexto en el que se mueven las organizaciones llega a ser cada vez más complejo, y, simultáneamente, más diverso culturalmente, cabe plantearse cuál es el modo más eficaz para considerar la identidad cultural y conceptualizar la cultura. ¿La rápida globalización de la empresa demanda una investigación diferente en la gestión transcultural?

En este apartado, se revisa la investigación en gestión transcultural a nivel internacional (GTIC) con respecto a la conceptualización de la cultura (este término aunque pueda parecer pedante no lo es tal si consideramos que la investigación transcultural no tiene por qué ser internacional y la gestión internacional no siempre es transcultural). Para este análisis se adopta una perspectiva histórica basándose fundamentalmente en los estudios norteamericanos, por la sencilla razón de que es aquí en Norteamérica donde primero surge el interés por la investigación transcultural en el campo de las organizaciones.

En la revisión de estos estudios encontramos evidencia de tres corrientes de investigación, cada una con una interpretación relativamente distinta del constructo cultura. Estas tres corrientes de investigación se han desarrollado en contextos intelectuales, políticos, económicos y sociales diferentes. Estas tres corrientes de investigación son: 1) estudios que se centran en comparaciones transculturales; 2) estudios que se centran en la interacción intercultural; y 3) estudios que adoptan una perspectiva multicultural.

### **1) La investigación transcultural**

El interés por la investigación en la gestión transcultural surge primero en EEUU, a finales de los 50 y mediados de los 60, con los trabajos pioneros de Harrison y Myers (1959), Farmer y Richman (1965) y Haire, Ghiselli y Porter (1966). En todos estos trabajos se refleja una conceptualización única e implícita de la cultura como una variable independiente basada en

el concepto de nación. Los años setenta se caracterizaron por un continuo dominio de los americanos en el campo económico, simbolizado por el alcance internacional que tuvieron las empresas norteamericanas. La expansión de mercados por todo el mundo, el interés creciente de las corporaciones multinacionales y la realidad de que operaban en diferentes entornos, políticos y económicos, crearon la necesidad de comprender los otros contextos nacionales y las implicaciones de estos contextos para la gestión de las organizaciones. A nivel académico, también encontramos que la investigación en gestión era predominantemente de origen occidental y, en gran medida, procedente de Norteamérica. Todos estos factores contextuales e institucionales llevaron a un universalismo implícito en gran parte de la ciencia organizacional.

Dado que el contexto político y económico estimuló la atención en las diferencias transnacionales, los primeros inspiradores en GTCI adoptaron el nivel "nación-estado" como la unidad lógica de análisis. La nación-estado llegó a ser un sustituto para la cultura. Dado que el origen nacional se consideró como una característica permanente, única de un individuo, la identidad cultural también se asumió como única y permanente.

Un grupo particular de circunstancias promovió la aceptación de estos supuestos. Desde un punto de vista práctico, la investigación en gestión transcultural se realizó inicialmente para comprender mejor cómo dirigir las empresas en y con otras naciones. La recogida de datos para tal investigación internacional, no obstante, se encontró con dificultades lógicas muy reales. También algunos investigadores, como Kroeber y Kluckhohn (cit. en Farmer y Richaman, 1965) creyeron que no existía una definición universal de cultura. Dadas estas circunstancias, es comprensible que los investigadores fuesen atraídos por la facilidad relativa de asumir los límites culturales y nacionales como sinónimos en la realización de su trabajo.

El trabajo de Haire et al. (1966) -el primer estudio empírico a gran escala en gestión transcultural- refleja algunos de los supuestos sobre investigación transcultural que prevalecieron en esa época. Así, los límites culturales coinciden con los límites nacionales y la identidad nacional, y por tanto la identidad cultural, es una característica permanente y única. Otros aspectos de interés a destacar en el trabajo de Haire et al. son: a) la variable dependiente de interés fue actitudes directivas y no cultura, de hecho la cultura no se definió a priori; b) la cultura se consideró una variable independiente; c) las posibles diferencias encontradas entre las naciones, manteniendo constante otros factores, se atribuyeron a diferencias culturales. Una vez más, la cultura no se midió de forma explícita.

En la década de los setenta también seguimos encontrando una falta de atención explícita a la cultura. Ajiferuke y Boddewyn (1970) encontraron que tan sólo dos estudios, de los 22 revisados que consideraban la cultura como una variable independiente, intentaron definirla. Roberts y Boyacigiller (1984) encontraron una aplastante mayoría de estudios que utilizaban la cultura como variable categórica e independiente, esto es, como un pseudónimo de "nación".

Esta tendencia, no obstante, no se sigue en el trabajo de Triandis (1972). Este autor aporta la noción de cultura subjetiva como "el modo característico de un grupo cultural de percibir la parte que el hombre elabora de su entorno". Su modelo de cultura incluye antecedentes remotos (recursos físicos y ambientales y eventos históricos), antecedentes próximos (tales como ocupación, lenguaje y religión), procesos psicológicos básicos (aprendizaje cognitivo), cultura subjetiva (un interjuego complejo de roles, normas, tareas, afecto, estructuras cognitivas e intenciones conductuales) y consecuencias (patrones de acción). Aunque su influencia se dejó notar en algunos autores, la utilidad de su trabajo quedó limitada por la ausencia de teorías de medio rango que especificasen "cómo las variables incluídas en cada uno de estos conceptos están relacionadas con las variables incluídas en los conceptos adyacentes" (p. 24).

En la década de los ochenta, el trabajo de Hofstede (1980) llenó un vacío importante en el campo. En base a los trabajos de Kluckhohn (1951) y Kroeber y Parson (1958), Hofstede definió la cultura como "el programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de un grupo

humano de los miembros de otro grupo". En base a una amplia revisión de la literatura y a una extensa base de datos (116.000 empleados de IBM), Hofstede encontró cuatro dimensiones universales de cultura: individualismo-colectivismo, distancia de poder, evitación de la incertidumbre y masculinidad-feminidad. En un estudio posterior realizado en China, Hofstede y Bond (1988) encontraron una quinta dimensión, "confucianismo dinámico", que mide la devoción del empleado por la ética laboral y el respeto a la tradición. Hofstede asegura que estas dimensiones universales "describen problemas básicos de la humanidad a los que cualquier sociedad tiene que hacer frente; y la variación de puntuaciones a lo largo de estas dimensiones muestra que las diferentes sociedades se enfrentan a estos problemas de modos diferentes" (p. 313).

El trabajo de Hofstede originó una plétera de estudios en torno a sus dimensiones. Así, por ejemplo: individualismo-colectivismo; distancia de poder, evitación de la incertidumbre, individualismo y masculinidad; distancia de poder y evitación de la incertidumbre; distancia cultural, una medida derivada de las cuatro dimensiones. Todos estos estudios reflejan los fundamentos de los supuestos básicos de Haire et al (1966), donde el marco de Hofstede es considerado como un paradigma donde las cuestiones y dimensiones se utilizan como supuestos garantizados y la cultura es definida en términos de un grupo de dimensiones estandarizadas y aplicables universalmente. Una vez más, aquí se equipara estado-nación con cultura.

Las ideas recogidas desde la investigación comparativa transnacional han motivado el desarrollo de varias tipologías de cultura (Hofstede, 1980; Triandis, 1983) para poder comprender estas diferencias. Estas tipologías han proporcionado a investigadores y prácticos la idea de que la cultura es manejable, es decir, podemos hacer ciertas generalizaciones en los niveles de análisis culturales más allá de la nación-estado. Así, la evidencia empírica apoya fuertes comunalidades entre países dentro de los grupos (clusters) anglosajones, germanos, nórdicos, latino-europeos y latino-americanos. Estas medidas cuantitativas de la cultura han permitido computar la "distancia cultural", en función de la cual se puede analizar la dificultad de ajuste a una cultura extranjera.

## 2) La investigación en interacción intercultural

El interés aquí radica en estudiar la identidad cultural de los individuos de diferentes países cuando interactúan dentro de un mismo contexto organizacional. Este interés viene motivado principalmente por tres tendencias:

a) El cambio o balance en el poder económico global. Japón y algunos países asiáticos significaron una fuerte competencia para el mercado americano. El supuesto de que la cultura japonesa contribuye al éxito de sus empresas estuvo en la mente de académicos y prácticos (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).

b) La fuerte inversión extranjera, en forma de fusiones (joint-ventures) o corporaciones multinacionales, despertó el interés por el impacto de la cultura nacional en los resultados de la organización. Proliferaron artículos y libros que analizaban como negociar con los japoneses (Black y Mendenhall, 1993). El optimismo inicial sobre la transferencia de las ideologías y prácticas organizativas japonesas desde los directivos nipones expatriados a los empleados americanos dio lugar a que se reconociesen los procesos interculturales como excesivamente complejos.

c) Los movimientos migratorios de las personas a otros países -independientemente de la transferencia de la empresa- contribuyeron a las formaciones de grupos *multiculturales*, que permitieron tomar conciencia de la variedad de culturas nacionales en el trabajo y una mayor atención a las diferencias étnicas, sexuales y de edad. Los temas de interacción intercultural se convierten así en el centro de interés de académicos y prácticos.

A parte de estos factores contextuales, diferentes desarrollos teóricos también contribuyeron a conceptualizar y analizar la interacción entre personas en contextos organizacionales multinacionales, entre los que podemos destacar (Sackman et al., 1997): a) la tendencia general en la teoría de la organización hacia la investigación interpretativa; b) los desarrollos habidos respecto a la comunicación intercultural en el puesto de trabajo; y c) los debates actuales en teoría y metodología antropológica. Veamos brevemente estos factores.

### **2.1. La perspectiva interpretativa**

Las escuelas organizacionales interesadas en la investigación interpretativa básicamente se preguntan cómo los miembros de la organización dan sentido a su mundo social. Estos estudios entran dentro de un paradigma de investigación naturalista. De acuerdo a este paradigma la realidad no sólo es realmente construida sino que también es múltiple, esto es, diferentes grupos de actores dentro de una organización pueden definir su realidad de forma diferente. Por otro lado, la realidad no se puede fragmentar en variables y procesos independientes que permiten relaciones directas causa-efecto, sino que todas las entidades están en un estado de evolución mutua y simultánea. Así, en lugar de la generalización y predicción, la investigación enfatiza la transferencia de los resultados de investigación; en concreto, bajo condiciones similares, se pueden anticipar resultados similares.

No todos los investigadores que se adhieren a esta perspectiva utilizan el término cultura para referirse a la reconstrucción del sistema de significados de los sujetos. Para el antropólogo Geertz (1973), no obstante, cuyo escrito etnográfico ha influido fuertemente en la investigación interpretativa, las "redes de significado" que son reveladas por estos investigadores son incluso culturales. Por otro lado, estos investigadores describen, generalmente, su enfoque como etnográfico (un término que implica atención al fenómeno cultural), ya que adoptan los métodos de la etnografía antropológica, esto es, entrevistas abiertas y observación participante.

### **2.2. La comunicación intercultural en el puesto de trabajo**

El modelo de comunicación intercultural apoya una teoría de cultura ampliamente aceptada en el campo de la gestión transcultural y comparativa, pero a menudo solo implícitamente integrada en el diseño de la investigación. Esta teoría establece que los miembros de una nación son vistos como portadores de una cultura común que influye en la conducta de las organizaciones. Así, las personas de contextos nacionales diferentes adquieren expectativas diferentes tanto sobre las estructuras formales de las empresas como sobre los patrones informales por los que el trabajo es realizado. Estas expectativas determinan el modo en que las personas responden a conductas no esperadas o no familiares cuando trabajan, negocian, o hacen empresa, con los compañeros de otra nacionalidad. La implicación es que encuentros transnacionales o transculturales resultan a menudo en distorsiones perceptivas, en malinterpretaciones y en una evaluación negativa de las capacidades e intenciones de los otros.

El modelo de comunicación intercultural asume que la comunicación intercultural exitosa y, por otro lado, el cumplimiento exitoso de la tarea depende de la gestión consciente de diferencias y similitudes. Los miembros de la organización aprenden a "crear nuevas formas de gestión y organización que trascienden las culturas de sus miembros" (Adler, 1991, p.108).

### **2.3. Teoría y métodos antropológicos**

Para los antropólogos, la etnografía "es la ciencia -y arte - de la descripción cultural" (Frake 1983, p. 60). El objetivo de la descripción cultural, según Geertz (1973) es representar, clasificar

y explicar contextualmente los significados que los humanos crean a través de la interacción social. A pesar del consenso en el método etnográfico de investigación, coexisten diversas corrientes de pensamiento sobre el concepto de cultura.

Algunos investigadores han adoptado un concepto de cultura derivado de la antropología cognitiva (Frake, 1983). La tarea del investigador es descubrir el conocimiento cultural compartido, explícito y tácito, que refleja el modo en que los miembros de una cultura construyen su contexto social. Los supuestos que comprende el conocimiento cultural son inferidos de los hechos y dichos de los participantes de la organización, normalmente a través de algún tipo de análisis de contenido. Los supuestos que emergen son representados en categorías de conocimiento cultural que se organizan en subcategorías constituyentes de conocimiento cultural. Algunas veces los supuestos o entendimientos están representados meramente en términos de temas culturales, sin el énfasis en la taxonomía. Los antropólogos cognitivos no suponen a priori dimensiones culturales como las propuestas por Kluckhohn y Strodtbeck (1961) o Hofstede (1980). Algunos investigadores, no obstante, sacan a la superficie constructos culturales a través del análisis de contenido pero organizan el conocimiento cultural revelado alrededor de las dimensiones universales de cultura de Kluckhohn y Strodtbeck.

Entre los antropólogos, la antropología cognitiva ha sido criticada por 1) imponer en la cultura una coherencia y una inflexibilidad de un grupo de "normas" o "gramática" que no exhibe en realidad y 2) por abandonar el análisis contextual crítico de la descripción cultural. No obstante, la metáfora de la cultura como "mapas cognitivos" indica que no todos los antropólogos cognitivos tienen tal visión coherente.

Geertz (1973) ofrece lo que él llama "descripción gruesa". A través de la descripción detallada de personas, eventos y acciones, el etnógrafo llega a una interpretación de los significados que son cultura. Este planteamiento ha sido criticado por ser bastante local en su conceptualización de la historia y, consecuentemente, presentar una representación de la cultura bastante unificada. La visión alternativa contempla la cultura como producto de la historia que en sí misma está conectada a un grupo más amplio de procesos económicos, políticos, sociales y culturales.

Un número de supuestos sobre la cultura y sus consecuencias subyacen en la perspectiva de la interacción intercultural. Los investigadores generalmente conceptualizan la cultura como un fenómeno a nivel de grupo, un constructo social que abarca los significados compartidos. Por otro lado, la cultura nacional es considerada de suma importancia ya que se ve reflejada en los diferentes miembros que componen la organización. Junto a la cultura nacional, la cultura 'original' de la organización también es relevante como conjunto de significados diferente de la cultura nacional. La investigación en interacción intercultural se centra inicialmente en la naturaleza transnacional de la interacción, pero reconoce que la organización proporciona un contexto cultural para este intercambio.

### 3) Múltiples culturas

Durante la década pasada y en la presente, estamos asistiendo a algunos cambios que cuestionan la importancia de las naciones y de las culturas nacionales. Así, por ejemplo, cada vez más se discuten cuestiones de tipo económico respecto a regiones o continentes, como la Unión Europea, Japón, los cuatro tigres asiáticos (Singapur, Hong Kong, Taiwan y Corea del Sur), o los países recién industrializados. Este nuevo "ordenamiento" pone de manifiesto que si las empresas quieren tener éxito en estas nuevas economías tienen que ir más allá del nivel nacional y ampliar sus "fronteras". Alcanzar la globalidad, no obstante, no garantiza tener éxito.

En la esfera política, las fronteras establecidas se han puesto en entredicho o incluso se han eliminado. Ejemplos recientes los tenemos en la Europa Central y en la Europa del Este.

Estos hechos han llevado a reconsiderar el supuesto de estado-nación como único, o incluso central, para determinar el límite de la identidad cultural. Todos estos cambios ponen de relieve que también pueden emerger otros "agrupamientos" culturales, que necesitan ser estudiados dada su relevancia.

Frente a los investigadores que conceptualizaron la organización como portadora de una cultura monolítica, única y simple (e.g. Deal y Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982), surge una nueva concepción de la cultura en el contexto de las organizaciones a raíz de los hallazgos de un pequeño grupo de investigadores comprometidos en la investigación inductiva (e.g. Gregory, 1983; Louis, 1983). Estos investigadores observaron que una organización no es una sociedad simple, primitiva, sino más bien un sistema plural, heterogéneo, cuyos miembros viven dentro de una sociedad compleja. Estos autores reconocen que los miembros de la organización pueden desarrollar *grupos de supuestos compartidos* dentro del marco organizativo, pero que también pueden traer consigo supuestos que adquieren fuera de la organización. Así, la organización es contemplada como portadora potencial de una multiplicidad de culturas diferentes, coincidentes, o sobreimpuestas. Esto es, una organización, como las personas que la integran, no posee simplemente un tipo específico de cultura (e.g. nacional, organizacional), sino que está inmersa en un contexto cultural plural.

Desde estas consideraciones, la cultura se entiende como un fenómeno social colectivo que es creado -más que heredado- por los miembros de un grupo. Una vez en existencia, estos supuestos influyen sutilmente en la percepción, pensamiento, acción y sentimientos en formas que son consistentes con la realidad cultural de ese grupo. Estos supuestos básicos guían la selección, interpretación y comunicación de la información en formas que son significativas para el grupo; canalizan las elecciones de las acciones en modos considerados apropiados por el grupo. Todo esto implica que la esencia o núcleo de la cultura es cognitivo, más que objetivo o simbólico. Valores, normas, eventos simbólicos (e.g. ritos, rituales, ceremonias) y artefactos están a un nivel más accesible de cultura (Schein, 1985) y se pueden considerar parte de la trama cultural. Aunque algunos teóricos de la organización sugieren la importancia de los símbolos con respecto a la cultura (e.g. Trice, 1985), sus significados específicos necesitan ser inferidos en un contexto cultural determinado dado que los mismos símbolos o artefactos pueden ser atribuidos con significados diferentes en contextos culturales diferentes.

Dado que este área de investigación fluye directamente desde la teoría de la organización -un campo multidisciplinar, integrado, por ejemplo, de sociólogos, psicólogos, antropólogos, economistas e ingenieros industriales- se han propuesto una variedad de métodos para la recogida y análisis de datos que reflejan la ausencia de raíces en una disciplina académica concreta. Por otro lado, el desarrollo relativamente reciente de esta línea de investigación en contextos organizativos no ha tenido el tiempo suficiente como para evolucionar hacia comunales más amplias en lo que se refiere a la metodología.

No obstante, la idea de que "la configuración particular de supuestos es distintiva para el grupo" implica un enfoque émico o interno (Sackmann, 1991). Descifrar el significado específico de un grupo cultural determinado requiere la visión de los de "dentro" más que imponer la perspectiva de los de fuera (del investigador). En consecuencia, los investigadores en culturas múltiples generalmente tienden a recomendar, aunque no necesariamente en su forma pura, que se utilicen métodos inductivos. Así, que se utilicen combinaciones de métodos etnográficos y cuasi-etnográficos tales como observación participante, entrevistas en profundidad, discusiones en grupo, análisis de supuestos, mapas cognitivos, etc. La elección de la técnica está relacionada con los intereses del investigador en la construcción de teorías versus aplicación práctica. Cuanto más intensa y amplia sea la naturaleza etnográfica del compromiso, mejor visión de los supuestos culturales.

Los investigadores han aplicado las categorías de los marcos de trabajo desarrollados a priori y han delimitado los supuestos culturales en términos de las dimensiones, o tipologías, de esos

marcos. Otros investigadores han utilizado categorías derivadas empíricamente (e.g. Sackmann, 1991). Por último, hay quienes abogan por las dimensiones que emergen desde la investigación en una cultura determinada y utilizar éstas en la organización y presentación de los resultados (Kleinberg, 1989).

Esta perspectiva ha despertado la conciencia de la complejidad inherente en el estudio de la cultura en el contexto de las organizaciones. Los investigadores tienen que hacer una elección consciente sobre el contexto cultural utilizado en el estudio para determinar no sólo si existe la cultura objeto de estudio dentro del contexto, sino también si es importante a la circunstancia, y para ser consciente de los otros contextos culturales que más probablemente interactúen con el contexto cultural objeto de estudio.

Esta última perspectiva es la que más se ha adoptado en los trabajos que sobre cultura se han desarrollado en nuestro contexto, aunque con ligeros matices de los que pasamos a ocuparnos a continuación.

## **II. Las investigaciones en la universidad española sobre cultura organizacional**

Los trabajos que se han realizado sobre cultura organizacional en nuestro país han sido de carácter teórico y empírico. Desde este punto de vista teórico, los autores en su gran mayoría se han limitado a revisar el panorama internacional de la literatura para desde aquí aportar su propia definición de cultura. Así, Peiró (1990), aunque no define de forma explícita el término, considera que "en primer lugar, el concepto hace referencia a unos contenidos culturales; en segundo lugar, implica unos límites sociales, o dicho de otro modo, una colectividad que la configura; en tercer lugar, supone un proceso de configuración que fundamentalmente consiste en el aprendizaje de significados compartidos y, en cuarto lugar, hace referencia a dimensiones históricas implicadas en la transmisión intergeneracional de sus contenidos" (p.156). Más adelante, Peiró (1996, p. 176) define la cultura organizacional como "el sistema de creencias y asunciones de una organización que son compartidas por sus miembros y fundamentan las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes".

Rodríguez (1993) aborda el concepto de cultura desde la antropología y la sociología. Desde la antropología, la cultura "se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades. La cultura se transmite a través de los valores, se traduce en sistemas de creencias y actitudes y se manifiesta por medio del comportamiento" (p. 239). En un sentido sociológico, la cultura "se contempla como el conjunto de valores, creencias y símbolos compartidos por una sociedad, a partir de los cuales se configura y se desarrolla un determinado tipo de cultura y de relaciones sociales que la definen e identifican" (p. 239). En el contexto de las organizaciones, Rodríguez considera la cultura "como un sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno interno y externo para producir normas de pensamiento y acción, que son compartidas por todos los miembros" (p. 240). Y más adelante especifica que la cultura en las organizaciones ha tenido un triple significado: el primero relacionado con el diseño interno (estructura); el segundo con la proyección hacia el exterior (imagen) y el tercero con la relación organización-entorno.

Desde un punto de vista más antropológico, Aguirre (1994), tras analizar el concepto de etnia como identidad cultural de un grupo, comunidad, institución o pueblo y tras valorar otros estudios, define la cultura como "un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema ha sido adquirido a lo largo de la tradición de la comunidad a la cual identifica (etnia), siendo transmitido (enculturación) por medio de objetos materiales y formales" (Aguirre, 1993, p.152).



En una línea muy similar se sitúa Quijano (1996, p. 53) al definir la cultura como “una *visión compartida de la empresa*, formada por un *sistema integrado* de diferentes *elementos* que nutren la *identidad social* de las personas que pertenecen a ella, *guían su comportamiento* y *ofrecen criterios* para saber qué conviene en cada nueva situación y cómo *resolver eficazmente* los problemas que pueden presentarse”.

Toda esta amalgama de definiciones responde a lo que ha venido siendo la tónica dominante a la hora de intentar delimitar el concepto de cultura. A saber, conceptualizar la cultura como algo que *tienen* las organizaciones o considerar que la organización *es* cultura. Estos dos planteamientos -supuestas las limitaciones y simplificaciones de los grandes esquemas- dan cuenta de dos grandes perspectivas: la perspectiva positivista y la perspectiva constructivista.

Para los positivistas, la realidad es explicable; es decir, los fenómenos que la integran responden a regularidades clasificables. El conocimiento científico no crea los objetos de estudio (naturales o artificiales), sino que los encuentra dados en la realidad. Desde este marco las organizaciones son realidades “artificiales” pero reales, que existen independientemente de nosotros y son clasificables en las relaciones de causalidad existente entre sus diferentes fenómenos y variables. Para los positivistas, la cultura es una característica que tienen las organizaciones, una variable que existe en ellas y que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables. Los positivistas suelen centrarse en los niveles más superficiales de los contenidos de la cultura organizativa: artefactos, ritos y otros “productos” y manifestaciones observables.

Peiró indica que “para estos autores, la cultura es un medio poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de relaciones de contingencia que tenga aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones” (Peiró, 1990, p. 173).

Por contra, para los constructivistas, los supuestos son bien diferentes. El mundo es una pura “construcción social”, fruto de nuestra forma activa de conocer, constituida a través del lenguaje y de símbolos y formado por una serie de significados compartidos mediante la interacción. Es decir, el mundo sólo adquiere sentido y existencia en la medida en que el ser humano, mediante su interacción con sus semejantes se lo confiere. Para la perspectiva constructivista, la cultura no es más que una “metáfora radical”, más útil y adecuada que las tradicionales metáforas de la “máquina”, o el “organismo”. Las organizaciones son “construcciones sociales”, constituidas a través del lenguaje y de símbolos, y formadas -mediante la interacción- por una serie de significados compartidos. Desde esta perspectiva las organizaciones no tienen cultura, sino que *son culturas*. Los autores que se sitúan en esta perspectiva se centran en los procesos de comunicación y de simbolización como principales factores de construcción de la realidad social.

En resumen, podemos decir que a la luz de estas dos perspectivas los trabajos teóricos han optado por una posición claramente en favor del concepto de cultura definido desde la perspectiva constructivista.

En lo que al terreno empírico se refiere, observamos una notable escasez de estudios en nuestra literatura. Las dos perspectivas antes comentadas, el positivismo y el constructivismo, se identifican con dos metodologías de investigación diferentes: la cuantitativa y la cualitativa, respectivamente. La investigación cuantitativa defiende que existen elementos universales en todas las culturas, concepto que aplicado a las organizaciones se traduce en que existen elementos comunes a todas ellas. Esta tipo de investigación utiliza métodos externos de investigación por cuanto explora un conjunto de elementos en una o varias organizaciones, imponiendo los conceptos y las categorías de cultura del investigador a los miembros de las organizaciones. Emplea tratamientos estadísticos para comprobar las hipótesis o determinar la probabilidad de los hechos, técnicas que exigen decidir por adelantado qué es lo importante y cómo se ha de medir.

La investigación cualitativa, por su parte, defiende que aceptar la comunalidad de los elementos culturales es incorrecto porque "les privaría del contexto que les da su significado" (Geertz, 1970), concepto que aplicado a la cultura de las organizaciones significa que no se pueden generalizar los elementos de la cultura de una organización a otra. Los investigadores que se adhieren a esta metodología utilizan métodos internos de investigación, diseñados para poner de manifiesto el punto de vista nativo de la cultura, buscando de esta forma sacar a la luz los sistemas cognitivos y las ideas que los propios miembros de la cultura utilizan para entender y expresar su propio mundo. El investigador, interaccionando con los constituyentes de la cultura, descubre el punto de vista de los participantes, y comprende su mundo social como ellos mismos lo entienden.

En resumen, se puede decir que el método cualitativo utiliza un patrón establecido por los miembros de cada organización y que sólo se puede aplicar a esa organización, mientras que el método cuantitativo utiliza un patrón externo que establece el investigador, estandarizado, y que se aplica a todas las organizaciones.

En la actualidad ambas posturas extremas tienden a suavizarse (Trice y Beyer, 1993), proponiéndose la utilización de ambos métodos (Hofstede et al., 1990) o confluyendo en una combinación que favorece un rico eclecticismo por el que el análisis estadístico de los datos permite la exploración de nuevos tópicos en donde se utiliza el análisis riguroso sin tener un constructo bien establecido a priori (Rousseau, 1990). En nuestro contexto -particularmente en las Universidades de Barcelona y en la UNED de Madrid, donde principalmente se han llevado a cabo este tipo de estudios- se ha seguido una línea muy similar. Así, más que optar por una u otra metodología de forma excluyente se ha procedido a integrar ambos métodos, si bien la forma de realizar su integración varía entre los investigadores de estos dos centros. En el primero, Quiroga y Quijano (1998) utilizan el modelo de Cooke y Lafferty, que trata de establecer la cultura a través de las normas y expectativas sociales. En el segundo, en una primera fase, se utiliza el modelo de los desfases culturales de Kilman y Saxton y a partir de 1995 se propone y se desarrolla el modelo del calibrado en la evaluación de la cultura.

Quiroga y Quijano (1998) hicieron una adaptación del Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty, con objeto de verificar las posibilidades de utilización de dicho instrumento como útil para la consultoría y la investigación. Este instrumento fue aplicado a una muestra de 102 sujetos de nivel medio y alto de 102 organizaciones diferentes. Las 12 dimensiones propuestas en el cuestionario quedaron reducidas a cuatro factores que explican el 78% de la varianza, tres de los cuales corresponden al modelo original y el cuarto compuesto por dos escalas pertenecientes a dos de ellos, en concreto, las de «oposición» y «evitación». Estos autores concluyen afirmando que «los datos aportados permiten considerar el OCI en su versión española, como un instrumento apto para discriminar entre la cultura de distintas organizaciones, así como la de distintos grupos dentro de una misma organización». No obstante, «se hace precisa una investigación más amplia para establecer la existencia de una configuración de factores característicos, así como de tipologías de cultura organizativa en nuestro contexto cultural español».

Alonso e Iglesias (1995) aplicaron la "Encuesta de desfases culturales" de Kilman y Saxton (1983) a 570 sujetos que formaban 16 Equipos de atención primaria de la Comunidad de Castilla-La Mancha y 22 de la Comunidad de Madrid. El cuestionario se aplicó en dos fases, una preguntando por la cultura percibida y otra por la cultura ideal o deseada en el equipo. Con este método se consiguen tres tipos de información sobre la cultura: la percibida -o las normas que actualmente rigen en la unidad, la deseada -o las normas que los miembros desearían que rigiesen en la unidad-, y los desfases culturales que son las diferencias entre normas deseadas y percibidas. Las principales conclusiones de su estudio fueron: existe homogeneidad en los patrones culturales por comunidades autónomas y áreas sanitarias. Los médicos y las enfer-

meras no presentan patrones culturales diferentes. Los profesionales jóvenes y los administrativos son los que perciben mayor innovación en sus tareas y mayores relaciones sociales. Por último, los desfases culturales están relacionados con la satisfacción, la claridad y el conflicto de rol.

En un estudio similar, Alonso, Osca y Palací (1996) utilizaron el cuestionario de Kilmann y Saxton para investigar el estado deseado o patrón ideal de las culturas de 22 grupos pertenecientes a dos organizaciones sociales públicas de diferentes características (15 Equipos de Atención Primaria de BEAPS, formados por profesionales de la salud y 7 Centros de Atención a Drogodependientes BCADS- formados principalmente por pacientes). En un segundo estudio se analizaron 38 EAPS de las Comunidades de Castilla-La Mancha y de Madrid. Los resultados obtenidos pusieron de manifiesto que la estructura del patrón ideal de cultura es diferente en estas organizaciones y que en un 53,8% los grupos de la misma organización se diferencian en la estructura del patrón ideal. Los autores concluyen que para diagnosticar la cultura "se debe utilizar el estado deseado o patrón ideal propio de cada organización o grupo porque indica cuál es la cultura que debiera darse en esa organización o grupo, sirviendo de esta forma de criterio con el que se puede comparar la cultura actual" y de motivación del cambio.

De los resultados de las anteriores investigaciones y de las propuestas y los resultados obtenidos por otros autores (Schein, 1985; Cooke y Rousseau, 1988) Alonso et al. (Alonso, Palací y Osca, 1995; Palací, Alonso y Sánchez, 1997) proponen 'el método del calibrado' como procedimiento metodológico para la evaluación e intervención cultural con el cual se establece los desfases o desajustes entre el estado actual y el ideal de la cultura de la organización o de los grupos funcionales, según el nivel al que se realice la evaluación cultural.

En investigaciones posteriores (Alonso y Sánchez, 1997; 1998 a,b,c; y Sánchez y Alonso, 1997, 1998) se ha puesto en práctica el método del calibrado con el desarrollo de un instrumento propio (el Cuestionario de Conductas Normativas, C.N.O.) y la aplicación de unos principios teóricos con el fin de dar respuesta a las objeciones que los investigadores cualitativos hacen a la investigación cuantitativa de la cultura. En concreto, utilizar categorías y escalas sometidas a un calibrado o ajuste al lugar en que se aplican; que la categorización del constructo de cultura representara la experiencia de los participantes, y que el instrumento de medida recogiera información sobre la cultura (esto es, sobre los valores, creencias y normas compartidos por los miembros de la organización).

Según los autores, estas tres condiciones vienen a expresar el principio propuesto por Schein (1985) de "la participación de los miembros en la evaluación de la cultura", que sería operativo con las dos propuestas siguientes: a) el constructo de cultura debe establecerse a partir de la experiencia cultural de los miembros de una cultura y b) el instrumento de medición de la cultura debe recoger información de la experiencia cultural de los miembros. La metodología de evaluación de la cultura que se propone da cumplida cuenta de estos criterios por lo que pensamos puede ser una metodología prometedora en la resolución del dilema: metodología cuantitativa vs cuantitativa.

## Conclusión

En este análisis del desarrollo histórico de la cultura, el tener presente el fenómeno de la globalización ha llevado a la necesidad de considerar las organizaciones desde una perspectiva multicultural. Las teorías y métodos que se están siguiendo en España no impiden considerar a las organizaciones desde esta perspectiva. Desde ésta se defiende que las organizaciones no operan dentro de un contexto cultural específico, por lo que cabe preguntarse cuándo y bajo qué condiciones determinadas culturas llegan a ser más relevantes que otras y cómo las diferentes culturas interactúan en diferentes circunstancias.

Todo esto demanda métodos de investigación apropiados para poder analizar la multiplicidad cultural. Por otro lado, la metodología de elección necesita ser sensible a las dinámicas interculturales potencialmente existentes. En nuestro contexto, la propuesta del método del calibrado entendemos que es acorde con estas demandas.

## Referencias

- Adler, N.J. (1991). *International dimensions of organizational behaviour*. Boston: Kent.
- Aguirre, A. (1993). *Diccionario temático de Antropología*. Barcelona: Marcombo.
- Aguirre, A. (1994). La cultura de la empresa. *Antropológica*, 15 (16), 17-55.
- Ajiferuke, M. y Boddewyn, J. (1970). Culture and other explanatory variables in comparative management studies. *Academy of Management Journal*, 35, 153-164.
- Alonso, E. e Iglesias, F. (1995). La cultura organizacional en los equipos de atención primaria. *Cuadernos de Gestión*, 1 (3), 136-145.
- Alonso, E., Palací, F. y Osca, A. (1995). *La importancia metodológica en la medición de la cultura: El modelo de cultura organizacional que se utiliza en el Cuestionario de conductas normativas de la organización (C.N.O.)*. Trabajo presentado al V Congreso Nacional de Psicología Social, Salamanca.
- Alonso, E. y Sánchez, J.C. (1997). *El método del calibrado en la evaluación de la cultura organizacional: diferencias entre dos metodologías cuantitativas*. Trabajo presentado al VI Congreso Nacional de Psicología Social, San Sebastián.
- Alonso, E. y Sánchez, J.C. (1998a). *El método del calibrado en la evaluación de la cultura*. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Valladolid.
- Alonso, E. y Sánchez, J.C. (1998b). *El compromiso organizacional de los grupos de trabajo en función de su cultura*. Trabajo presentado al II Congreso Iberoamericano de Psicología, Madrid.
- Alonso, E. y Sánchez, J.C. (1998c). *A methodological proposal to evaluate the culture: The calibrating method*. Trabajo presentado a la 16th Annual International Conference of the Association of Management. International Association of Management. 5-8 Agosto, Chicago.
- Alonso, E., Osca, A. y Palací, F. (1996). El patrón ideal de la cultura organizacional. *Revista de Psicología Social*, 11 (1), 33-46.
- Barley, S.R., Meyer, C.W. y Gash, D.C. (1988). Culture of cultures: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-60.
- Black, J.S. y Mendenhall, M. (1993). Resolving conflicts with the Japanese; Mission impossible? *Sloan Management Review*, Spring, 49-59.
- Cooke, R.A. y Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to assessment of organizational culture. *Group and organization studies*, 13, 245-273.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Farmer, R.N. y Richman, B.N. (1965). *Comparative management and economic progress*. Homewood, IL: Irwin.
- Frake, C.O. (1983). Ethnography. En R.E. Emerson (Eds.), *Contemporary field research* (pp.60-67). Prospect Heights, IL: Waveland.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of cultures*. Nueva York: Basic Books.
- Gregory, K. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Haire, M., Ghiselli, E.E. y Porter, L. (1966). *Managerial thinking: An international study*. Nueva York: John Wiley.
- Harbison, F. y Myers, C.A. (1959). *Management in the industrial world: An international analysis*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Hofstede, G. y Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-21.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures; A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Kilman, R.H. y Saxton, M.J. (1983). *The Kilman-Saxton culture-gap survey*. Pittsburg, PA: Organizational Design Consultants.
- Kleinberg, J. (1989). Cultural clash between managers: America's Japanese firms. En S.B. Prasad (Ed.), *Advances in International Comparative Management* (vol.4, pp. 221-244). Greenwich, CT: JAI.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. En T. Parsons y E.A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp.388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kroeber, A.L. y Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review*, 23, 582-583.
- Louis, M.R. (1983). Organizations as culture-bearing milieus. En L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan y T.C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp.39-54). Greenwich, CT: JAI.
- Martin, J. y Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial channeling, and acknowledgement of

- ambiguity. En L.R. Pondy, R.J. Boland y H. Thomas (Eds.), *Managing ambiguity and change*. Nueva York: Wiley.
- Ott, J.S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory-Z: How american business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Palaci, F., Alonso, E. y Sánchez, J.C. (1997). *A methodological proposal to evaluate the culture: The calibrating method for assessing organizational culture*. Trabajo presentado al 8th European Congress on Work and Organizational Psychology. Verona, Italia
- Pascale, R.T. y Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese Management*. Nueva York: Warner.
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J.M. (1996). Psicología social de las organizaciones. En J.L. Alvaro, A. Garrido y J.R. Torregrosa (Coord.), *Psicología social aplicada* (pp.155-197). Madrid: McGraw-Hill.
- Peters, T.J. y Waterman, R.J., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nueva York: Harper and Row.
- Quijano, S.D. de (1996). La cultura organizacional en los próximos años, en un medio turbulento y cambiante. *Revista de Antropología Aplicada*, 1, 53-57.
- Quiroga, R y Quijano, S.D. (1998). *Adaptación para España del "Organizational Culture Inventory" (OCI) de R. Cooke y J.D. Lafferty*. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Roberts, K.H. y Boyacigiller, N.A. (1984). Cross-national organizational research: The grasp of the blind men. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol.6, pp.423-475). Greenwich, CT: JAI.
- Rodríguez, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, 5 (suplemento), 237-260.
- Rousseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture. The case for multiple methods. En F. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sackman, S.A., Phillips, M.E., Kleinberg, M.J., Boyacigiller, N.A. (1997). Single and Multiple Cultures in International Cross-Cultural Management Research: Overview. En S.A. Sackman (Ed.), *Cultural complexity in organizations* (pp. 14-48). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sackmann, S.A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sánchez, J.C. y Alonso, E. (1997). *El cuestionario de conductas normativas organizacionales (C.N.O.): Consideraciones teóricas y desarrollo de la escala*. Trabajo presentado al VI Congreso Nacional de Psicología Social, San Sebastián.
- Sánchez, J.C. y Alonso, E. (1998). *Análisis de las escalas del cuestionario de conductas normativas organizacionales (C.N.O.-2)*. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Valladolid.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, (2), 109-119.
- Smircich, L., y Calas, M.B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. En F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, y L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp.228-263). Beverly Hills, CA: Sage.
- Triandis, H.C. (1972). *The analysis of subjective culture*. Nueva York: John Wiley.
- Triandis, H.C. (1983). Some dimensions of intercultural variation and their implications for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 11, 285-302.
- Trice, H. (1985). Rites and ceremonials in organizational cultures. *Research in the Sociology of Organizations*, 4, 221-279.
- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993). *The cultures of Work Organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: Universidad de Chicago, Press.