

## **Diagnóstico de culturas organizacionales; evidencia empírica en Chile**

**Andrés Raineri Bernain**

*Universidad de Chile*

**Andrea Martínez del Canto**

*Universidad Central*

Santiago de Chile

### Extracto

En este estudio se discute el concepto de cultura organizacional y su diagnóstico. Se destaca la importancia de los valores y normas de conducta como elementos centrales de la cultura de una organización. Se presenta un cuestionario para medir valores y normas de conducta, junto con su administración a una muestra de 38 organizaciones nacionales. Con los resultados se identifican dimensiones independientes tanto de normas de conducta como de valores. Además, se discuten dos formas de interpretar los resultados del cuestionario; en primer lugar, aquella que consiste en interpretar directamente los puntajes brutos obtenidos para una organización en particular, y luego la que opera comparando éstos con normas estadísticas obtenidas a partir de la muestra. Finalmente, se discuten las propiedades psicométricas del cuestionario presentado.

### Abstract

The present paper discusses the concept of organizational culture and its assessment. A questionnaire that measures organizational values and behavioral norms is presented, together with its application to a sample

of 38 Chilean organizations. The results were used to identify independent dimensions for both behavioral norms and organizational values. Two approaches to the interpretation of results provided by the questionnaire are compared; namely: on the basis of raw scores, and through statistical norms obtained from the sample. Finally, a discussion of the psychometric properties of the questionnaire is presented.

## Introducción

El concepto de cultura organizacional se ha estudiado desde diversas disciplinas como una manera de describir y entender el medio social, psicológico y material en que se desenvuelven las sociedades humanas. En las dos últimas décadas, el concepto de *cultura organizacional* ha sido un tema de discusión frecuente en la disciplina de la administración. Se han propuesto diferentes aproximaciones teóricas y metodológicas al concepto de cultura organizacional, con las que muchas veces se ha llegado a conclusiones discrepantes. Entre muchas de estas aproximaciones no existe consenso sobre cuál es la esencia del concepto de cultura organizacional. Los objetivos de este trabajo son, por una parte, presentar y discutir las principales aproximaciones teóricas y metodológicas con que se ha estudiado el tema y, por otra parte, presentar el desarrollo de un instrumento de diagnóstico para evaluar dos elementos centrales de las culturas organizacionales: los valores y las normas de comportamiento.

En la primera parte de este trabajo se expone el desarrollo histórico del concepto de cultura organizacional presentado por diferentes aproximaciones teóricas. En esta parte también se desarrolla una definición que busca integrar las principales características y elementos de la cultura organizacional destacados por diferentes autores. En la segunda parte se presenta un cuestionario para medir normas y valores organizacionales y se analizan los resultados de su administración en una muestra de 38 organizaciones nacionales. Estos resultados son luego sometidos a un análisis factorial, para identificar dimensiones de normas y valores con independencia estadística y conceptual entre sí. Para terminar, se discuten las principales propiedades del cuestionario desarrollado, subrayando sus alcances y limitaciones dentro del contexto de investigaciones contemporáneas sobre cultura organizacional.

## **La cultura de una organización**

### DESARROLLO HISTÓRICO DEL CONCEPTO

La cultura ha sido tradicionalmente el principal objeto de estudio de la antropología. Sin embargo, no existe consenso en la literatura respecto al significado tanto práctico como teórico del concepto (Pace y Faules 1994, Kilmann 1987). El mérito de haber formulado la primera definición formal de lo que es una "cultura" se remonta a 1877, en escritos de E. B. Taylor, quien conceptualizó la cultura de un grupo social como "esa totalidad compleja que incluye el conocimiento, las creencias, el arte del derecho, los principios éticos, las costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como un miembro de la sociedad" (Citado en Hollander 1982). Posteriormente a Taylor se han desarrollado más de doscientas cincuenta definiciones de lo que es la cultura, muchas de las cuales delimitan el concepto dentro del ámbito organizacional. Esta multiplicidad de definiciones evidencia la dificultad de desarrollar precisión al definir el principal objeto de estudio de la antropología (Pace y Faules 1994).

Al desarrollar una definición de cultura, y específicamente de cultura organizacional, un aspecto fundamental por considerar es el enfoque teórico al cual se adscriben los distintos autores, ya que diferentes enfoques le dan diferentes significados a este concepto. Una de las principales diferencias entre las teorías sobre organizaciones y sus culturas son los supuestos que estas teorías plantean acerca de si existe o no una realidad objetiva. Estas teorías pueden ser ubicadas en un continuo que va desde aquellas que suponen la existencia de una realidad objetiva hasta las que consideran que la "realidad" no es algo objetivo, sino más bien un conjunto de significados socialmente compartidos.

En sus comienzos, el estudio de las organizaciones fue dominado por el enfoque positivista y empírico de las ciencias físicas, que propone la existencia de una realidad que existe independientemente del observador y que se puede alcanzar por medio del conocimiento. Para este tipo de pensadores (Taylor 1911, Weber 1969) el investigador de una organización tiene la posibilidad de conocer objetivamente las características de sus elementos y de buscar las causas de las dinámicas presentes en ella. Según este enfoque, la administración de las organizaciones se da mediante decisiones "racionales" que determinan las actividades, considerando las demandas ambientales y las capacidades

individuales. Las organizaciones están condicionadas por el ambiente y su sobrevivencia depende de su habilidad para adaptarse a éste. Para los objetivistas, el estudio de las organizaciones se debe centrar en la búsqueda de partes, relaciones y leyes causales que describan la adaptación de la organización al ambiente (Pace y Faules 1995).

En la segunda mitad de la década de 1970 comenzó a propagarse un enfoque de alternativa para el estudio de las organizaciones. El surgimiento de este tipo de estudios, que podemos denominar subjetivismo, ha sido calificado por algunos investigadores como una rebelión frente al paradigma positivista y científico prevaleciente en ese entonces en las ciencias sociales. Estos autores criticaron al enfoque positivista por sus intentos de categorizar la información, por los intentos de establecer relaciones causa-efecto en el complejo y multivariado ámbito de las ciencias sociales (Van Maanen 1979). El enfoque subjetivista propone que las estructuras organizacionales son creadas, sostenidas y terminadas por las personas por medio de su comportamiento. Para estos autores el estudio de las organizaciones y su cultura se debe centrar en el intento de entender los procesos en virtud de los cuales los miembros de una organización construyen y desconstruyen "realidades" en sus más complejas particularidades (Weick 1969, Schein 1985). De este modo, en la búsqueda de conocer una cultura determinada sólo se puede acceder a describir un conjunto de significados compartidos. La administración de las organizaciones se da a través de la comprensión y cambio del "mundo simbólico", su significado y sus consecuencias. Los miembros de una organización "construyen" su ambiente y esta construcción simbólica determina su comportamiento. Los propulsores de este enfoque comenzaron a utilizar el concepto de cultura en el ámbito organizacional para referirse principalmente a las interpretaciones y vivencias subjetivas que tenían los miembros del entorno interno de la organización en que trabajaban. De hecho, las primeras investigaciones sobre cultura organizacional correspondieron a análisis descriptivos de las experiencias y vivencias de personas en el interior de sus organizaciones (Pettigrew 1979, Van Maanen 1979, Schein 1985). Para los investigadores adscritos a este enfoque, el conocimiento es dependiente de las circunstancias en que se genera, y por lo tanto, es relativo. Las personas interpretan su mundo y no se puede hablar de una realidad objetiva. Esta posición teórica no intenta encontrar variables que permitan mejorar la eficiencia organizacional, sino más bien describir las experiencias e interpretaciones que crean los miembros de una organización acerca del entorno en que se desenvuelven. Esta aproximación al concepto de

cultura facilitó a los investigadores la posibilidad de aceptar la coexistencia de puntos de vista y creencias diferentes sin tener que juzgar o pronunciarse por ellas en ningún momento.

A mediados de la década de 1980 la investigación predominante en cultura organizacional, que seguía un enfoque subjetivista, había defraudado a muchos investigadores desde un punto de vista teórico y práctico: no se había logrado coincidir en cuanto a las características básicas del objeto de estudio, y la insistencia de continuar con una aproximación ortodoxa del subjetivismo sólo permitía establecer descripciones de lo observado por los investigadores (Denison 1995). En forma simultánea, muchos de los investigadores del área comenzaron a insistir en la necesidad de identificar elementos y manifestaciones básicos de la cultura de las organizaciones que pudieran ser administrados, con el objeto de mejorar la eficiencia organizacional. Así comenzaron a surgir autores, como Sashkin y Fulmer (1985) y O'Reilly, Chatman y Caldwell (1988), que intentaron identificar elementos culturales que les permitieran predecir efectividad organizacional. Sus estudios, que se caracterizaron por utilizar metodologías cuantitativas, surgen en aparente contradicción con el movimiento subjetivista y, peor aun, con grandes semejanzas con el movimiento empiricista que los investigadores de cultura organizacional rechazaron originalmente.

En forma paralela, también surgen investigaciones que intentan explicar la variación en la eficiencia y productividad de empresas multinacionales entre diversos países, tales como los Estados Unidos y Japón. Las investigaciones de este tipo mostraron la existencia de diferencias en los procedimientos de administración en diferentes países, argumento que se usó para explicar diferencias en productividad y eficiencia (Ouchi 1981, Pascale y Athos 1981). Considerando el desarrollo teórico y empírico de esta área, algunos autores han señalado que el conocer y operar con elementos culturales dentro de las organizaciones (tales como ideales, normas y valores) puede aumentar la eficiencia en el trabajo (Pace y Faules 1994, Kilmann 1987). Ellos proponen que la cultura de una organización afecta a la productividad y cohesión del sistema a través de la entrega de significado, dirección y movilización del comportamiento de las personas en ella. Para ellos, la cultura de una organización puede energizar y dirigir el comportamiento de sus miembros, tanto en favor como en contra de los objetivos organizacionales. El conocer la cultura de un determinado sistema organizacional permite predecir comportamientos de sus miembros, como también ayuda a estimar el efecto que

tendrán determinados acontecimientos y facilita la administración de la organización para mejorar la productividad y cohesión del sistema.

#### DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

Una definición contemporánea del concepto de cultura organizacional debe incluir los aportes efectuados por las diferentes posturas objetivistas y subjetivistas. Se debe incorporar el supuesto de la existencia de una realidad externa, objetiva y empíricamente contrastable, y a la vez la existencia de diferentes interpretaciones de tal realidad que se forman las personas a través de aproximaciones sucesivas e imperfectas a ésta, por medio de sus propias experiencias. A su vez, es importante considerar que las personas se explican esa realidad a través de esquemas cognoscitivos y emocionales que desarrollan a partir de sus experiencias. El desarrollo teórico y empírico del concepto de cultura organizacional ha identificado un conjunto de características de este concepto sobre las que se hace difícil discrepar. Estas características se destacan en la figura 1 y las proponemos a continuación.

#### *Proceso de adaptación y aprendizaje*

La primera de estas características se refiere a que la cultura de una organización es el producto de un proceso de aprendizaje y cambio permanente, y ocurre como la consecuencia del proceso de adaptación de la organización a su medio. La formación de una cultura organizacional se desarrolla en virtud de un proceso en donde las personas van generando y adquiriendo nuevos elementos y formas de relacionarse entre sí, en función de los cambios que ocurren en el medio y de las interacciones entre sus miembros. Los elementos que la componen (historias, símbolos, valores, normas, etcétera) pueden ser modificados si las circunstancias internas o externas de la organización cambian, como por ejemplo en el caso de las organizaciones públicas que son privatizadas. Algunos autores (Senge 1990, Cook y Yanow 1993) señalan que existen elementos de una cultura organizacional que no son aprendidos por ninguno de sus miembros en particular, sino más bien son aprendidos por la organización como un todo. Por ejemplo, el estilo con que una orquesta toca la Segunda Sinfonía de Beethoven

no es un conocimiento que sea poseído y ejecutado por uno de los integrantes, sino más bien por el grupo completo actuando en forma coordinada.

**Figura 1**

*Características de la cultura de una organización*

PROCESO DE ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE	La formación de una cultura se desarrolla dentro de un proceso de adaptación y aprendizaje, en el cual las personas van generando y adquiriendo nuevos elementos y formas de relacionarse entre sí, en función de los cambios que ocurren en el medio y en sus miembros
MÚLTIPLES ELEMENTOS Y NIVELES	El concepto de cultura incorpora una multiplicidad de elementos que varían, ya sea en su contenido (por ejemplo mitos sobre el comportamiento de los clientes y mitos sobre el comportamiento de los empleados); en su forma (por ejemplo elementos materiales y psicológicos o lingüísticos), o en el grado de conciencia que tienen los miembros de la organización respecto a su existencia (por ejemplo, representación evidente frente a significado no explícito de los rituales).
SISTEMA ABIERTO	Todos los elementos están en permanente interacción, tanto entre sí como con los elementos de su entorno. El carácter sistémico de la cultura de una organización es determinado por la participación e interacción de diferentes actores y grupos de interés.
PROCESO TEMPORAL	Las personas van generando y adquiriendo, en una historia de interacciones recíprocas, los elementos que componen la cultura de una organización. No es producto de una creación espontánea, ni es posible efectuar una descripción completa de ésta usando una evaluación con un corte atemporal.
PROCESO HUMANO	La cultura de una organización es un proceso esencialmente humano, en donde variables subjetivas, como las percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas, son determinantes de las particularidades de una cultura.
RASGOS ESTABLES	La cultura de una organización tiende a mantener ciertos rasgos centrales que la caracterizan y que muchas veces ayudan a que se mantenga en el tiempo.

*Multiplicidad de elementos y niveles*

La cultura de una organización debe también ser entendida como compuesta por una multiplicidad de elementos. Estos elementos varían tanto en su contenido (por ejemplo, mitos sobre el comportamiento de los clientes y mitos sobre el comportamiento de los empleados) como en su forma (por ejemplo, elementos ya sea materiales o bien psicológicos o lingüísticos), y el grado de conciencia que tienen los miembros de la organización respecto a su existencia (por ejemplo representación evidente frente a significado no explícito de los rituales). Estos diferentes elementos han sido incorporados al concepto de la cultura en la medida en que la investigación y la literatura los ha identificado y estudiado (Broadfoot y Ashkanasy 1994, Denison 1996). De hecho, un problema de esta literatura es que diferentes autores se centran en el estudio de diferentes elementos y dimensiones de la cultura sin existir un consenso sobre cuáles son los más importantes (Denison 1996).

La figura 2 muestra algunos de los elementos de las culturas organizacionales más estudiados. Estos elementos están ordenados según una proposición de Broadfoot y Ashkanasy 1994, los que señalan que los elementos que componen la cultura de una organización pueden clasificarse según el grado relativo de conciencia que los miembros de la organización tienen de ellos. La figura muestra que en un grado de mayor conciencia aparecen las dimensiones de los elementos de la cultura de una organización, tales como símbolos materiales, vestuario, logotipos, mobiliario, etcétera, cuya verificación se puede realizar a través de una observación directa de ellos (Deal y Kennedy 1982). En este mismo nivel se ubican los aspectos más literales del lenguaje o códigos verbales y no verbales de comunicación, que muchas veces definen estilos de relación, niveles de cercanía o distancia entre los miembros, posiciones de poder y grados de intimidad entre los participantes. También con un mayor grado de conciencia ocurren las representaciones obvias de actividades rituales, como los rituales de las organizaciones religiosas o militares.

En este nivel se puede encontrar la verbalización formal de la filosofía que orienta las políticas de la empresa respecto de su relación con sus empleados y sus clientes (Pascale y Athos 1981, Ouchi 1981). En un nivel de "semiconciencia" se encuentran elementos que no necesariamente han sido formalizados o verbalizados en el interior de la organización, como los "héroes" o individuos que personifican los valores y proporcionan modelos tangibles de estilos de conducta que seguir (Deal y Kennedy 1982). Por ejemplo, el retrato

## Figura 2

*Elementos de la cultura de una organización ordenados según el grado de conciencia que tienen los miembros de ésta acerca de su existencia*

<i>Mayor grado de conciencia</i>	Símbolos materiales
	Historias o narrativas de hechos pasados
	El lenguaje
	Las prácticas rituales
	Héroes o modelos
↓	
<i>Menor grado de conciencia</i>	La filosofía y políticas de la empresa
	Las normas de comportamiento
	Los valores organizacionales
	El significado simbólico de otros elementos
	Los tabúes

del fundador de la empresa en el salón del directorio de la misma, o el retrato del presidente de la república, en una oficina pública. En este nivel de "semiconciencia" conjuntamente se pueden encontrar las normas o costumbres de comportamiento informales, que determinan la conducta de las personas en determinadas situaciones y roles (Allen y Dyer 1980). Asimismo, en este nivel se encuentran los valores o creencias y sentimientos que configuran maneras de juzgar los eventos que ocurren en las organizaciones (O'Reilly, Chatman y Caldwell 1991; Kabanoff, Waldersee y Cohen 1995). En el caso de los valores y las normas informales de conducta, la informalidad de estos elementos es lo que los puede hacer menos conscientes. Frecuentemente los miembros "descubren", a través de sus experiencias diarias en la organización, cuáles son los patrones de comportamiento esperados, o cuáles son los estándares (valores) que se deben usar para juzgar situaciones y personas y tomar decisiones de acción. Finalmente, en un nivel de mayor inconsciencia se encuentra el significado o simbolismo que las personas "viven" con relación a los elementos de mayor conciencia antes descritos, en donde estos elementos o actividades

pueden cumplir una función simbólica. Por ejemplo, la distribución de oficinas según su diseño y disposición indica grados de importancia o igualdad. También en este nivel se incluyen los tabúes o creencias que muchas veces señalan los comportamientos prohibidos y demarcan áreas de acción de los miembros, como por ejemplo, los temores no conscientes que los miembros de una organización pueden tener a "salirse de la norma", producto del aprendizaje histórico dentro de la organización para hacer las cosas de una determinada manera.

### *Sistema abierto*

Otra de las propiedades de la cultura de una organización que se identifican en la figura 1 es su carácter de sistema abierto. Los procesos culturales en una organización no ocurren en una acción simple, sino que, como en cualquier otro sistema, todos los elementos están en permanente interacción, tanto entre sí como con el entorno de la organización. Desde esta perspectiva podemos mirar la ocurrencia de eventos, ideas y acciones dentro de una organización como elementos que están permanentemente interactuando y afectándose unos a otros. No sólo los dueños y administradores de una organización son causa de una determinada cultura, sino, además, como parte del sistema organizacional, ellos están también expuestos a la influencia de otros actores o elementos que forman parte de la empresa y de su entorno, tales como empleados, clientes y proveedores. Aun más, dentro de cada organización se pueden desarrollar subculturas en función de interacciones y condiciones particulares de diferentes grupos organizacionales, como las que suelen aparecer en el interior de diferentes funciones o departamentos de una organización, tales como producción, estudios o comercialización.

### *Caracter temporal e histórico*

Un cuarto atributo de la cultura de una organización, mencionado en la figura 1, es su carácter temporal o histórico. La cultura de una organización es el producto del desarrollo de una historia de interacciones entre sus miembros. Como resultado de estas interacciones se establecen elementos (físicos, sociales y psicológicos) que perduran en el tiempo y que caracterizan y determinan las

interacciones entre los miembros. Para Shein 1985, el nivel más profundo de una cultura se desarrolla necesariamente a lo largo del tiempo e involucra la experiencia común de elementos perceptivos, cognoscitivos, afectivos y conductuales.

### *Proceso humano*

La cultura de una organización es además un proceso esencialmente humano, en donde sus particularidades y características son determinadas por las interacciones de las personas con su medio y entre ellas. La formación y mantención de una cultura está altamente influenciada por variables subjetivas, tales como percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas que participan en ella.

### *Rasgos estables*

Finalmente, la figura 1 muestra que una cultura posee características que son estables en el tiempo. A pesar del permanente dinamismo de una cultura organizacional, ésta tiende a mantener ciertos rasgos centrales que la caracterizan y que muchas veces ayudan a que ella no cambie en su esencia. Por ejemplo, algunas organizaciones religiosas pueden desarrollar rituales que facilitan la adquisición y mantención de ciertos valores, normas y creencias entre sus miembros. Otras organizaciones pueden desarrollar, con los mismos objetivos, programas de adiestramiento y educación de sus miembros. Existen diversos procesos que pueden ayudar a una organización a estabilizar las características básicas o esenciales de su cultura en el curso del tiempo, tales como la selección de nuevos miembros de la organización usando como parámetro (formal o informal) un perfil predefinido del tipo de personas que se desea incorporar, el uso de un procedimiento de socialización de los nuevos miembros para moldear a éstos según los requerimientos de la organización o el establecimiento de normas y valores, por parte de los ejecutivos de alto nivel, acerca de las condiciones de trabajo dentro de la organización, tales como criterios de evaluación del desempeño, el grado de libertad que tienen los subordinados, los métodos de recompensa y castigo que se usan, etcétera.

En síntesis, podemos definir la "cultura" de una organización como un proceso esencialmente humano, producto de la interacción sistémica entre sus miembros. Estas interacciones reflejan el proceso de adaptación de los miembros y la organización a su medio, para lo cual, en el curso del tiempo, se genera un conjunto de elementos materiales, sociales y psicológicos con diferentes contenidos y niveles de conciencia. Estos mismos elementos son, a la vez, determinantes del tipo de relaciones que se dan entre los miembros de la organización y de ésta con su entorno. Este sistema, además, mantiene sus características distintivas mediante diversos mecanismos internos que generan estabilidad.

#### CAMBIO DE CULTURAS ORGANIZACIONALES

Una estrategia de desarrollo que han utilizado algunas organizaciones en el ámbito internacional y local es la de analizar la cultura que prevalece en su interior, con el objeto de redefinirla cuando sea necesario, introduciendo en ella nuevos elementos que sean facilitadores de los planes estratégicos que impulsan a la organización (Fuchs y Bustamante 1994). Sin embargo, existe variabilidad en la opinión de diferentes autores sobre la factibilidad de alterar la cultura de una organización, y la opinión de éstos suele ser dependiente de su postura teórica (Pace y Faules 1994). Los autores que adoptan un enfoque teórico objetivista (Deal y Kennedy 1982) tienen una concepción pragmática de la cultura, en donde sus elementos no sólo son posibles de medir, sino también de modificar. Por otra parte, para los autores que adoptan un enfoque subjetivista, la cultura es más difícil de ser modificada, ya que ella es el producto natural y emergente de las necesidades e interacciones de las personas dentro de la organización (Cook y Yanow 1994). Sin embargo, aun para este último tipo de autores es posible introducir nuevos significados a la cultura de una organización, ya sea por medio de la interacción de sus miembros o por interacciones gestadas desde el exterior.

Para Pace y Faules 1994 la posibilidad de administrar la cultura de una organización también depende de la complejidad de su definición. En la medida en que la definición de lo que se entiende por cultura organizacional se torna más compleja, ésta se hace inmanejable. Un cambio masivo de elementos culturales es de mucho mayor dificultad y tiene mayores posibilidades de fracaso que el intentar cambiar algunos elementos específicos.

Algunos autores, al comentar intentos de modificar culturas en organizaciones, han citado más de un ejemplo de fracasos. Una de las razones más usadas para explicar estos fracasos es el argumento de que la cultura es muy estable y difícil de cambiar (Kilmann 1988). Sin embargo, esta línea de argumentación ha recibido la crítica de autores como Drucker (1992), quien propone que muchos de los fracasos que han ocurrido al intentar cambiar la cultura de organizaciones se deben a la incapacidad de operacionalizar el concepto de cultura en comportamientos humanos que puedan ser modificados. Por esta razón, al querer modificar la cultura de una organización, es importante escoger elementos de ésta que determinen la conducta de sus miembros y, en particular, el comportamiento orientado a asegurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este estudio busca identificar esos elementos y entregar un instrumento de medición que permita la evaluación de ellos en el interior de organizaciones locales.

Dos elementos de la cultura organizacional que han sido ampliamente estudiados y que permiten intervenir directamente en la conducta de los miembros de una organización y, por ende, en su cultura son los valores que la organización promueve entre sus miembros y las normas de comportamiento que éstos acostumbran observar en el interior de la misma. La importancia de estos elementos en la cultura de una organización es central. De hecho, Williams 1951 sostiene que la esencia de una institución son sus valores y normas. Según él, una organización es un conjunto de normas organizadas alrededor de una estructura de valores socialmente importantes. Los valores se refieren a las creencias que configuran maneras de juzgar los eventos que ocurren en la organización y que permiten decidir cursos de acción (O'Reilly, Chatman, y Caldwell 1991; Kabanoff, Waldersee y Cohen 1995). Las normas de conducta se refieren a las reglas compartidas, formales e informales, que definen cómo las personas deberían comportarse en determinadas situaciones y roles (Allen y Dyer 1980) y que pueden ser identificadas a través de los comportamientos observados, formales e informales, de las personas en determinadas situaciones y roles (Broadfoot y Ashkanasy 1994).

La relativa facilidad con que se pueden modificar las normas y valores, y a través de ellos la cultura de una organización, los hacen elementos favoritos de estudio de las culturas organizacionales. Las ciencias psicológicas han desarrollado un cúmulo de conocimientos, sobre cómo modificar los valores (con las creencias asociadas) y las normas de conducta (con los comportamientos implicados) de las personas, para favorecer el logro de las

metas y objetivos organizacionales (Sims y Lorenzi 1992). Para hacer intervenciones en los valores y comportamientos de las personas se debe primero identificar cuáles son los valores y normas imperantes en la organización. Luego se debe definir la estructura normativa y de valores que se desea establecer en función de la identificación de conductas de los miembros que contribuyan y obstaculicen el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Kilmann 1987). Con esta información el investigador decidirá la conveniencia de disminuir la "brecha cultural" entre lo existente y lo deseado. Por ejemplo, en una organización puede existir apatía, desinterés y/o creencias derrotistas y autodestructivas que desconectarán a sus miembros de los objetivos por seguir. En esa organización puede ser necesario desarrollar hábitos de comportamiento y creencias basados en la perseverancia, la cooperación u otros rasgos culturales que faciliten la productividad y la convivencia humana.

#### MEDICIÓN DE VALORES Y NORMAS ORGANIZACIONALES

La selección de los elementos de normas y valores organizacionales para el desarrollo de un cuestionario de cultura se efectuó en consideración de la importancia de ellos para la cultura de una organización y en consideración de la existencia de tecnologías que facilitan su modificación. Existen diversas metodologías para evaluar normas de conducta y valores organizacionales, cada una de ellas con sus fortalezas y debilidades (Raineri y Martínez 1997). En este estudio se usaron técnicas cuantitativas, las que, por sus propiedades de medición, permiten identificar características y dimensiones básicas del objeto de estudio. Este tipo de metodología permite identificar dimensiones estadísticamente relevantes, con las que se pueden efectuar estudios comparativos entre diferentes culturas. La selección de esta técnica también se fundamenta en otras razones: la rapidez de administración de los cuestionarios, que nos permite tener fácil acceso a una muestra amplia de miembros de la organización; el alto nivel de estructuración de esta técnica, que facilita el desarrollo de sus propiedades psicométricas (confiabilidad y validez) y la posibilidad de desarrollar normas estadísticas (o frecuencias) de las respuestas de la población local, con las que después se pueden comparar los resultados de una organización en particular con los de otras. Por último, este tipo de técnica facilita que los miembros de la organización puedan reaccionar, en forma espontánea, a una serie de proposiciones sobre las normas y valores que

caracterizan la cultura de su organización. Por estas razones, para este estudio se decidió desarrollar un cuestionario como instrumento de medición.

Los cuestionarios permiten preguntar a los miembros de una organización directamente por su opinión (subjetiva) sobre cuáles son las normas de conducta y valores que imperan en su organización. Existen dos grandes tipos de cuestionarios de cultura organizacional (Broadfoot y Ashkanasy 1994). Un primer grupo es el de los cuestionarios que suponen la existencia de una tipología de posibles culturas, dentro de las cuales es posible categorizar a una organización en particular. Por ejemplo, Harrison 1972 desarrolló un cuestionario que categoriza las culturas de una organización según su orientación ideológica de acuerdo con cuatro tipos de culturas: centradas en el poder, en los roles, en las tareas y en las personas. Un segundo grupo de cuestionarios busca caracterizar la cultura de cada organización según un perfil de puntajes, en un conjunto de dimensiones evaluadas. Algunos de estos cuestionarios buscan describir la cultura de una organización mediante un perfil descriptivo. Por ejemplo, un cuestionario de Allen y Dyer 1980 mide la presencia o ausencia de un conjunto de normas de conducta en una organización. Otros buscan evaluar el grado de efectividad de una organización valiéndose de la comparación de la cultura de ésta con un perfil ideal de cultura facilitadora de efectividad organizacional. Por ejemplo, Sashkin y Fulmer 1985 analizan con un cuestionario los valores que deben estar presentes para la efectividad organizacional. La diversidad de cuestionarios de cultura organizacional que existen en la literatura es muy amplia y todos han sido desarrollados en culturas extranjeras. Sin embargo, el uso de ellos es limitado, ya que no cumplen con los requisitos básicos para que un instrumento de medición sea de utilidad. Estos requisitos son a lo menos los enumerados en los apartados siguientes.

1. Estar contruidos en un lenguaje familiar para los respondientes. El lenguaje es quizás el medio de expresión cultural más importante y puede ser el más específico de la cultura local. Cualquier intento de medición de elementos culturales debe ser efectuado en un lenguaje que sea familiar y comprensible para quienes respondan.
2. Poseer propiedades psicométricas sólidas, esto es, permitir efectuar mediciones confiables y válidas tanto desde un punto de vista conceptual como de uno teórico y predictivo (Olavarrieta 1995, Raineri y Martínez 1997).

3. Incluir normas estadísticas de las respuestas que se obtienen en una población, para poder comparar las respuestas obtenidas en una organización en particular con las de otras organizaciones que coexistan en el mismo país y/o medio cultural.

#### OBJETIVOS DE ESTE ESTUDIO

El objetivo principal de este trabajo es presentar un cuestionario para diagnosticar valores y normas de comportamiento de culturas organizacionales que intenta cumplir con los requisitos señalados en la sección anterior: El instrumento ha sido desarrollado para evaluar culturas de empresas nacionales, usando un lenguaje apropiado a la realidad de las organizaciones en que se administró, con la mayor confiabilidad y validez posibles y generando una distribución de respuestas de organizaciones locales con las que se pudieran comparar los resultados obtenidos en otras organizaciones de la misma población.

#### Metodología

##### INSTRUMENTO PSICOMÉTRICO

Se construyó un cuestionario para medir valores y normas de conducta en organizaciones.

Una primera parte del cuestionario evalúa valores organizacionales y está compuesta por veinte pares de valores opuestos presentados en un formato de diferencial semántico, con cinco posibilidades de respuesta entre cada par de valores (véase Hernández, Fernández y Baptista 1991). Los pares de valores seleccionados fueron en parte desarrollados por profesionales miembros de las mismas organizaciones en que éste se administró, y en parte adaptados de la lista de valores organizacionales que aparecen en el *Organizational Culture Profile*, de O'Reilly, Chatman y Caldwell 1991, bajo la coordinación, revisión y corrección de los autores del presente artículo (los valores evaluados en esta parte del cuestionario se presentan más adelante en la figura 3). Para esta parte del cuestionario se presentaron las siguientes instrucciones a los respondientes:

"Esta parte del cuestionario tiene por objetivo medir los valores dominantes en su organización. Los valores son presentados en pares opuestos ubicados en los extremos de un continuo de cinco círculos. Para cada par de valores marque una X sobre el círculo que más se acerque al valor que domina en su organización. Utilice las alternativas intermedias para expresar mayor o menor preferencia por uno u otro valor."

**Figura 3**

*Análisis factorial de valores organizacionales*

	PESO FACTORIAL	EIGENVALUES
FACTOR 1 : Valores de trato hacia las personas		6.98
9. Solidario ..... Egoísta	0.58	
12. Amistoso ..... Indolente	0.78	
19. Con Igualdad ..... Con discriminación	0.73	
FACTOR 2 : Valores de actitud hacia el riesgo		4.42
3. Innovadora ..... Conservadora	0.77	
8. Independiente ..... Dependiente	0.69	
15. Con audacia ..... Con precaución	0.77	
FACTOR 3 : Valores de comportamiento		1.78
Subfactor 3.1 : Valores de rendimiento		
7. Esforzado ..... Resignado	0.65	
10. Eficiente ..... Ineficiente	0.76	
11. Comprometido ..... Indiferente	0.69	
13. Persistente ..... Inconstante	0.71	
16. Ordenado ..... Desordenado	0.73	
17. Rápido ..... Lento	0.72	
Subfactor 3.2 : Valores de integridad		
2. Leal ..... Desleal	0.53	
4. Honesta ..... Deshonesta	0.50	
14. Justa ..... Injusta	0.60	
Subfactor 3.3 : Valores de formalidad		
20. Con formalidad ..... Con informalidad	0.48	
FACTOR 4 : Valores de flexibilidad		1.53
5. Tolerante ..... Intolerante	0.77	
6. Flexible ..... Inflexible	0.67	
FACTOR 5 : Valores de producción		1.32
1. Competitiva ..... Cooperativa	0.67	
18. Producir cantidad ..... Producir calidad	0.78	

La segunda parte del cuestionario se construyó, en parte, basándose en preguntas adaptadas de las dimensiones de normas organizacionales evaluadas por el cuestionario *Norms Diagnostic Index*, de Allen y Dyer 1980 y, en parte, por preguntas originales. Siguiendo a Allen y Dyer, se seleccionaron preguntas para medir la presencia de normas de comportamiento en las áreas de facilitación del desempeño, involucramiento en el trabajo, adiestramiento, comunicación ascendente, políticas y procedimientos, confrontación, cooperación, y comunicación descendente (las normas evaluadas en el cuestionario se presentan más adelante en la figura 4). En estas preguntas se les solicitó a los miembros de la organización manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a la existencia de las normas descritas, utilizando una escala de respuestas tipo Lickert. Las instrucciones para los respondientes fueron las que siguen:

"Esta parte del cuestionario tiene por objetivo evaluar las normas que rigen el comportamiento de las personas que integran su organización. Para esto presentamos una lista de normas (o costumbres). Evalúe el grado de acuerdo o desacuerdo que usted tiene respecto de si esas normas rigen o describen el comportamiento en su organización. Si usted está totalmente de acuerdo con que el comportamiento descrito es una costumbre o 'norma' en su organización, marque una X sobre el 1. Si usted está totalmente en desacuerdo con que el comportamiento descrito es una costumbre o 'norma' en su organización, marque una X sobre el 5. Utilice las alternativas intermedias para expresar mayor o menor acuerdo."

Las dos partes del cuestionario llegaron a su formato final después de varias iteraciones de "purificación" de las preguntas (Olavarrieta 1995). Los participantes en la construcción del cuestionario administraron éste en una unidad del interior de su organización de trabajo. Los administradores recibieron instrucciones sobre procedimientos de administración de encuestas y manejo de posibles situaciones conflictivas que pudiera ser necesario enfrentar durante la administración de los cuestionarios, con el objetivo de minimizar temores, desconfianza u otros sesgos en los sujetos encuestados.

**Figura 4**

*Análisis factorial de las normas de comportamiento*

	Factor 1	Factor 2
FACTOR 1: Normas sobre desempeño en el trabajo		
Subfactor 1A: Facilitación del desempeño		
11. Que la gente obtenga retroalimentación sobre su desempeño	0,71	
21. Que los grupos definan claramente sus metas antes de comenzar la tarea	0,74	
24. Que cada empleado sea informado por su jefe sobre lo que tiene que hacer en su trabajo	0,86	
5. Que las políticas y procedimientos organizacionales sean útiles, claros y que estén vigentes	0,83	
15. Que se adecuen políticas y procedimientos cuando es necesario	0,73	
25. Que se revisen políticas y procedimientos regularmente	0,70	
Subfactor 1B: Cooperación		
22. Que la gente haga un esfuerzo por mantener el progreso que se ha logrado	0,76	
17. Que la gente se ayude mutuamente en los problemas personales y de trabajo	0,77	
27. Que exista espíritu de cooperación	0,90	
FACTOR 2: Comunicación		
4. Que los jefes tengan una política de puertas abiertas con sus subordinados		0,86
14. Que los jefes pidan opiniones y sugerencias a sus subordinados		0,92
6. Que se señalen los errores en forma constructiva		0,81
26. Que las personas conversen abiertamente sobre comportamientos negativos		0,81
Ítems sin factor o sin relación conceptual		
12. Que la gente se involucre y entusiasme con lo que está haciendo	0,55	0,68
13. Que se den suficientes facilidades para capacitarse	0,32	0,83
23. Que se dé orientación y adiestramiento frente a nuevas tareas	0,60	0,61
1. Que la gente sea informada sobre las decisiones que afectan a su trabajo	0,61	0,68
9. Que la información llegue por la fuente principal y no a través de rumores	0,69	0,52
<i>Eigenvalue</i> de factores	11,19	2,70

MUESTRA

Se administró el cuestionario a una muestra de 38 organizaciones con un promedio de 17,5 personas encuestadas por organización. Se pidió a los sujetos que identificaran su jerarquía y sexo. La muestra estuvo compuesta en 23,8%

por jefes hombres, 28,3% por subordinados hombres, 18,6% por jefes mujeres y 22,7 % por subordinados mujeres. El resto, 6,6%, no se identificó. El tipo de organizaciones encuestadas fue bastante diverso e incluyó empresas privadas de los sectores de comercio, servicios y producción, además de organizaciones estatales de los sectores de servicios, gobierno y fuerzas armadas.

## Resultados

Uno de los principales objetivos que se persigue al desarrollar cuestionarios de valores y normas de comportamiento organizacional es la identificación de dimensiones de estos elementos, a partir de las cuales se pueda efectuar comparaciones entre diferentes organizaciones. El desarrollo de este tipo de conocimientos acerca de las propiedades de un cuestionario contribuye al desarrollo de la validez de constructo de éste. Con este propósito se efectuó un análisis factorial de las respuestas de los sujetos a los veinte pares de valores. Este tipo de análisis permite identificar grupos de valores con una correlación alta entre sí y que además sean independientes de otros grupos de valores. El análisis se efectuó sobre puntajes estandarizados de las respuestas, lo que permite neutralizar los efectos de distorsión producidos por las varianzas y promedios diferentes de los pares de valores. Los resultados del análisis factorial de los pares de valores aparecen en la figura 3. Esta figura muestra la existencia de cinco dimensiones de valores independientes entre sí. Además, uno de estos factores (factor 3) se ha subdividido en tres subfactores por razones conceptuales. Los siete factores y subfactores resultantes sintetizan las estructuras de valores de las organizaciones evaluadas en sólo siete dimensiones. El factor 1 agrupa los valores que reflejan el *estilo de trato entre las personas* que los encuestados consideran que impera en sus organizaciones ( en el primer polo del continuo, solidaridad, amistad e igualdad; egoísmo, indolencia y discriminación en el otro polo). El factor 2 representa valores relacionados con la *actitud hacia el riesgo* que los integrantes perciben (en el primer polo innovador, independiente y audaz; conservador, dependiente y cauto en el otro). El factor 3, por razones conceptuales de interpretación, se dividió en tres subfactores: 3-a, 3-b y 3-c. El subfactor 3-a, que contiene los valores con mayor peso factorial, lo constituyen valores de *expectativas de rendimiento* (en el primer extremo, esfuerzo, eficiente, comprometido, persistente, ordenado y rápido; resignado; ineficiente, indiferente, inconstante, desordenado y lento, en

el otro). El subfactor 3-b lo componen valores que reflejan *expectativas de integridad* de los miembros ( en un polo, leal, honesto y justo; desleal, deshonesto e injusto, en el otro). El subfactor 3-c se refiere al *grado de formalidad* o informalidad que se espera de los miembros. El factor 4 está compuesto por valores que reflejan la *flexibilidad* que se espera de los miembros (tolerante y flexible, en un polo; intolerante e inflexible, en el otro). El factor 5 se refiere a la orientación de la organización respecto a la *productividad*. En este factor se asociaron los valores de competencia y producir cantidad, en un extremo del factor, y los valores de calidad y cooperación en el otro extremo.

Al sintetizar las respuestas de los sujetos en estos siete grupos de valores, es posible describir la estructura de valores predominante en una organización en sólo siete dimensiones básicas. El puntaje para una organización, en cada una de estas dimensiones, se obtiene promediando los puntajes de los valores que la componen. Cuando analizamos los puntajes de estas siete dimensiones para caracterizar las estructuras de valores y normativas de las organizaciones encuestadas como un todo, encontramos tendencias en estas dimensiones de valores que son comunes a la mayoría de las organizaciones evaluadas, pero no a todas. Las dimensiones de integridad y rendimiento tienen puntajes que muestran una fuerte presencia de estos atributos en las organizaciones encuestadas. Quizás se pueda hablar de un consenso social respecto a que los valores que comprenden estas dimensiones corresponden a expectativas de comportamiento en cualquier organización contemporánea. Hay otras dimensiones de valores que presentan una mayor variabilidad de puntajes en las diferentes organizaciones encuestadas, tales como valores de riesgo, formalidad, flexibilidad y orientación a la cantidad o calidad. Estas otras dimensiones de valores, producto de la mayor dispersión de los puntajes de las organizaciones en ellas, son las que mejor nos permiten diferenciar tipos de estructuras de valores entre las organizaciones.

Con el propósito de analizar la existencia de dimensiones independientes para la segunda parte del cuestionario, sobre normas de comportamiento en la organización, se efectuó un análisis factorial de las respuestas a los 18 ítems que indagaban respecto a las normas de comportamiento imperantes en las organizaciones de la muestra. Los resultados de este análisis aparecen en la figura 4. Como allí se observa, las dimensiones encontradas NO son coincidentes con las áreas temáticas originales que se mencionaron con anterioridad (tomadas de Allan y Dyer 1980). Esta figura muestra la existencia

de sólo dos factores independientes de normas de comportamiento. En un primer factor se concentran las normas de comportamientos relacionadas con el desempeño en el trabajo. Dentro de este factor, por razones conceptuales, es posible agrupar las normas evaluadas en dos subfactores: el primer subfactor (1a) lo constituyen las normas que definen el *desempeño esperado* de los miembros de la organización (descrito en términos de metas, funciones, políticas, procedimientos y retroalimentación). Este subfactor describe el grado en que la organización facilita el desempeño de sus miembros, entregando información clara sobre cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo. El segundo subfactor (1b) lo conforman las normas que definen el *grado de cooperación* de los miembros (reflejadas en conductas de cooperación, ayuda y esfuerzo) conducentes a lograr los estándares de desempeño laboral definidos en el subfactor 1a.

Un segundo factor de normas de comportamiento está compuesto por normas que reflejan la *calidad de la comunicación* que tienen los miembros de la organización. Este factor mide la existencia de normas de comportamiento que reflejan la ocurrencia de una comunicación fluida (políticas abiertas, intercambio de opiniones, correcciones asertivas) entre los miembros. Algunas de estas normas de conducta describen el estilo de relación que tienen los jefes con sus subordinados, estilo que, como han mostrados otras investigaciones, afectan tanto al rendimiento como a la calidad de vida laboral de los subordinados (Raineri y Fuchs 1995a y 1995b). Finalmente, en la figura 4 quedan cinco ítemes que muestran igual grado de asociación con ambos factores o que carecen de relación conceptual clara con éstos y entre sí.

Estos tres factores y subfactores permiten sintetizar las respuestas de los sujetos a esta parte del cuestionario en sólo tres dimensiones básicas de normas de comportamiento: normas de definición de desempeño, normas de cooperación y normas de facilitación de la comunicación. Nuevamente, el puntaje para una organización en cada una de estas dimensiones se obtiene promediando los puntajes de las normas que la componen.

Como rasgos distintivos de las normas de comportamiento, en la muestra como un todo, podemos decir que las normas de comportamiento que definen desempeños esperados son percibidas como más frecuentes que las normas de involucramiento ( $t=2,3$ ;  $p<0,05$ ) y normas que facilitan la comunicación ( $t=2,96$ ;  $p<0,01$ ). No hay diferencias estadísticamente significativas entre estas dos últimas dimensiones de normas.

El análisis recién presentado nos permite responder a la pregunta de cuáles son las dimensiones de valores y de normas de comportamiento, que son estadísticamente independientes entre sí y que permiten describir la estructura de valores y normativa de una organización. Las dimensiones encontradas en este estudio son parecidas a las encontradas por otros investigadores mediante cuestionarios similares. La figura 5 presenta las dimensiones encontradas en este estudio y las compara con dimensiones encontradas por otros autores. Esta figura permite concluir que todas las dimensiones encontradas en este estudio son similares a otras dimensiones encontradas por otros autores en estudios similares. Aparentemente existe una convergencia de este tipo de literatura en la identificación de dimensiones independientes de valores y de normas de comportamiento.

La figura 6 muestra la tendencia central (expresada usando el percentil 50) y el grado de dispersión (expresado usando los percentiles 5, 25, 75 y 95) de los promedios obtenidos en las 38 organizaciones para las dimensiones de valores y normas de conducta identificadas. En esta figura se observa que hay dos dimensiones de valores en donde existe una mayor variabilidad entre las organizaciones encuestadas: los valores que se refieren a la tendencia a evitar o buscar riesgo y los valores que se refieren a la tendencia a producir cantidad en competencia *versus* producir calidad en cooperación. En términos generales, podríamos decir que las organizaciones encuestadas presentan mayores diferencias en estas dos dimensiones de valores. En el resto de las dimensiones de valores (trato de las personas, expectativas de rendimiento, valores de integridad, formalidad, y flexibilidad) presentan una dispersión que se sitúa en la mitad izquierda del diferencial semántico, o sea, la mitad que refleja algún grado de presencia o ausencia de los polos "positivos" de estas dimensiones (buen trato de las personas, altas expectativas de rendimiento, alta integridad, formalidad y flexibilidad). Casi no aparecen organizaciones con evaluaciones promedio en el lado derecho del diferencial semántico, donde se ubican los respectivos contravalores "negativos" (mal trato de las personas, expectativas de bajo rendimiento, falta de integridad, alta informalidad e inflexibilidad). Por esta razón, se puede pensar que, en este último grupo de dimensiones de valores, los miembros de las organizaciones se concentraron en evaluar el grado de presencia o ausencia de los valores "positivos", sin que quede claridad sobre la presencia o ausencia de los valores opuestos a éstos. Por esta razón, las estructuras de valores de las organizaciones evaluadas pueden describirse usando todo el rango de respuestas de las dimensiones de riesgo y producción,

y sólo el grado de presencia o ausencia de los valores que hemos definido como "positivos", siendo más difícil poder concluir respecto a sus contravalores. La figura 6 también muestra que la distribución de la mayoría de los promedios de respuestas de las tres dimensiones de normas de comportamiento, en las 38 organizaciones, varía dentro de un rango limitado del continuo de respuestas, siendo mayor la variación de los promedios para las dimensiones de orientación del desempeño y comunicación, que para la dimensión de cooperación.

**Figura 5**

*Comparación de una selección de dimensiones de cultura organizacional*

Raineri y Martínez (1996)	Hofstede (1990)	O'Reilly y Chatman (1992)	Cooke y Rosseau (1988)	Schwartz y Davies (1981)	Allen y Dyer (1980)
DIMENSIONES DE VALORES					
Trato de las personas	Distancia de poder	Respeto por las personas	Cultura humanista		
Riesgo	Seguridad		Evitación		
Rendimiento	Orientación a resultados	Orientación a resultados	Cultura de logro		
Formalidad	Autoridad	Estabilidad	Convencionalismo		
Flexibilidad		Innovación			
DIMENSIONES DE NORMAS DE COMPORTAMIENTO					
Orientación del desempeño				Organizar	
Cooperación	Colectivismo	Trabajo en equipo	Cultura afiliativa		Cooperación
Comunicación				Comunicar	Comunicación

Del análisis de estas distribuciones de promedios de respuestas para las diferentes dimensiones de valores y normas de comportamiento se desprende que es posible enriquecer el análisis de los resultados del cuestionario en una organización, en particular si éstos se comparan con los resultados de las distribuciones de los promedios para el resto de las organizaciones. Este tipo de



análisis de los resultados es lo que metodológicamente se denomina análisis de normas de distribución de respuestas en la población (Olavarrieta 1995). No se pretende aquí aseverar que las 38 organizaciones encuestadas son una muestra representativa de todo el universo de organizaciones en nuestro medio. Sin embargo, con los datos que se han acumulados se puede enriquecer la interpretación de futuras mediciones en otras organizaciones, ya que sirven como marco de referencia con el cual efectuar comparaciones.

A modo de ejemplo, la figura 7 muestra los puntajes para dos grupos de organizaciones encuestadas: un grupo de cuatro organizaciones del sector privado dedicadas al comercio minorista (triángulos negros) y un grupo de muestras tomadas en organizaciones del sector de las fuerzas armadas y de orden (cuadrados). En la parte superior de la figura los puntajes de estos dos tipos de organizaciones están graficados en escalas que representan el espectro total de posibles respuestas. En la parte inferior de la figura los mismos puntajes están graficados en la distribución de los promedios para las 38 organizaciones expresada en términos de percentiles. Al analizar los resultados de estos dos grupos de organizaciones en función de los puntajes brutos sólo podemos interpretar las respuestas en función del diferencial semántico (para los valores) y de las categorías de la escala Lickert (para las normas). Esto es, usando estas escalas de respuestas podríamos concluir que ambos tipos de organizaciones poseen niveles moderados de los atributos evaluados en las diferentes dimensiones de valores y conducta, y que, además, las diferencias entre ambas organizaciones son moderadas.

Conclusiones diferentes se obtienen al comparar las respuestas de estas organizaciones en función de la distribución de respuestas de toda la muestra (utilizando percentiles). Con este segundo tipo de análisis podemos concluir que, dentro de la muestra de organizaciones estudiadas, estos grupos de organizaciones tienen estructuras de valores y de comportamiento muy diferentes entre sí, e incluso en algunas dimensiones presentan valores extremos dentro de la muestra de 38 organizaciones. Por ejemplo, el grupo de tiendas de comercio minorista aquí estudiadas muestra una fuerte ausencia de formalidad y un muy bajo énfasis en expectativas de rendimiento, mientras que las muestras tomadas en las organizaciones de las fuerzas armadas y de orden muestran un énfasis extremo en la formalidad e integridad de sus miembros. La utilidad de poder contar con normas estadísticas para analizar los resultados de una organización, para este tipo de cuestionarios, radica precisamente en esta

Figura 7

Respuestas para dimensiones de valores y normas de conducta para dos grupos de organizaciones en percentiles y en puntajes brutos

		PUNTAJES BRUTOS		PERCENTILES	
Factores de valores	Presencia	1	Ausencia	5%	Ausencia
	Preocupación por las personas	1	4	5%	75%
	Favorecer el riesgo	1	4	5%	75%
	Expectativas de alto rendimiento	1	4	5%	75%
Factores de normas	Presencia	1	Ausencia	5%	Ausencia
	Orientación del desempeño	1	4	5%	75%
	Cooperación	1	4	5%	75%
	Comunicación	1	4	5%	75%
Factores de valores	Presencia	1	Ausencia	5%	Ausencia
	Trato hacia las personas	1	4	5%	75%
	Actitud hacia el riesgo	1	4	5%	75%
	Expectativas de rendimiento	1	4	5%	75%
Factores de valores	Presencia	1	Ausencia	5%	Ausencia
	Integridad	1	4	5%	75%
	Formalidad	1	4	5%	75%
	Flexibilidad	1	4	5%	75%
Factores de valores	Presencia	1	Ausencia	5%	Ausencia
	Producción en calidad y cooperación	1	4	5%	75%
	Producción en calidad y cooperación	1	4	5%	75%
	Producción en calidad y cooperación	1	4	5%	75%
Factores de valores	Presencia	1	Ausencia	5%	Ausencia
	Orientación del desempeño	1	4	5%	75%
	Cooperación	1	4	5%	75%
	Comunicación	1	4	5%	75%

■ FF. AA. y de Orden ▲ Tiendas de comercio minorista

capacidad de poder comparar los resultados obtenidos en diferentes organizaciones.

Un último tipo de análisis que se efectuó de los resultados de la administración del cuestionario es el análisis de la confiabilidad de sus dos partes. La confiabilidad de estas dos partes se estimó calculando el coeficiente alfa de Cronbach, en donde se obtuvieron valores de 0,78 para la sección de valores organizacionales y de 0,98 para la sección de normas de comportamiento. Esta estimación muestra una muy alta confiabilidad en la sección de normas de comportamiento y una confiabilidad media en la sección de valores organizacionales. La menor confiabilidad de la sección de valores organizacionales puede atribuirse a la mayor variabilidad conceptual interna de esta sección, la que queda demostrada por el alto número de dimensiones de valores, estadísticamente independientes, que arrojó el análisis factorial.

### Conclusiones

El presente trabajo discute las características del concepto de cultura organizacional, sus elementos y sus posibilidades de cambio, y se analizan estos temas desde diferentes perspectivas teóricas. Se identifican los elementos de valores y normas de comportamiento, como aquéllos más centrales a la cultura de una organización, y se discuten diferentes aproximaciones a su medición. Finalmente, se presenta el desarrollo e implementación de un cuestionario para medir estos dos tipos de elementos y se analizan los resultados de su administración a una muestra de 38 organizaciones. Este cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional ofrece varias ventajas metodológicas. Primero, permite utilizar un lenguaje cercano al de los miembros de la muestra, ya que en su construcción participaron profesionales pertenecientes a las organizaciones en que éste se administró. Segundo, se identificaron dimensiones estadística y conceptualmente independientes de valores y normas, con lo que este cuestionario nos permite describir con siete dimensiones la estructura de valores de una organización, y con tres dimensiones podemos describir su estructura normativa. Estas dimensiones permiten detectar rasgos generales y diferenciadores de las estructuras de valores y normas de comportamiento de las organizaciones en la muestra evaluada. Tercero, el cuestionario permite enriquecer el análisis de resultados mediante la comparación entre diferentes

organizaciones, lo que se logra al contar con la distribución de las respuestas (normas estadísticas) de los sujetos para la muestra de empresas evaluadas.

Conocer estas propiedades del cuestionario enriquece el análisis de las culturas de las organizaciones en las que éste se administre, ya que permiten hacer estas evaluaciones con mayor solidez estadística y conceptual, al conocer características sobre su validez de constructo (identificación de dimensiones de las variables medidas), confiabilidad y sensibilidad (dispersión de las respuestas). Sin embargo, no debe aquí entenderse que el cuestionario por sí solo se puede usar como un instrumento de diagnóstico de cultura organizacional. El cuestionario es un punto de partida con ventajas metodológicas importantes. Su uso puede complementarse y enriquecerse con otras técnicas de diagnóstico, como por ejemplo, entrevistas al personal o la retroalimentación de resultados en grupos de discusión dentro de las organizaciones (Acuña 1992). Investigaciones futuras con muestras mayores deberán orientarse a discriminar los tipos de organización que presentan diferentes estructuras de valores y de normas de comportamiento. También se deberían desarrollar investigaciones para relacionar estructuras de valores con estructuras normativas, y ambos elementos con otras variables organizacionales, tales como tamaño, industria de pertenencia, estilo de dirección y productividad. Este estudio puede considerarse como un punto de partida para la investigación sobre las características de la cultura de organizaciones locales.

### Referencias

- ACUÑA E. (1992). "Group Feedback Análisis: un método para el desarrollo organizacional", *Academia* (Chile) (10):45-62.
- ALLEN F. y J. DYER (1980). "Norms Diagnostic Index: a Tool for Tapping the Organizational Unconscious", *Personnel Journal*, marzo, pp. 192-198, 223.
- BERLIN, M. (1995). "El problema de acceso a las corporaciones y cómo estudiarlas en un país latinoamericano". *Academia* (Chile) (15):21-40.
- BROADFOOT L. E. y N.M. ASHKANASY (1994). *A Survey of Organizational Culture Measurement Instruments*. Trabajo presentado en la reunión anual de Australian Social Psychologists, Cairns, Queensland, Australia.

- CANTOR, N. y W. MISCHEL (1979). "Prototypes in Person Perception", en E. BERKOWITZ, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 12. N.York: Academic Press.
- COOK, S. y D. YANOW (1993). "Culture and Organizational Learning", *Journal of Management Inquiry* 2(4):373-390.
- COOKE R. y D. ROUSSEAU (1988). "Behavioral Norms and Expectations", *Group and Organizational Studies* 13, pp. 245-273.
- DANDRIDGE, T, I. MITROFF y W. JOICE (1980). "*Organizational Symbolism: a Topic to Extend Organizational Analysis*", *Academy of Management Review* 23, pp. 77-82.
- DAVIS, T. y F. LUTHANS (1980). "A Social Learning Approach to Organizational Behavior", *Academy of Management Review* 5, pp. 281-290.
- DEAL, T. y A. KENNEDY (1982). *Las empresas como sistemas culturales; ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Sudamericana.
- DENISON, D. (1996). "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate?; a Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", *The Academy of Management Journal* 21(3):619-654.
- DESHPANDE, R y F.E. WEBSTER, Jr. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing* 53, pp. 3-15.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. N.York: Harper and Row.
- \_\_\_\_\_ (1992). "Cambiar las conductas, no la cultura", *América Economía* (Chile) 60, abril.
- FUCHS, C. y J. BUSTAMANTE (1994). "Valores y cultura: claves del éxito de la empresa familiar", *Revista de la Escuela de Negocios* (Universidad Adolfo Ibáñez, Valparaíso, Chile)25, pp. 26-31.
- GOLEMAN, D. (1995). "*Emotional Intelligence*". N.York: Bantam.

- HARRISON, R. (1972). "Understanding your Organization's Character", *Harvard Business Review*, mayo, pp. 119-128.
- HERNÁNDEZ, R. S., C.C. FERNÁNDEZ y L.P. BAPTISTA (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. y otros (1990). "Measuring Organizational Cultures; a Qualitative and Quantitative Study across 20 Cases", *Administrative Science Quarterly* 35, pp. 286-316.
- HOLLANDER, E. (1982). *Principios y métodos de psicología social*, 3 ed. Buenos Aires: Amortortu.
- JACOBS, R. y J. BARATTA (1992). "Tools for Staffing Decisions: What Can They do? What Do They Cost?", en W. CASCIO, ed., *Human Resource Planning, Employment and Placement*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs.
- KABANOFF, B., R. WALDERSEE y M. COHEN (1995). "Espoused Values and Organizational Change Themes", *Academy of Management Journal* 38( 4):1.075-1.104.
- KEIDEL, R. (1994). "Rethinking Organizational Design", *The Academy of Management Executive* 8(4):12-30.
- KILMANN, R. (1987). "Management of Corporate Culture", en M. FOTTLER, R. HERNÁNDEZ y C. JOINER, eds., *Strategic Management of Human Resources in Health Services Organizations*. N.York: Wiley.
- KOFMAN, F. y P. SENGE (1993). "Communities of Commitment: the Heart of Learning Organizations", *Organizational Dynamics* 8, otoño.
- LOCKE, E. y F. BRYAN (1960). "Performance Goals as Determinants of Performance and Boredom", *Journal of Applied Psychology* 51, pp. 120-130.
- LUTHANS, F. y R. KREITNER (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glennview, Ill.: Scott Foreman.

- MACCOBY, M. (1976). "The Corporate Climber Has to Find His Heart", *Fortune*, diciembre.
- MCALLISTER, D. (1995). "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal* 38 (1):24-59.
- OLAVARRIETA, S. (1995). "Medición, confiabilidad y validez en investigaciones en marketing y disciplinas de empresas relativas al comportamiento humano", *Estudios de Administración* (Chile) 2(1):69-116.
- O'REILLY, A., A. CHATMAN y D. CALDWELL (1991). "People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* 34 (3):487-516.
- OUCHI, W.G. (1981). *Theory Z*. Reading, Ma.: Addison-Wewasley.
- PACE, W. y D. FAULES (1994). *Organizational Communication*, 3 ed. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall.
- PASCALE, R.T. y A.G. ATHOS (1981). *The art of Japanese Management*. N.York: Simon and Schuster.
- PETERS, T. y H. WATERMAN (1982). *In Search of Excellence*. N.York: Harper and Row.
- PETTRIGREW, A.M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly* 24, pp. 570-581.
- RAINERI A. y C. FUCHS (1995a). "Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno", *Estudios de Administración* (Chile) 2(1):1-25.
- \_\_\_\_\_ (1995b). "Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad de vida en el trabajo", *Estudios de Administración* (Chile) 2(2):53-75.
- RAINERI, A. y A. MARTÍNEZ (1997). "Teorías organizacionales, técnicas y práctica del diagnóstico organizacional", *Academia* 19 (Chile), por aparecer.

- RODRÍGUEZ, D. (1992). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- SASHIKIN, M. y R. FULMER (1985). *Measuring Organizational Excellence Culture with a Validated Questionnaire*. Trabajo presentado en el Meeting of the Academy of Management, agosto, San Diego, Cal.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.
- SCHWARTZ, H. y S. DAVIES (1981). "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics* 10 (1):30-38.
- SENGE, P. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, otoño, pp. 117-123.
- SIMS, H. y P. LORENZI (1992). *The New Leadership Paradigm*. Sage.
- SKINNER, F. (1938). *The Behavior of Organisms*. N.York: Appleton-Century Crofts.
- STREIT, A. (1994). "A Letter from Andrea", *Health Care División Newsletter*, otoño. University of Southern Missisipi, Academy of Management.
- TAYLOR, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. N.York: Harper and Row.
- VAN MAANEN ... (1979). "Qualitative Research", *Administrative Science Quarterly* 24, pp. 570-581.
- WATSON, J. (1924). *Behaviorism*. N.York: Norton.
- WEBER, M. (1969). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- WEICK, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Ma.: Addison- Wesley.
- WILLIAMS, R. (1951). *American Society: a Sociological Interpretation*. N.York: Knopf.