

Cornisa: CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición

Ivonne Joliet Vanegas Rivera

Nota de la autora

Ivonne Joliet Vanegas Rivera, Especialización Gerencia de Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Los comentarios de este trabajo enviarlos a

ivonnej.vanegasr@utadeo.edu.co

Profesor: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá D.C. Noviembre de 2015

CULTURA ORGANIZACIONAL

Agradecimientos

A mi madre por siempre apoyarme a superarme,
a mis hermanas por ser un reto para mí,
a mi esposo quien sin su apoyo
y noches de traspasado no lo hubiese logrado.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Contenido

Resumen	4
Abstract	4
Introducción	5
Planteamiento del problema	7
Justificación.....	8
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Medición de la Cultura Organizacional.....	10
Cultura Organizacional.....	10
Teorías o Modelos de la Cultura Organizacional.....	12
Elementos de la Cultura Organizacional.....	18
Funciones de la Cultura Organizacional	22
Metodología de Estudio de la Cultura Organizacional	23
Modelos de Medición de la Cultura Organizacional.....	25
Medición de la Cultura Organizacional en Colombia.....	29
Método	31
Resultado.....	32
Referencias	35
Apéndice A.....	38

CULTURA ORGANIZACIONAL

Resumen

La cultura organizacional es un concepto de gran importancia en la actualidad para la comprensión de las organizaciones, así como del éxito de las mismas. El objetivo de este trabajo de grado es realizar una investigación documental de los modelos de medición de la cultura organizacional; por medio del análisis de investigaciones y documentos teóricos relacionados con el tema a fin de evidenciar consensos teóricos y metodología de estudio.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Medición de cultura organizacional, Modelos de Cultura Organizacional

Abstract

Organizational culture is a concept of great importance today for the understanding of organizations, as well as their success. The aim of this paper is a literature search of measurement models of organizational culture; through research and theoretical analysis of documents related to the subject in order to demonstrate consensus and theoretical study methodology.

Keywords: Organizational Culture, measurement of organizational culture, organizational culture models

CULTURA ORGANIZACIONAL

Introducción

Dentro de la cultura organizacional se manejan diferentes niveles de comprensión, donde el núcleo de esta para algunos autores son los valores, mientras que para otros son las presunciones básicas o creencias, de allí lo complejo de estudiar este tema, pues la base de la cultura organizacional se encuentra en elementos de acuerdo grupal y poco conscientes debido a la profundidad y arraigo de los mismos.

Algunos elementos comunes entre las diferentes teorías de la cultura organizacional son: el ambiente, los comportamientos y los valores; los cuales juegan un papel principal dentro de las funciones de la cultura organizacional, es decir, dentro de la para construcción y concesión de metas, estilos de liderazgo, así como la adaptación del ambiente de trabajo.

Las diferentes teorías y modelos de cultura organizacional, abordan los elementos comunes, antes nombrados, desde a) la retroalimentación y el riesgo asociado a las actividades; b) la distancia del poder, la evitación a la incertidumbre, el individualismo versus el colectivismo, la masculinidad versus la feminidad, la orientación al logro a corto y largo plazo, y la indulgencia versus la restricción; c) el cambio-flexibilidad y la estabilidad-dirección en relación a elementos internos y externos; d) la agrupación de los elementos desde la visión de centralización y formalización con representaciones de dioses griegos; e) las capas de comprensión; entre otros estilos de abordaje que se describen más adelante.

El objetivo general de este trabajo de grado es realizar una investigación documental de los modelos de medición de la cultura organizacional. Se ha tomado como fundamento metodológico un modelo investigación, basado en una interpretación del núcleo temático, así

CULTURA ORGANIZACIONAL

como una construcción global de la teoría del cultura organizacional y su extensión a la medición del constructo (Hoyos, 2000).

En esta investigación se manejaron dos grandes agrupaciones de la información. El primero relacionado con el concepto y definiciones de la cultura organizacional, así como de sus referentes teóricos para la comprensión de los elementos y funciones del constructo.

El segundo agrupa modelos de medición los cuales tienen relación con los postulados teóricos, presentando como el concepto de cultura organizacional permitió la inclusión de la metodología cualitativa al estudio de las organizaciones, para finalmente revisar como esto se ha venido aplicando a los estudios y mediciones de la cultura organizacional en Colombia.

Este trabajo está estructurado en los siguientes capítulos:

- Planteamiento del problema.
- Medición de la cultura organizacional.
- Método.
- Resultado.
- Referencias.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Planteamiento del Problema

En el estudio de las organizaciones se ha buscado alcanzar mayor efectividad en el trabajo. Sin embargo a finales de los 70 e inicio de los 80, un concepto comenzó a ser de importancia para las organizaciones, este concepto fue el de cultura organizacional (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2011; Abravanel et al., 1992). El interés por este concepto parte de las diferentes experiencias vividas al realizar asesorías a empresas de los cinco continentes, donde se encontró estilos de trabajo diferentes, pero al mismo tiempo con comportamientos similares entre sí, es así como Schein en 1969 en su libro Consultoría de Procesos, comienza a vincular la identificación de la cultura con el tipo de intervención a realizar a fin de que sea más efectiva (Schein, 1988).

Partiendo de la importancia que el concepto de cultura organizacional tiene actualmente en las organizaciones, debido a que en última instancia es aquello que identifica y caracteriza, pues tanto la visión como la misión esta intrínsecamente atadas a esta, el conocer y comprender la cultura organizacional es algo vital en el éxito que alcanzará una organización u otra.

Así mismo es importante identificar el método de estudio y medición más apropiado de la cultura organizacional, para las organizaciones. En la actualidad en el mercado de la consultoría como desde el ámbito académico se pueden encontrar gran diversidad de instrumentos y modelos de análisis de la cultura organizacional, aunque no se observa de manera clara como las organizaciones puedan reconocer cual es el más apropiada para cada una de ellas.

Los diversos estudios han permitido comprender la composición, descripción y elementos a tener en cuenta para el cambio de la cultura organizacional, más no para su evaluación de una manera objetiva, pues la mayoría de los métodos encontrados tienden a ser cualitativos donde la

CULTURA ORGANIZACIONAL

observación y las entrevistas forman parte fundamental del sus estudio (Zapata-Domínguez & Rodríguez-Ramírez, 2008), pero enfrentan un gran problema de validez y confiabilidad debido a su no estandarización. Por lo cual, la selección del método de estudio y metodología de medición, presenta de manera continua una lucha o debate entre lo cualitativo y lo cuantitativo (Abravanel et al., 1992; Toca-Torres & Carrillo-Rodríguez, 2009)

La cultura organizacional es un tema complejo pues abarca valores, creencias y actitudes aprendidas y compartidas por miembros de una organización, son a su vez evolutivas, convirtiéndose así en conjunto de tradiciones y reglas tácticas que se practican a los largo de los días (Hellriegel & Slocum, 2009). Sin embargo, no significa que no pueda ser valorado para evidenciar aspectos a fortalecer, intervenir o cambiar, ya que con el estudio de la cultura organizacional que se identifica el estilo de trabajo a manejar con la empresa a asesorar (Schein, 1988).

Por lo anterior, surgen las siguientes preguntas de esta investigación ¿Cuál es el método más apropiado para la medición de la cultura organizacional? y ¿Cómo se han desarrollado los modelos de medición de la cultura organizacional en Colombia?

Justificación

Este estudio presenta al lector una recopilación y análisis de la información relacionada con los métodos de estudio y modelos de medición de la cultura organizacional, a fin que con base en el conocimiento aportado, se brinden herramientas para la identificación del método y modelo más apropiado de medición dentro de la organización a realizar el estudio o asesoramiento.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La información presente en este trabajo de grado, cuenta con componentes teóricos para la comprensión del concepto de cultura organizacional, desde el inicio del concepto, así como, de aspectos actuales de estudios recientes respecto a la actualización de modelos de estudio y modelos de medición del constructo.

Esta investigación documental de la cultura organizacional y sus métodos de medición aportará un análisis y actualización en los modelos y tendencias con respecto al tema, a las organizaciones, lo cual permitirá que cada una de ellas identifique su modelo de cultura, al igual que los elementos en los cuales influir, para alcanzar las metas o cambios esperados de forma exitosa.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una investigación documental de los modelos de medición de la cultura organizacional.

Objetivos Específicos

- Describir los métodos de estudio de la cultura organizacional.
- Identificar modelos de medición de la cultura organizacional.
- Revisar la evolución de la medición de la cultura organizacional en Colombia.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Medición de la Cultura Organizacional

Cultura Organizacional

Desde la visión antropológica se habla que la cultura maneja como mínimo cinco niveles para su comprensión. El primero hace referencia a las civilizaciones, donde se destacan grandes agrupaciones el mundo occidental y el oriental, con lo cual se pasa al segundo nivel de estudio, los países, donde comportamientos, costumbres y creencias son diferentes, por su identidad étnica, de allí llegamos al tercero, los grupos étnicos que se encuentran en un mismo país, llegando a ser aún más específicos con el nivel que agrupa a las ocupaciones, profesiones o comunidades laborales dentro de las diferentes etnias, para finalmente llegar al nivel de las empresas, dentro de las cuales se llegan a encontrar o desarrollar diferentes grupos culturales (Schein, 1988).

Modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988, p. 25-26).

Esta definición busca englobar los diferentes niveles de comprensión de la cultura, a fin de evitar un inadecuado entendimiento de la misma, aunque, esta definición otros autores la han tomado como la definición de la cultura organizacional, como se evidencia en (Armstrong, 1991; Chiavenato, 2004; Luthans, 2008).

Sin embargo, el termino cultura para otros autores tiene un origen diferente señalando a Tylor como pionero en el uso del término, el cual “incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbre o cualquier otra capacidad o habito adquiridos por el hombre como miembro de

CULTURA ORGANIZACIONAL

una sociedad” (Laraia, 2003 citado en Russo, 2010, p. 15). Pero el término de cultura organizacional tiene su origen en el siglo XVIII que fue utilizado como abreviatura para cuando se hablaba de la gestión del pensamiento y comportamiento humano, pasando a ser en el siglo XIX un término para comparar la conducta humana de forma normativa. En la historia se presenta como primera experiencia de buscar entender a una organización en términos de cultura organizacional en 1930, en una asesoría a las empresas Hawthorne y Western Electric Company, donde se evidenció que se podría vincular métodos de estudio antropológicos al estudio de estas organizaciones a fin de descubrir su estructura social o sistema de creencias (Russo, 2010). A partir de ese momento comenzó a desarrollarse una serie de estudios al respecto; aunque, no es hasta la publicación del libro *Cultura Organizacional y Liderazgo* por Schein que se descubre la riqueza e importancia de la cultura organizacional.

Otra postura define de cultura organización como “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización” (Chiavenato, 1983, p.25). Permitiendo encontrar elementos en común como son los estilo comportamentales, los valores y las creencias compartidas por un grupo de personas.

La cultura organizacional evidencia los valores, creencias y actitudes que los miembros de un grupo van aprendiendo y comparten entre sí, la cual tiene unos estratos que van del núcleo de la organización a sus ambiente externo, estos son a) la filosofía y supuestos compartidos, b) los valores, c) las conductas compartidas y d) los símbolos (Hellriegel y Slocum, 2009).

CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Estratos de la cultura organizacional.

Estrato	Descripción
Filosofía y supuestos compartidos	Creencias básicas de percibir la realidad, así como la forma de hacer las cosas.
Valores	Creencias, supuestos y sentimientos colectivos sobre lo correcto, valioso y racional.
Conductas compartidas	Normas o guías de comportamiento.
Símbolos	Forma de expresarse con palabras, gestos e imágenes.

Elaboración propia. Fuente: Hellriegel y Slocum, 2009.

La cultura organizacional está relacionada con el aprendizaje, al igual que con las normas, creencias, y la transmisión de conocimientos por lo cual no resulta fácil de cambiar, siendo muy estable (Koontz y Weihrich, 1991). Sin embargo, esta relación con las teorías del aprendizaje hace evidente su capacidad evolutiva y dinámica, por lo cual al comprender y entender esa dinámica se puede intervenir para buscar realizar los cambios necesarios a fin de llevar hacia un estilo más efectivo.

Teorías y Modelos de la Cultura Organizacional

En una teoría se conceptualizaron cuatro modelos con base en correlaciones del análisis del comportamiento organizacional, así como el riesgo asociado a la actividad de organización y el tiempo a esperar para la retroalimentación del ambiente, siendo estas dos últimas características relacionadas con el mercado (Deal & Kennedy, 1982, citado en Gómez-Díaz & Rodríguez-Ortiz, 2001). En la tabla 2 se observa la combinación de estos elementos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 2. Modelos culturales de Deal y Kennedy.

Retroalimentación	Riesgo Asociado	
	Alto	Bajo
Rápido	<i>Tipo Duro/Macho</i> Se caracteriza por la individualidad.	<i>Trabajar Duro/Jugar Duro</i> Se enfoca en llevar a cabo las cosas.
Lento	<i>Aportar la Compañía</i> La toma de decisiones es arriesgada y se demora conocer si fueron acertadas o no.	<i>Proceso</i> El riesgo y la retroalimentación son escasos e inexistentes.

Adaptado de Gómez-Díaz & Rodríguez-Ortiz, (2001).

En la década de los 80 Hofstede publicó el modelo multicultural de las dimensiones actitudinales, en el cual identificó cuatro dimensiones para explicar la cultura organizacional, las cuales complemento en el 2000 con base en la Encuesta mundial de valores realizada por de Michael Minkov, para finalmente desarrollar el modelo con seis dimensiones (Hofstede, 2011).

Tabla 3. Dimensiones de Hofstede.

Dimensión	Relaciona
Distancia del poder	Las diferentes soluciones al problema básico de la desigualdad humana.
Evitar la incertidumbre	El nivel de estrés en una sociedad de cara a un futuro incierto.
Individualismo versus Colectivismo	La integración de los individuos en grupos primarios.
Masculinidad versus Feminidad	La división de roles emocionales entre hombres y mujeres.
Orientación a largo plazo versus Orientación a corto plazo	La elección del enfoque de los esfuerzos de la gente: el futuro o el presente y pasado.
Indulgencia versus Restricción	La satisfacción versus el control de los deseos humanos básicos relacionados con disfrutar de la vida.

Elaboración propia. Fuente: Hofstede, 2011.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Un modelo popular aun en la actualidad es el de las cuatro tipologías basado en la correlación de la cultura organizacional y mediciones de desempeño, su representación es circular con una división horizontal entre foco interno y externo, así como una división vertical entre flexibilidad y estabilidad (Denison, 1991).

Tabla 4. Modelo de cultura y flexibilidad de Denison.

Punto de Referencia	Externo	<i>Cultura de Adaptabilidad</i> Concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y cambio para satisfacción de las necesidades	<i>Cultura de la Misión</i> Da una importancia crucial a la visión compartida del propósito organizacional
	Interno	<i>Cultura de la Participación</i> Concentración principal en la participación de los miembros de la organización	<i>Cultura de la Consistencia</i> Concentración interna, la cual otorga énfasis a la propuesta estable, metodológica y cooperativa de hacer negocios
		Cambio y Flexibilidad	Estabilidad y Dirección

Adaptación de Denison (1991).

En 1995 se presentó una agrupación de postulados filosóficos y principios de la administración para buscar explicar la CO, señalando que ninguna es mala, sino inadecuada para la situación. Con base en la agrupación de postulados, así como el nivel de centralización y formalización de las organizaciones identifica cuatro tipos de cultura, las cuales relaciona con dioses griegos para explicarlas (Handy, 1995, citado en Gómez-Díaz & Rodríguez-Ortiz, 2001).

Tabla 5. Tipologías de la Cultura de Handy.

Tipo	Descripción	Dios Relacionado	Simbolización
Cultura del Club	Son culturas de poder, se caracterizan por manejar un liderazgo autoritario y una estructura jerarquizada entorno a una autoridad máxima, de igual forma se basan en unidades estratégicas de funciones o	Zeus por ser el señor de los dioses y divinidad suprema.	Una telaraña donde todo irradia del centro.

CULTURA ORGANIZACIONAL

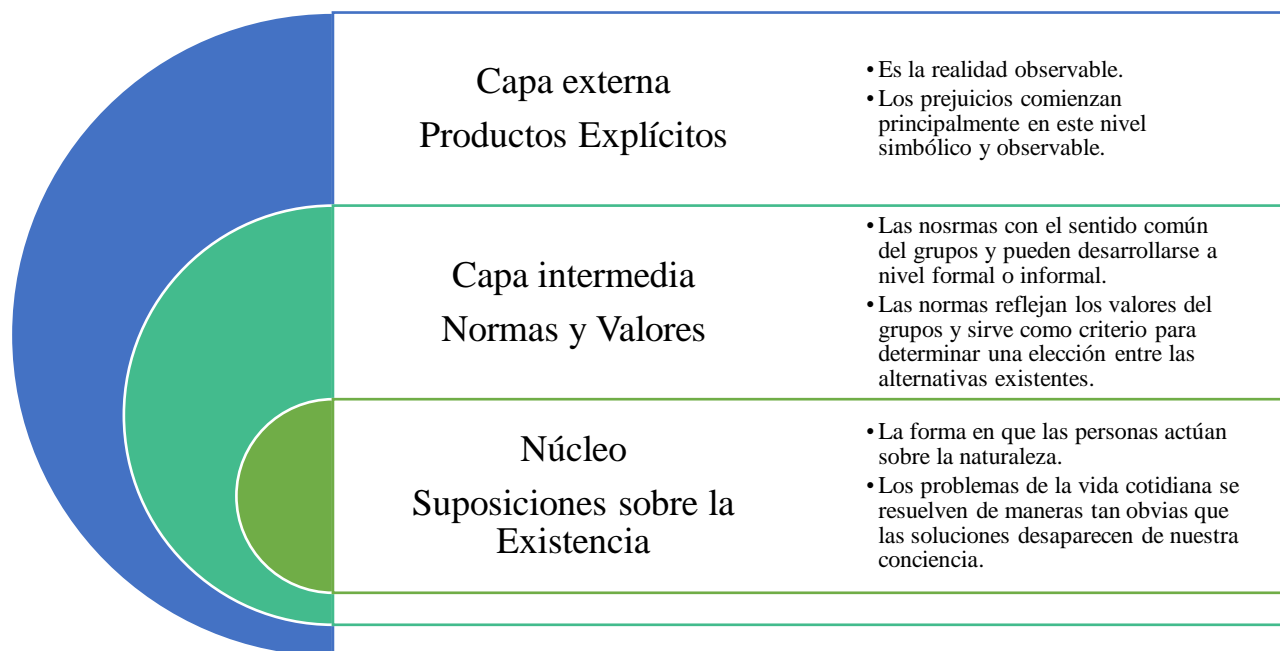
	productos, su sistema de toma de decisiones es rápido, donde la calidad de las mismas depende las habilidades del personal que tiene más poder. Sin embargo, los colaboradores se ven recompensados por el esfuerzo y la adaptación a los valores de aquellos que los dirigen.		
Cultura Rol	Se caracterizan por ser organizaciones construidas entorno a funciones, reglas y procedimientos, son orientadas al diseño de estructuras, manuales de procedimiento, racionalización de tareas y demás elementos relacionados, por lo cual se caracterizan por ser estables y resistentes al cambio. Su estructura de toma de decisiones y forma de trabajo es piramidal.	Apolo dios de la belleza y claridad.	Una cúpula (autoridad), pilares (funciones y divisiones) y base (reglas y procedimientos).
Cultura de la Tarea	Se caracterizan por promover la formación de equipos de trabajo, valorando la contribución de las personas por igual. Se basan en la mejora continua y exitosa para el logro de metas organizacionales.	Atenas diosa del pensamiento.	Una red donde el poder yace en sus intersecciones.
Cultura Existencial	Su característica principal radica en la diferencia con las otras, pues basa su existencia en ayudar sus colaboradores a desarrollarse y crecer, siendo estos autónomos y demandando un cierto grado de apoyo emocional y coordinación.	Dionisio dios de la vegetación.	Un círculo (entorno agrupador) y puntos dentro del círculo (colaboradores).

Elaboración propia. Fuente: Gómez-Díaz & Rodríguez-Ortiz, 2001.

En la figura 1 se explica el modelo de capas de Trompenaars & Hampden-Tuner (1997).

CULTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Modelos de capas de la cultura de Trompenaars & Hampden-Tuner.



Elaboración propia. Fuente: Trompenaars & Hampden-Tuner, 1997.

Con base en este modelo de cultura, los autores presentan cinco dimensiones para el estudio de la cultura.

Tabla 6. Dimensiones de la cultura organizacional de Trompenaars & Hampden-Tuner.

Dimensión	Descripción
Universalidad o particularidad	Es el predominio de alguna de estas, entendiéndose por universalidad reglas, sistemas de leyes contratos, objetividad y un camino correcto. Mientras la particularidad se entiende como las relaciones, sistemas personales, confianza interpersonal, relatividad y varios caminos correctos.
Individualismo o colectivismo	El primero relacionado con las personas como individuos y un espíritu emprendedor, en tanto que el segundo se relaciona con las personas como miembros de grupos y un espíritu solidario.
Neutralidad o afectividad	La neutralidad hará referencia al escaso contacto físico con amigos y familiares, una comunicación neutra y difícil de entender, mientras la afectividad hará referencia al contacto

CULTURA ORGANIZACIONAL

	físico más abierto y libre, así como una comunicación oral y expresiva con lenguaje corporal.
Relaciones específicas o difusas	La primera corresponderá a intervenciones confrontadoras, directas, abiertas y extrovertidas, separando trabajo de vida personal. La segunda corresponderá a intervenciones que evitan confrontaciones directas, son indirectas, cerradas e introvertidas y hay una conjunción de trabajo y vida personal.
Realización personal o atribución	La primera base su estatus en la competencia y las adquisiciones, estando las mujeres y minorías visibles en más niveles del centro de trabajo y siendo los jóvenes respetados por sus conquistas personales. La segunda basa su estatus en la posición, la edad, la escolaridad u otros criterios, su fuerza de trabajo es más homogénea, con predominio de lo masculino y diferencias basadas en criterios.

Elaboración propia. Fuente: Trompenaars & Hampden-Tuner, 1997.

Finalmente se presenta la teoría de la de los tipos de cultura de Hellriegel y Slocum (2009).

- La cultura burocrática, la cual practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación y coordinación jerárquica.
- La cultura clan, tiene como atributos la tradición, lealtad y compromiso personal, socialización, trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social.
- La cultura emprendedora, se caracteriza por altos grados de creatividad y disposición a asumir riesgos
- La cultura de mercado, se caracteriza por el logro de metas mesurables y exigentes, sobre todo en lo financiero y basándose en el mercado.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Elementos de la Cultura Organizacional

Las culturas empresariales son creadas por líderes, los cuales tendrán por función la creación, conducción y destrucción de las mismas, siempre y cuando esta última se requiera (Schein, 1988). Por lo cual se debe comprender a que hacen referencia los términos como comportamientos, normas, valores, filosofía, reglas y ambiente, los cuales hacen parte de la creación de la cultura organizacional.

- **Comportamientos:** son aquellos observados de manera frecuente en la relación de individuos como por ejemplo su trato, lenguaje y rituales.
- **Normas:** hará referencia a todas aquellas que se desarrollan y aplican en los grupos como llegar puntual y salir puntual.
- **Valores:** se referirá a los valores dominantes y aceptados por la organización.
- **Filosofía:** es aquella que orienta la política de la organización respetando a sus colaboradores y clientes.
- **Ambiente:** es aquello que de manera general se conoce como clima y que hará referencia a la asignación física del personal y la forma de relacionarse con clientes o terceros.

Presentado de otra manera, se plantea una agrupación de variables que afectan el comportamiento de las organizaciones y por ende su cultura (Chiavenato, 2004).

- **Variables ambientales:** como el sistema económico, el jurídico, el político y la tecnología.
- **Variables socioculturales:** como la religión, la educación y el lenguaje.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Variables culturales: como los valores, las normas y las creencias.
- Actitudes: como el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.
- Comportamientos de individuos y grupos en el trabajo: como la motivación, la productividad, el compromiso y la ética.

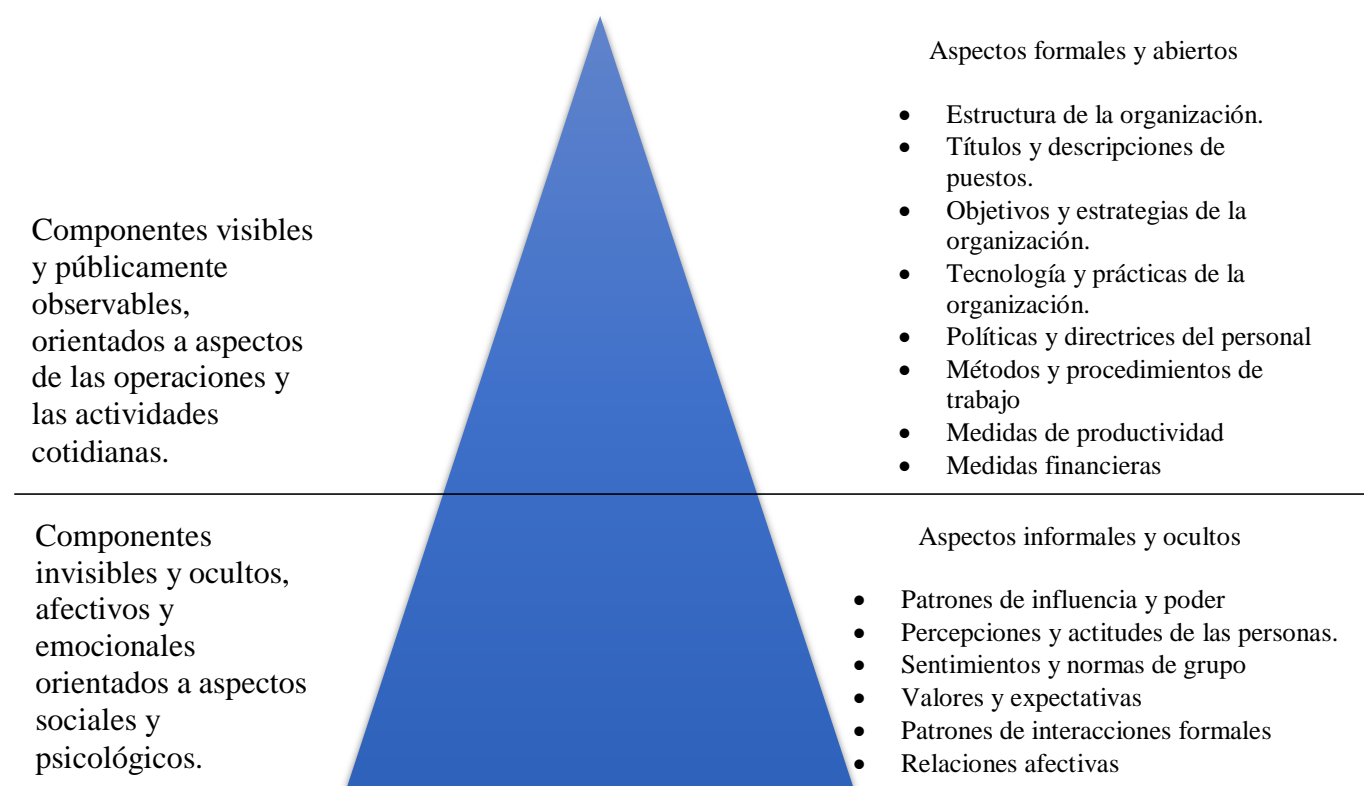
Dentro de las características importantes de la cultura organizacional se encuentran: la regularidad de los comportamientos observados (lenguaje, terminología, rituales, comportamientos), las normas, los valores dominantes, la filosofía (políticas y creencias), las reglas y el ambiente organizacional (distribución física, comunicación, interacción) (Luthans, 2008).

En los estudios de estos autores se hacen referencia a los diversos elementos culturales; los cuales se los agrupan en tres niveles para evitar confusiones conceptuales. Nivel 1 son las producciones y creencias, siendo lo más visible de la cultura. Se relaciona con el espacio físico, la tecnología con la que cuenta el grupo, la comunicación, las producciones artísticas y el estilo de comportamiento. Nivel 2 son los valores, los cuales son propios de los individuos y contribuyen a la solución de un problema, pero estos no son inicialmente colectivos, por lo cual deben pasar por un proceso de transformación cognoscitiva para llegar a volverse una creencia, las cuales cuentan con cierto grado de conciencia. El nivel 3 son las presunciones subyacentes básicas, las cuales hacen referencia elementos que por repetición quedan asentados en el grupo, siendo llamados también orientaciones de valor dominante, las cuales son elecciones preferidas entre varias alternativas básicas, es decir, son creencias implícitas que orientan la conducta e instruyen a los miembros del grupos la manera de percibir, pensar y sentir las cosas (Schein, 1988; Chiavenato, 2004; Luthans, 2008).

CULTURA ORGANIZACIONAL

En la figura 2, se muestra una representación de la agrupación de los diferentes componentes de la cultura organizacional desde una visión de iceberg que algunos han planteado para la explicación de la cultura organizacional (Chiavenato, 2004; Morgan, 1996 citado en Russo, 2010).

Figura 2. El Iceberg de la cultura organizacional.



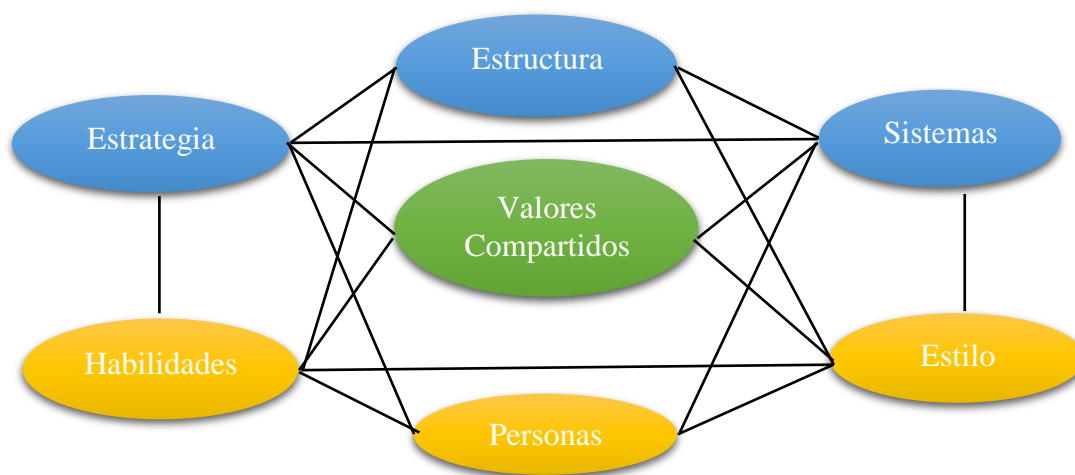
Adaptado Chiavenato (2004).

En el estudio de la cultura organizacional no siempre se estratifica en niveles los elementos de la cultura organizacional, otra postura es la agrupación y distinción diferentes de los elementos de la cultura organizacional, para estos autores el núcleo de la cultura organizacional son los valores compartidos, los cuales de algún modo gobiernan la organización y alrededor de

CULTURA ORGANIZACIONAL

estos se edifican los demás elementos. Es así, como partiendo del centro con los valores compartidos se dividen el resto de elementos en duros y suaves, los duros son la estrategia, es decir, los planes y distribución de recursos disponibles para el alcance de las metas organizacionales; la estructura, la cual refleja el organigrama de la organización; y los sistemas, relacionados con los procedimientos y rutinas existentes. Por otro lado los suaves son las personas, es decir, los rasgos característicos del personal; las habilidades, con las que cuenta el personal clave (capacidades y destrezas); y el estilo, es decir, la forma característica en la que se emplea el poder y la autoridad al interior de la organización (Peters & Waterman, 1982 citados en Gómez-Díaz & Rodríguez-Ortiz, 2001). Todos estos elementos se relación entre sí, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Interacción de los elementos de la cultura organizacional.



Adaptado de Gómez-Díaz & Rodríguez-Ortiz (2001).

CULTURA ORGANIZACIONAL

Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se manifiesta en la conducta organizacional, por lo cual influye tres áreas a) los valores corporativos, a través metas y planes de acción; b) el clima organizacional, atmosfera percibida y experimentada; y c) los estilo de gerencia, los cuales son artífice, perseguidor, hombre de empresa o competidor moderno (Armstrong, 1991). Estos componentes a su vez han de integrarse con la forma de administrar la cultura organizacional, en función de acordar los supuestos y creencias básicas, definir y redefinir valores esenciales o tácticos, analizar el clima organizacional, así como el estilo de gerencia y con base en estos elementos planear la actuación sobre que aspectos de la cultura será necesario intervenir para cambiarse, mantenerse o reforzarse.

Una de las funciones principales de la cultura organizacional es la resolución de problemas básicos del grupo respecto a la supervivencia y adaptación al medio, así como la integración de esos procesos internos, los cuales se divide en tres grandes funciones. La primera son las *cuestiones de adaptación externa* relacionadas con a) la comprensión de la *misión y estrategia* así como de las funciones manifiestas, b) el desarrollo de las *metas*, c) los *medios* para alcanzar las metas propuestas, como por ejemplo, el organigrama de la organización, la división del trabajo, los sistemas de recompensas, entre otros, d) consenso sobre los criterios de *medición*, sistemas de seguimiento y control, y e) acuerdo de las *estrategias correctoras* a aplicar para el alcance de las metas (Schein, 1988).

La segunda agrupación de funciones de la cultura organizacional son las *cuestiones de integración interna* vinculadas con a) el *lenguaje común y categorías conceptuales*, es decir, que la comunicación entre los miembros sea comprensible, de lo contrario no puede haber grupos ni

CULTURA ORGANIZACIONAL

equipos de trabajo, b) los *límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión*, a través de consensos de quienes están adentro y afuera para determinar la integración, c) el *poder y jerarquía*, con la implementación de un orden jerárquico a fin controlar posibles sentimientos agresivos, d) la *intimidad, amistad y amor*, acuerdos de relaciones de igualdad, orientación de la confianza e intimidad a fin de no afectar la consecución de las metas de la organización, e) las *recompensas y castigos*, es decir, que acciones dan concesiones de poder y jerarquía y con cuales se retiran recompensas o se segrega, y e) la *ideología y "religión"* o la forma de explicación y enfrentar eventos inexplicables o misteriosos. Finalmente la última agrupación de funciones de la CO es la de *reducir la ansiedad*, para ellos se toman en cuenta las creencias o presunciones culturales, las cuales funcionan como filtros o lentes para la identificación y percepción la apariencia del entorno, debido a que estos ayudan a reducir la ansiedad ante cualquier situación nueva o inestable (Schein, 1988).

Metodología de Estudio de la Cultura Organizacional

El estudio de la cultura organizacional debe partir de la raíz desde la antropología del ser humano integrado así perspectivas filogenética y ontogenética. La primera parte de la necesidad de conocer el origen del hombre así como sus etapas evolutivas hasta la aparición o desarrollo del hombre actual, pues son estas etapas las que nos permiten entender el criterio de humanidad, el desarrollo de las sociedades y la comprensión de que el hombre es una especie en la tierra entre muchas otras, que con su desarrollo genético ha logrado ser quien es hoy en día. Por otras parte la perspectiva ontogenética comprenderá el desarrollo evolutivo del ser el cual presenta varias etapas como la gestación, el nacimiento, la infancia, la pubertad, la adolescencia y la adultez, en

CULTURA ORGANIZACIONAL

la cuales desarrolla elementos con la personalidad, emociones y actitudes que influirán en su vinculación con la sociedad. Es entonces cuando el ser humano comienza a ser parte de la cultura de un país, de una ciudad, de una organización (Zapata-Domínguez & Rodríguez-Ramírez, 2008).

Partiendo del hecho que la investigación de la cultura organizacional, surgió de exploraciones que asociaron elementos metodológicos de la antropología cultural, con los cual se introdujo a la investigación de las organizaciones, las metodologías llamadas cuantitativas y cualitativas, generando un debate en el tipo de metodología utilizar, teniendo en cuenta que el método existente hasta los años 70 era el cuantitativo, con el cual se tenía el supuesto que una investigación seria y científica llevaba a la aplicación de instrumento para la posterior generalización de los resultados; sin embargo, el debate que surge con la inclusión de la metodología cualitativa se ha podido ver en la actualidad ambas metodología como serias y científicas, a pesar la cualitativa no permite la generalización de sus resultados (Abravanel et al., 1992).

La metodología cualitativa brinda un resultado de distinción binaria de la cultura organizacional, a saber una cultura fuerte proporcionará un claro sentido de identidad con los colaboradores, porque todos conocen las metas de la organización y trabajan por alcanzarlas, o una cultura débil, la cual presenta carencia de valores y prácticas bien definidas, por esto se tiene poca influencia en la conducta de los colaboradores (Toca-Torres & Carrillo-Rodríguez, 2009). Por otro lado la academia actualmente se inclina con la metodología cuantitativa ya que en los estudios usualmente se busca relacionar la cultura organizacional con el desempeño y la calidad en las organizaciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Modelos de Medición de la Cultura Organizacional

En una recopilación de estudios sobre la evolución de la medición de la cultura organizacional, se encontró que en sus inicios la medición de la cultura organizacional fue desarrollada a través de entrevistas, observaciones y elaboración de cuestionarios con base en las entrevistas y observaciones previas, es decir, cuestionarios personalizados de acuerdo a cada organización. Sin embargo, en estudios latinoamericanos recientes se ha evidenciado una posición en la cual, se opta por la elaboración de instrumentos de medición cuantitativos, sin dejar de lado la evaluación cualitativa, en la que se vinculan los componentes del concepto de cultura organización y elementos de la organización objeto de estudio, logrando así una comprensión más integral de dicha organización (Cújar-Vertel, Ramos-Paternina, Hernández-Riaño y López Pereira, 2013).

En la tabla 7, se presentan aspectos fundamentales que permiten clasificar las herramientas para la medición de la cultura organizacional (Toca-Torres & Carrillo-Rodríguez, 2009).

Tabla 7. Aspectos fundamentales de las herramientas de medición de Cultura Organizacional.

Aspecto	Característica
Enfoque	Este puede ser tipológico cuando se busca evaluar y obtener uno o más tipos de cultura, o puede ser dimensional cuando se describe una cultura con base en la ubicación de acuerdo a cierto tipo de variables continuas.
Fundamentación	Teórica por la fuerte deducción conceptual o pragmática en la cual se hace una profunda observación.
Alcance de la evaluación	Enfocada en una dimensión específica o en un rango de dimensiones.
Potencial de exploración	En relación al clima organizacional, es decir, percepciones y opiniones o la CO manifestaciones de los valores y creencias.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Magnitud del uso en estudios empíricos	Con base en la validez y confiabilidad, así como las propiedades de los métodos utilizados.
--	---

Elaboración propia. Fuente: Toca-Torres & Carrillo-Rodríguez, 2009.

Uno de los instrumentos más confiables es el Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn, el cual “explorar estructuras profundas de la CO, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito” (Toca-Torres & Carrillo-Rodríguez, 2009, p. 127).

Tabla 8. Modelo de los valores en competencia

Aspectos	Cultura grupal	Cultura adhocrática	Cultura jerárquica	Cultura racional
Características dominantes Organización	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
Gente	Comparten mucho con los demás	Dispuesta a apostar por sus ideas y a asumir riesgos	Gobernada por procedimientos y normas formales	Competitiva, orientada al logro de objetivos
Liderazgo organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Competitiva, orientada al logro de objetivos
Estilo gerencial	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
Valores Organizacionales	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos

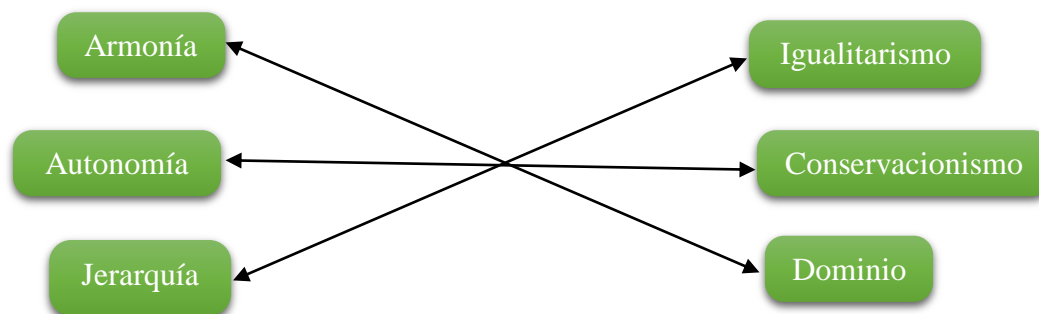
CULTURA ORGANIZACIONAL

			con la jerarquía, coordinación	
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas; aprender de los errores	Permanencia y estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones competitivas, vencer a la competencia
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

Tomado de Toca-Torres & Carrillo-Rodríguez, 2009.

Otro modelo es el inventario de valores organizacionales, el cual se basa se basa en la búsqueda de los valores que expresan adecuadamente los polos de la igualdad la cual expresa la preocupación por el bienestar de los demás y la organización en general y la autonomía, donde la persona está facultada para perseguir sus propios intereses y establecer sus objetivos en armonía con los objetivos y normas de la organización (Tamayo, Mendes & Torres, 2000).

Figura 4. Estructura de los valores organizacionales.



Adaptado de Tamayo et al., 2000.

CULTURA ORGANIZACIONAL

El modelo de perfil de cultura organizacional se ha aplicado en una gran variedad de empresas, obteniéndose observaciones válidas y confiables es estas, se basa en siete factores que agrupan cuatro valores por factor.

Tabla 9. Factores y valores del Perfil de Cultura Organizacional.

Factores	Valores
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en el logro • Énfasis en la calidad • Distanciación - ser diferente de otras empresas • Ser competitiva
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Ser reflexiva/cautelosa en sus acciones • Buena reputación • Ser socialmente responsable • Clara filosofía de orientación
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en equipos • Compartir información libremente • Centrarse en las personas • Colaboración
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Rapidez en aprovechar las oportunidades • Correr riesgos/atreverse • Asumir responsabilidad individual
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia • Oportunidad para el crecimiento profesional • Mejor remuneración para el alto desempeño • Reconocimiento para el alto desempeño
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa de desempeño • Entusiasmo por el trabajo • Centrarse en los resultados • Ser muy organizado
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad/Consistencia • Estar tranquilo • Garantía de empleo • Bajo conflicto

Tomado de Russo (2010).

CULTURA ORGANIZACIONAL

A través de una metodología cualitativa, basada en el paradigma pospositivista y de método hermenéutico se estudió la cultura y el aprendizaje organizacional, concluyendo que los valores vistos como importantes son la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el compromiso con la enseñanza y la dedicación (Pirela y Sánchez, 2009 citados en Cújar-Vertel et al., 2013).

En el sector educativo los estudios de cultura organizacional son de gran importancia, por lo cual no es raro encontrarse con la construcción de instrumentos para su valoración. En un estudio del año 2003, se encontraron cuatro de la cultura organizacional en las instituciones educativas básicas, a saber el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, la credibilidad de los directivos y relaciones humanas, el liderazgo en la gestión directiva, y la comunicación y equidad organizacional (Marcone-Trigo & Martín del Buey, 2003).

Medición de la Cultura Organizacional en Colombia

Desde la perspectiva del marketing se ha desarrollado un instrumento de evaluación de la cultura organizacional, enfocado al mercadeo corporativo y la satisfacción del cliente interno en el trabajo, con el cual busca determinar el índice de incorporación de la cultura, identificando fortalezas y debilidades de las mismas (Serna-Gómez, 2007). La finalidad de este tipo de evaluaciones es brindar a las organizaciones estudiadas elementos para realizar intervenciones a fin de obtener culturas que aseguren un desempeño competitivo en el mercado.

En el estudio de las organizaciones colombianas se buscó evidenciar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en empresas; en 2010 se toma el modelo de Denison para un estudio exploratorio sobre la relación de estos aspectos. Sin embargo, tras el estudio a 11

CULTURA ORGANIZACIONAL

empresas se encontró que la agrupación del análisis factorial no brindaba una contundencia a la validez del modelo bajo los rasgos propuestos (Martínez-Avella, 2010).

En el año 2011 se realiza un estudio para identificar el perfil cultura de las empresas colombianas, partiendo de la identificación de tipologías de las empresas; en esta se concluyó que las empresas colombianas se agrupan en tres perfiles dominantes de la siguiente manera:

- Culturas jerárquicas 46, 2%
- Culturas fuertes 43, 7%
- Culturas débiles 10, 1%

Con base en los perfiles dominantes se identificó que las empresas de culturas fuertes manejan modelos de gestión human altamente estructurados, mientras que en las culturas jerárquicas y débiles predominan modelos de gestión humana medianamente estructurados (Calderón et al., 2011).

Un estudio más reciente estudió las organizaciones bogotánas, desde el modelo de Denison, para la identificación de sus perfiles; sin embargo, no encontró diferencias significativas en los sectores estudiados (industria manufacturera; comercio reparación de autos, enseres domésticos; transporte, almacenamiento comunicaciones; e inmobiliarias empaques; alquileres), al igual que en el estudio realizado en 2010 con el mismo modelo. Aunque si evidenció una alta correlación entre la innovación de las empresas de los diferentes sectores y la cultura organizacional (Gómez-Roldán & Ricardo-Bray, 2012).

CULTURA ORGANIZACIONAL

Método

Esta investigación es de tipo documental se fundamenta en (Hoyos, 2000) partiendo de la unidad de análisis de los documentos claves dentro de la investigación, la cual se basa en una interpretación del núcleo temático, así como una construcción global de la teoría del cultura organizacional y su extensión a la medición del constructo.

Tabla 10. Ficha instructiva.

Factor	Indicador
1. Aspectos formales	1.1 Autor 1.2 Tipo de documento
2. Asunto investigativo	2.1 Temas 2.2 Problema
3. Delimitación contextual	3.1 Temporal
4. Propósito	4.1 Objetivos
5. Enfoque	5.1 Disciplina 5.2 Conceptos principales 5.3 Tipo de investigación
6. Metodología	6.1 Técnicas
7. Resultados	7.1 Conclusiones
8. Observaciones	8.1 Comentarios

Adaptación (Hoyos, 2000).

En el apéndice A, se presentan diligenciadas tres fichas a manera de ejemplo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Resultado

En el desarrollo de esta investigación documental, se ha encontrado una similitud entre los modelos teóricos y los elementos de la cultura, los cual en su mayoría buscan dimensionar o tipificar lo relacionado a los valores y su interacción con los estilos de comportamiento, lo cual tiene relación con los elementos más visibles y conscientes dentro de los niveles de la cultura organizacional.

De igual forma se evidencia una marcada inclinación en los modelos de medición por identificar la tipología de la cultura organizacional desde los valores de la organización que se esté evaluado ya sea desde lo cualitativo o cuantitativo. Así como Cújar-Vertel (2013) y Toca-Torres & Carrillo-Rodríguez (2009), se evidencia que en la actualidad se continúan utilizando modelos de medición desde las dos metodologías de investigación, con una mayor incidencia hacia el desarrollo y utilización de herramientas cuantitativas, adaptadas a cada tipo de organización. En la tabla 11 se presentan componentes y características básicas de los modelo de medición.

En relación a la medición de la cultura en Colombia, se encuentra que en la actualidad no se utilizan modelos de medición propios, sino adaptaciones de instrumentos internacionales, por lo cual valdría la pena tomar de base esta investigación documental a fin de elaborar un instrumento acorde a la población colombiana, sin dejar de lado los estudios de medición ya realizados en los diferentes ámbitos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 11. Características de los modelos de medición de la cultura organizacional.

Modelo	Autor(es)	Componentes	Características
Modelo de Valores en Competencia	Cameron y Quinn	Gente Liderazgo organizacional Estilo gerencial Valores Organizacionales Énfasis estratégico Criterios del éxito	Identificación de un tipo de cultura organizacional con base en la evaluación de los componentes, la cual pueden ser grupal, adhocrática, jerarquía o racional.
Inventario de valores organizacionales	Tamayo, Mendes y Torres	Armonía-Dominio Autonomía-Conservacionismo Jerarquía-Igualitarismo	Identificar la tendencia de los valores organizacionales a fin de identificar el significado cognitivo a las necesidades y transformarlas en objetivos e intenciones de comportamiento.
Perfil de Cultura Organizacional	Russo	Competitividad Responsabilidad Social Apoyo Innovación Reconocimiento Desempeño Estabilidad	Examinar el alineamiento entre los valores individuales y organizacionales, para confirmar la importancia del ajuste de las personas a la organización.
Identificación de valores en la educación	Pirela y Sánchez	Responsabilidad Honestidad Solidaridad el compromiso con la enseñanza Dedicación	Por medio de entrevistas y observaciones de campo identificar los valores considerados más importantes en la enseñanza.
Inventario de cultura organizacional educativa	Marcone-Trigo y Martín del Buey	Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	Proporciona la oportunidad a los directivos para recoger información relacionada con las creencias y valores

CULTURA ORGANIZACIONAL

		Liderazgo en la gestión directiva Comunicación y equidad organizacional	que son compartidos por sus docentes.
--	--	--	---------------------------------------

Elaboración propia.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Referencias

- Abravenel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B. Poupart, R. & Simard, J. J. (1992) *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá, D. C., Colombia: Legis Editores S. A.
- Armstrong, M. (1991) *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2011) *Gestión Empresarial en Colombia: Un aporte desde la administración*. Bogotá, D. C., Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (1983) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, D.C., Colombia: Mc Graw-Hill Latinoamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Cújar-Vertel, A. C., Ramos-Paternina, C. D., Hernández-Riaño, H. E. y López-Pereira, J. M. (2013) Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29 (128), 350-355.
- Denison, D. R (1991) *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá, D. C., Colombia: Legis Editores S. A.
- Gómez-Díaz, C. F. & Rodríguez-Ortiz, J. F. (2001) Teorías de la Cultura Organizacional. *Revista Contabilidad y Auditoría*, (115), 111-140.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Gómez-Roldán, I. & Ricardo-Bray, R. G. (2012) Cultura Organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20 (2), 19-41.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hoyos, C. (2000) *Un modelos para la investigación documental*.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991) *Elementos de la Administración*. (5 Ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México, D. F., México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Marcone-Trigo, R. & Martín del Buey, F. (2003) Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15(2) , 292-299.
- Martínez-Avella, M. E. (2010) Relaciones entre Cultura y Desempeño Organizacional en una Muestra de Empresas Colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 163- 190.
- Russo, G. M. (2010) *Diagnóstico da Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Schein, E. H. (1988) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una visión dinámica*. Bcelona, España: Plaza y Janes Editores, S.A.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Tamayo, A., Mendes, A. M. & Torres, M. (2000) Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5 (2) 289-315.

Toca-Torres, C. E. & Carrillo-Rodríguez, J. (2009) Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9 (17), 117-136.

Trompenaars, F. & Hampden-Tuner, C. (1997) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Londres, Reino Unido: Nicholas Brealey Publishing.

Zapata-Domínguez, A. y Rodríguez-Ramírez, A. (2008) *Gestión de la Cultura Organizacional: Bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Apéndice A

Factor	Indicador
1. Aspectos formales	1.1 Autor: Edgar Schein 1.2 Tipo de documento: Libro
2. Asunto investigativo	2.1 Temas: Cultura organizacional y liderazgo 2.2 Problema: Límites de las organizaciones y la función del liderazgo de la realidad social.
3. Delimitación contextual	3.1 Temporal: 1988
4. Propósito	4.1 Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar una aclaración al tema • Hacer evidente como el análisis de la cultura organización ayuda al liderazgo • Brindar enfoques interdisciplinarios sobre el tema
5. Enfoque	5.1 Disciplina: Schein, señala que trabajo en el departamento de Relaciones Sociales donde se vincula con la Antropología inicialmente, pero posteriormente con la sociología, la psicología social y la psicología clínica. (p. 13) 5.2 Conceptos principales: Producciones y creaciones de la cultura, Valores, y Presunciones básicas. 5.3 Tipo de investigación: Descriptiva
6. Metodología	6.1 Técnicas: Investigaciones a través de asesorías.
7. Resultados	7.1 Conclusiones: Ver como la cultura organizacional aporta a la comprensión del grupos humano que no conforma, y como a través de su comprensión se pueden desarrollar cambios que funcionen en las organizacionales.
8. Observaciones	8.1 Comentarios: A pesar de la antigüedad del libro, este presenta gran riqueza aun en la actualidad ya que brinda no solo una descripción de la cultura organización, sino que además muestra como la correcta ejecución de las funciones de la cultura organizacional fortalecen los programas a desarrollar, así como la obtención de metas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Factor	Indicador
1. Aspectos formales	1.1 Autores: Carlos F. Gómez Díaz & Jenny K. Rodríguez Ortiz 1.2 Tipo de documento: Artículo
2. Asunto investigativo	2.1 Temas: Cultura organizacional 2.2 Problema: Necesidad de conceptualizar la cultura organizacional en un conjunto único de características.
3. Delimitación contextual	3.1 Temporal: 2001
4. Propósito	4.1 Objetivos: Señalar si existe un cierto grado de consenso entre los teóricos de la cultura organizacional.
5. Enfoque	5.1 Disciplina: Los autores son Doctorados en Filosofía y Licenciados en Antropología y Administración de empresas. 5.2 Conceptos principales: Cultura organizacional 5.3 Tipo de investigación: Documental
6. Metodología	6.1 Técnicas: Recopilación de investigaciones para análisis del concepto.
7. Resultados	7.1 Conclusiones: Existen relaciones y elementos relevantes a considerar en el modelaje del concepto estudiado. Los elementos y relaciones se comportan como un sistema o paradigma interpretativo. El modelo es contingente y ajustado al nivel lógico en que se realiza el análisis.
8. Observaciones	8.1 Comentarios: Presenta una documentación muy completa del concepto estudiado, sin embargo deja por fuera modelos teóricos relevantes de la época actual.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Factor	Indicador
1. Aspectos formales	1.1 Autores: Angélica del Carmen Cújar-Vertel, Carlos David Ramos Paternina, Helman Enrique Hernández Riaño & Jorge Mario López Pereira. 1.2 Tipo de documento: Artículo
2. Asunto investigativo	2.1 Temas: Cultura Organizacional, Medición de la cultura organizacional. 2.2 Problema: Identificación de la evolución del concepto cultura organizacional
3. Delimitación contextual	3.1 Temporal: 2013
4. Propósito	4.1 Objetivos: Presentar la historia del concepto de cultura organizacional y registrar el proceso cronológico en los métodos de medición.
5. Enfoque	5.1 Disciplina: Los autores son Ingenieros industriales. 5.2 Conceptos principales: Cultura Organizacional, Medición de la cultura organizacional e instrumentos de medida. 5.3 Tipo de investigación: Documental
6. Metodología	6.1 Técnicas: Recopilación de investigaciones para análisis del concepto y su medición.
7. Resultados	7.1 Conclusiones: Existe un consenso entre las investigaciones para describir la cultura. Es necesario seguir adaptando instrumentos a las necesidades y contextos regionales para generar una comprensión global de la cultura.
8. Observaciones	8.1 Comentarios: La documentación y análisis de los instrumentos utilizados en el ámbito internacional y latinoamericano presenta un enriquecimiento frente a la medición del concepto ya que toma investigaciones cualitativas y cuantitativas.