

*El estudio de la cultura en el campo organizativo:
orígenes antropológicos y congruencia
entre el concepto, los niveles de estudio
y la metodología de investigación**

ISABEL SÁNCHEZ QUIRÓS
Profesora Asociada de Organización de Empresas
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

El concepto de cultura corporativa, ha sido adoptado por los investigadores organizativos del campo de la antropología, lo que ha dado lugar a una multitud de conceptualizaciones del mismo. Este artículo, pretende aclarar las distintas escuelas de pensamiento antropológico y su relación con las organizativas, analizando las implicaciones de cada una de ellas en la definición del objeto del estudio y el efecto en el nivel de cultura que pueda explorarse y la metodología adecuada para la contrastación del mismo.

Palabras clave: Cultura organizativa, escuelas antropológicas, niveles de cultura, metodología de investigación.

ABSTRACT

This paper describes organizational culture concept, which were based on anthropological paradigms. This is the reason of some confusion in organizational field. In this paper, we try to clarify both streams of research, analyzing their similarities and differences. Then, we describe their implications into the definition of the objectives of the study and their effects on the level of culture that we would study and the right methodology to test it.

Key words: Organizational culture, anthropological schools, levels of culture, research methodology.

* El presente trabajo se enmarca en el proyecto SEC97-1248-C0202 del Plan Nacional de I+D de la CICYT.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de cultura organizativa ha adquirido vigencia en el análisis organizativo desde comienzos de los años sesenta, procedente de otro campo de investigación completamente diferente, la antropología. Esto ha hecho, que exista una enorme confusión en cuanto a qué es lo que se entiende por cultura, cuáles son sus partes componentes y cómo debe afrontarse un estudio de este tipo.

Este artículo pretende arrojar luz al respecto, analizando que no existe un único enfoque válido de estudio, sino que va a depender del objetivo que el investigador se plantee. Una vez clarificado esto, lo único importante es mantener la coherencia entre los elementos importantes a tener en cuenta, es decir, el objeto del estudio va a marcar la definición de cultura y ésta va a tener que ser congruente con el nivel de análisis que se establezca, así como la metodología de contrastación que se utilice. Sólo manteniendo el mismo criterio, se podrá avanzar en un campo de investigación coherente y único y no en una amalgama de ideas y aproximaciones que sólo permiten arrojar confusión.

Para ello, se comenzará analizando el concepto de cultura organizativa desde los diferentes campos de investigación, estudiando las diferencias y peculiaridades de cada uno. Más tarde, se describirán los niveles en los que se puede afrontar un estudio de cultura organizativa, estableciendo la vinculación entre ellos y el concepto elegido. Más tarde, se analizará la metodología de contrastación más adecuada para cumplir con la coherencia planteada desde el comienzo de la investigación. Por, último, se concluirá reflejando el hecho de que el proceso de diseño de cualquier investigación está compuesto por un conjunto de etapas interrelacionadas y que el avance de la ciencia está en saber mantener la coherencia del mismo y, con ello, poder cubrir los objetivos fijados. La cultura, como cualquier otro concepto, sólo es una vía para ello.

2. CONCEPTO DE CULTURA

La literatura relativa a la cultura organizativa no es reflejo de una única corriente de una disciplina académica, sino que parece amalgamar numerosos puntos de vista, como recogen Ouchi y Wilkins (1985). Es decir, no existe un único punto de vista dominante o método idóneo de valoración, sino una rica mezcla de ideas y aproximaciones. Ello se debe a que el concepto fue en principio estudiado desde el punto de vista antropológico y más tarde se extrapoló al terreno organizativo, en el que la perspectiva de análisis es completa-

mente diferente, lo que ha dado lugar a una diversidad de enfoques para aproximarse a su estudio.

Por ello, el primer aspecto a analizar es, qué se entiende por cultura corporativa. Tratar de encontrar una definición acorde con el objeto de la investigación, es buena muestra de la variedad de elementos que encierra el concepto y la complejidad de los mismos. Una recopilación de ellas se muestra en el cuadro n.º 1, en el que puede observarse como, partiendo del mismo

CUADRO N.º 1
Concepto de cultura

Fuente	Definición
Becker & Geer (1970)	Conjunto de significados compartidos, expresados en el lenguaje.
Kroeber & Kluckhohn (1952)	Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.
Louis (1983)	Tres aspectos: (1) algún contenido (significados e interpretación) (2) peculiar a (3) un grupo.
Martin & Sield (1983)	Pegamento que mantiene unido a una organización a través de patrones de significados compartidos. Está compuesto por tres sistemas: contenido o valores clave, formas (proceso de comunicación), estrategias para reforzar el contenido (como recompensas, programas de entrenamiento).
Ouchi (1981)	Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias implícitos o subconscientes de la organización a sus empleados.
Swartz & Jordon (1980)	Patrones de creencias y expectativas compartidas por los miembros que producen las normas que luego orientan el comportamiento.
Uttal (1983)	Valores compartidos (qué es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan dentro de la estructura de una organización y los sistemas de control que producen normas de comportamiento (la forma en que las cosas se realizan).
Van Maanen & Schein (1979)	Valores, creencias y expectativas que los miembros de una organización comparten.

Fuente: ROUSSEAU (1990).

concepto, los investigadores centran su atención en aspectos diferentes del mismo, con lo que se requeriría diferente enfoque y metodología de investigación para aproximarse al estudio de aspectos diversos.

Como puede observarse en el cuadro anterior, cada autor enfatiza unos determinados elementos a la hora de definir cultura, lo que da lugar a inconsistencias si se quieren comparar estudios que están analizando aspectos distintos del fenómeno. Una justificación parcial de las disimilitudes encontradas, puede hallarse en la multitud de escuelas que se aproximan a su estudio procedentes de dos campos distintos, con diferentes objetivos, enfoques y metodologías de investigación, como se verá a continuación.

2.1. Concepto de cultura desde el campo antropológico

El término de cultura organizativa ha sido adoptado del campo de la antropología, donde existen numerosos enfoques para acercarse a su estudio. Gran parte de la diversidad de planteamientos utilizados para aproximarse al concepto de cultura organizativa, se debe a la interpretación con la que el investigador haya decidido quedarse de entre las que puede optar, que difieren tanto en sus supuestos básicos, como en el aspecto del concepto que interese investigar.

El concepto de cultura desde el punto de vista antropológico, puede entenderse bien como un sistema sociocultural, en el que la cultura es un componente del sistema social, que se manifiesta en el comportamiento (modo de vida) y en sus productos; o bien como un sistema de ideas, en el que se considera que los aspectos sociales y culturales son distintos, pero están interrelacionados (Allaire y Fursirotu, 1984).

Si se entiende cultura como un SISTEMA SOCIOCULTURAL, los estudios pueden ser sincrónicos, si se centran en su análisis en un momento concreto del tiempo, o diacrónicos, si se enfatizan los procesos relacionados con el desarrollo de culturas específicas.

Dentro de los estudios sincrónicos, se pueden distinguir dos escuelas de pensamiento fundamentales: el funcionalismo-estructuralismo de Radcliffe-Brown (1952) y el funcionalismo de Malinowski (1961), corrientes ambas que enfatizan la consideración del grupo social como un todo y tratan de analizar la forma en que las prácticas, las creencias y otros elementos culturales operan para mantener la estructura social.

Dentro de los estudios diacrónicos, se pueden distinguir dos enfoques: el histórico-difusionista de Benedict (1934) y la escuela ecológico-adaptacionista de White, Service, Rappoport, Vayda o Harris. Ambas, centran su interés en los grupos o sociedades como un todo, pero tienden a describir la

sociedad como una personalidad compleja. Esta posición «configuracionista» sugiere que una cultura «selecciona», de una gama virtualmente infinita de posibilidades de comportamiento, un conjunto limitado, que puede ser interpretado como una agrupación particular de patrones relacionados. En este caso, se analiza la cultura organizativa desde una perspectiva dinámica, como un ente en continua evolución.

Si, por el contrario, se considera cultura como un SISTEMA DE IDEAS, puede suponerse que ésta, está localizada en la mente de los portadores de cultura, o bien es un producto de ella, es decir, está compuesta por significados compartidos y símbolos. La primera de las visiones, da lugar a tres escuelas: la cognitiva (Goodenough, 1971), la estructuralista (Levi-Strauss) y la mutua-equivalente (Wallace).

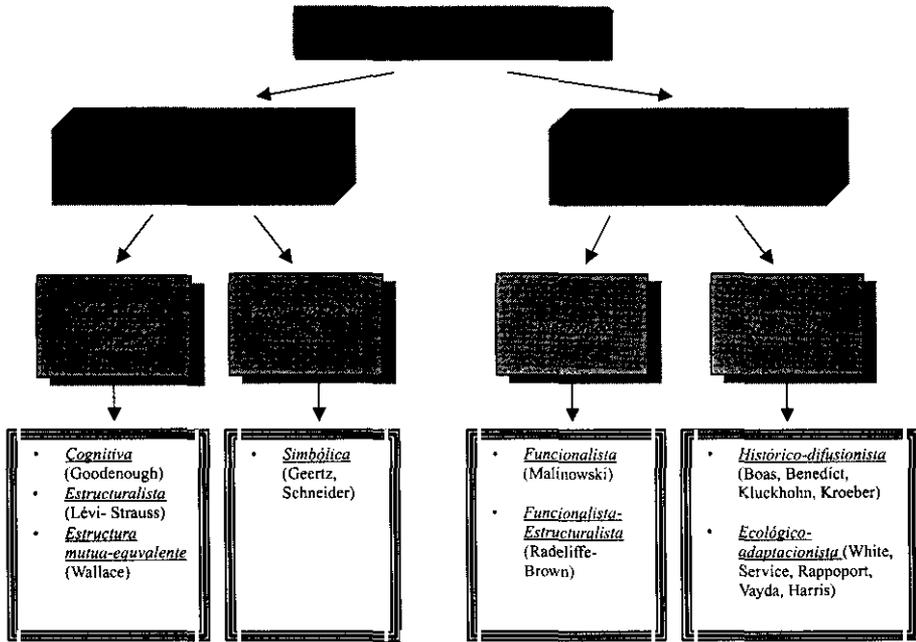
Unas y otras escuelas de cultura como sistema de ideas tienen implicaciones en la metodología de los estudios que las adopten. La cultura es el sistema de estándares o reglas para percibir, creer y actuar que uno necesita conocer para operar de una manera aceptable para los miembros de la cultura. Por ello, la metodología de investigación, de acuerdo con la escuela que defiende que la cultura, está localizada en el mente de los portadores, se basa en el descubrimiento de las reglas sistemáticas o los algoritmos que los miembros de una cultura implícitamente usan para generar ese comportamiento aceptable.

Por su parte, la escuela que considera que la cultura es un producto de la mente, es la simbólica de Geertz y Schneider. Para ésta, la cultura es un sistema ordenado de significados y símbolos compartidos y públicos, que guían, orientan y particularizan la experiencia humana. De ahí, que se enfatice como enfoque de investigación la importancia de descubrir el «punto de vista nativo». Esto es, como Geertz (1973:24) sugiere, «el punto de vista de la aproximación semiótica a la cultura es ayudar a introducirse en el mundo conceptual en el que los sujetos viven, para poder, en el sentido extenso del término, convertirse en ellos». Lograr este propósito, de acuerdo con Geertz, requiere que el antropólogo se vea inmerso en los complejos conjuntos de símbolos, que la gente usa para conferir significado a su mundo.

Un resumen de la ubicación de cada una de las escuelas antropológicas que se aproximan al concepto de cultura, se presenta en el cuadro n.º 2.

Los elementos que constituyen la cultura para un antropólogo, como el lenguaje, los rituales y la estructura social se desarrollan en décadas y centurias. Estos elementos culturales representan soluciones específicas a lo que frecuentemente son problemas universales o necesidades de la vida social y de la supervivencia, y, en este sentido, cultura es para los antropólogos tanto una variable dependiente (esbozada en un único tiempo y lugar) como una

CUADRO N.º 2
Escuelas antropológicas de cultura



Fuente: Allaire y Firsirotu (1984: 198).

variable independiente (esbozada por las creencias y el comportamiento de los individuos).

Sin embargo, el enfoque del investigador organizativo contemporáneo de cultura organizativa es completamente diferente, en el sentido que toma la *organización no como una solución natural a fuerzas profundas y universales*, sino como un instrumento racional diseñado por la alta dirección para orientar el comportamiento de los empleados de la forma requerida (Lamers, 1981). El estudio de la cultura organizativa en el campo de dirección y organización, toma a ésta generalmente como una variable independiente y raramente presta atención a las fuerzas del entorno que la han generado. Normalmente se concentran en una descripción de sus elementos críticos y en los patrones que guían el comportamiento de los empleados.

Por tanto, aplicar este concepto en el contexto organizativo supone aceptar alguna de las perspectivas analizadas anteriormente, ya que con cada una de ellas se persiguen diferentes énfasis investigadores o focos de atención, e

intereses, como se verá a continuación, a la vez que hay que adaptarla a los propósitos de análisis concretos de esta área de conocimiento.

2.2. Concepto de cultura desde el campo organizativo

Cada una de las escuelas de pensamiento en antropología a dado lugar a una corriente diferente de investigación, el análisis de un nivel o interacción entre niveles diferente y a una corriente de pensamiento en la teoría de la organización distinta, como se muestra en el cuadro n.º 3.

De esta forma, los estudios que consideran *cultura como un sistema sociocultural sincrónico*, dan lugar a diferentes conceptos de cultura según la teoría de la organización y, por tanto, a diferentes perspectivas de investigación.

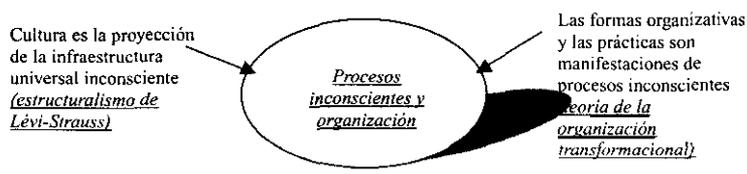
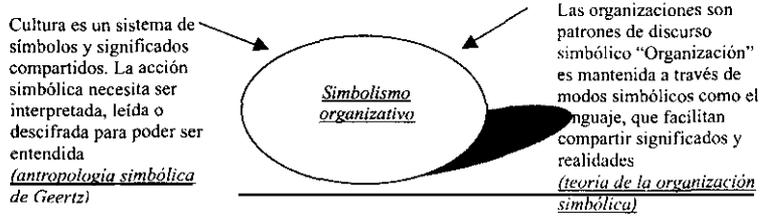
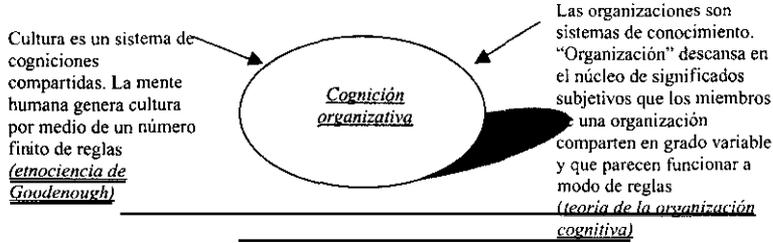
La consideración de *cultura dentro de ámbito de la dirección comparativa*, supone considerar cultura como una variable independiente. La literatura puede segmentarse en un centro macro, examinando las relaciones entre cultura y estructura organizativa (considerando cultura como otro factor de contingencia), o un foco micro, investigando las similitudes y diferencias en actitudes de los directivos de diferentes culturas. Los trabajos encuadrados en esta corriente, comparten una concepción de la relación entre cultura organizativa y organización que se representa en el cuadro n.º 4.

La cultura, es tratada como una variable independiente, que es importada a la organización a través de su pertenencia. Su presencia se revela por los patrones de actitudes y acciones de los miembros de la misma. En la práctica, la mayoría de las investigaciones en este campo dejan el concepto de cultura sin desarrollar, ya que es algo externo y no controlable por ella.

Caracterizada ampliamente, la agenda de investigación derivada de esta visión, trata de trazar las diferencias entre culturas, localizando conjuntos de similitudes, y dibujando o analizando las implicaciones para la eficacia organizativa. El análisis dentro de esta corriente de pensamiento se centra en la cultura nacional, que es algo externo a la organización, pero que influye en la forma en que los miembros de la misma se desenvuelven.

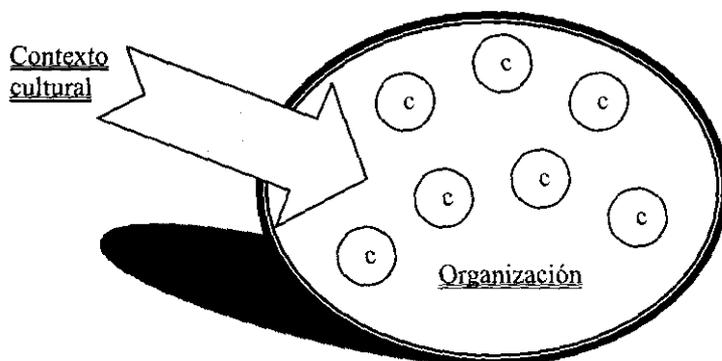
Si se sigue la *escuela de la cultura corporativa*, se considera cultura como una variable interna. Las organizaciones, según esta corriente, son en sí mismas fenómenos productores de cultura. Las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y como artefactos culturales distintivos, como rituales, leyendas y ceremonias. Aunque las organizaciones están en sí mismas envueltas en un contexto cultural, el énfasis de los investigadores aquí se centra en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones. El grado en que los investigado-

CUADRO N.º 3 Equivalencia entre las escuelas culturales antropológicas y organizativas



Fuente: SMIRCICH, L. (1983:342).

CUADRO N.º 4
La cultura dentro de la dirección comparativa



Fuente: SMIRICH (1983:345).

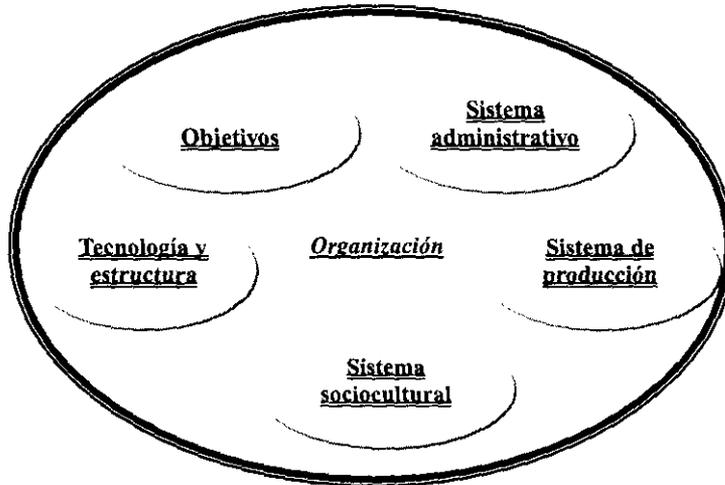
res tratan de relacionar estas variables internas con el contexto social más amplio varia ampliamente.

La investigación con esta concepción de cultura se basa generalmente en el marco de la teoría de sistemas. Como tal, este enfoque se ocupa de articular patrones de relaciones contingentes entre colecciones de variables que parecen ser claves para la supervivencia organizativa. Las variables típicas consideradas en esta tradición investigadora son la estructura, el tamaño, la tecnología y el liderazgo (Fiedler, 1967; Pugh y Hickson, 1976).

Junto a ese conjunto de variables objetivas, surgen una serie de variables subjetivas, como la cultura, que han sido introducidas en el modelo de sistemas, ya que existe un reconocimiento general de que se producen procesos simbólicos dentro de las organizaciones (Meyer, 1981; Pfeffer, 1981). Consistente con el marco de la teoría de sistemas, esta investigación concibe una organización como un ente que existe de una forma enormemente determinista con el entorno. Éste representa imperativos de comportamiento que los directivos deben representar en sus organizaciones a través de medios simbólicos (Pfeffer, 1981). La implicación es que la dimensión simbólica o cultural de alguna forma contribuye al balance sistémico global y a la eficacia de una organización. La representación gráfica de las asunciones de esta escuela se muestra en el cuadro n.º 5.

Dentro de esta tradición, la cultura puede entenderse como un pegamento social y normativo que mantiene una organización junta o unida (Siehl y Martin, 1981; Tichy, 1982). Ello expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten (Louis, 1980;

CUADRO N.º 5
Escuela de la cultura corporativa



Fuente: SMIRICH (1983:345).

Siehl y Martin, 1981). Estos valores y patrones de creencias se manifiestan a través de medios simbólicos, como los mitos, los rituales, las historias, las leyendas y el lenguaje especializado.

Ambas escuelas asumen que el mundo social se expresa en términos de relaciones generales y contingentes entre los elementos más estables y nítidos, denominados variables. Ambas aproximaciones comparten la concepción de *organización* como un organismo existente dentro de un entorno que presenta imperativos al comportamiento. En el primer caso, «cultura» es parte del entorno y es visto como una fuerza determinante o causal. En el segundo caso, la cultura organizativa es vista como un resultado de la representación humana.

En ambas aproximaciones, las organizaciones y culturas tienen que ser conocidas a través y dentro del entorno. Pero, como ha podido comprobarse, ambas consideran la cultura como un elemento o variable organizativa más y, por tanto, están aceptando la posibilidad de comparación entre empresas. Por tanto, se están analizando aquellos componentes o niveles de cultura que pueden generalizarse entre empresas, como son las orientaciones de valores o normas de comportamiento.

La segunda gran corriente de estudios es aquella que entiende *cultura* como una metáfora para definir la organización, es decir, como un sistema

de ideas. Algunos investigadores avanzaron la visión de que las organizaciones deben ser entendidas como culturas. Dejan atrás la visión de que cultura es algo que una organización *tiene* (*variable organizativa más*) en favor de que cultura es algo que una organización *es* (Smircich, 1981). La cultura como metáfora promueve la visión de la organización como formas expresivas, manifestaciones del inconsciente humano, es decir, da lugar a la investigación de los elementos únicos de cada cultura organizativa, o aquellos niveles que pueden dotar de singularidad a cada organización.

Según la *perspectiva cognitiva*, la cultura es vista como «un sistema único para percibir y organizar los fenómenos materiales, las cosas, los hechos, los comportamientos y las emociones» (Goodenough, extraído de Rossi y O'Higgins, 1980:63). Esta perspectiva está siendo aplicada de forma creciente en el estudio de las organizaciones. Su énfasis cognitivo les lleva a ver las organizaciones como núcleos de significados subjetivos, o marcos de referencia compartidos, que los miembros de la organización suscriben en diferentes grados y para un observador externo parecen funcionar como reglas o gramática.

La *perspectiva simbólica* de los antropólogos Hallowell (1955) y Geertz (1973) trata a las sociedades o culturas como sistemas de símbolos o significados compartidos. Conciben la tarea del antropólogo como la interpretación de los temas de cultura. El punto de interés de esta forma de análisis organizativo es la forma en que los individuos interpretan y entienden su experiencia y la forma en que estas interpretaciones y entendimientos se relacionan con la acción.

La última de las escuelas de esta segunda gran corriente de pensamiento es la *perspectiva estructural y psicodinámica*. Desde este punto de vista, las formas organizativas y las prácticas se entienden como proyecciones de los procesos inconscientes y se analizan con referencia a la interacción dinámica entre procesos fuera de la conciencia y su manifestación consciente. Desde esta perspectiva, la mayoría del análisis organizativo podría ser criticado por tener un alcance limitado. La investigación organizativa tiende a tratar sólo con el nivel superficial, que incluye los elementos de los modelos conscientes compartidos por los participantes y analistas de una organización.

Estos tres modos de pensamiento adoptan la concepción de cultura como un mecanismo epistemológico para tratar el estudio de una organización como un fenómeno social. Aunque pueden existir diferentes entendimientos de la naturaleza específica de cultura entre cognitiva, simbólica, estructuralista o psicodinámica, al asumir cultura como metáfora se está considerando la organización como una forma particular o específica de expresión humana. Es decir, se entiende que la cultura de cada organización es única y no comparable.

Por tanto, cada corriente antropológica ha dado lugar a un enfoque organizativo con implicaciones diferentes para la investigación. Estas visiones pueden agruparse en dos *paradigmas* generales que encuentran su aplicación en el estudio de cultura corporativa:

- Funcionalismo
- Perspectiva interpretativa

Las diferencias entre ambos paradigmas y sus conexiones se muestran en el cuadro n.º 6:

Cuadro n.º 6
Diferencias y conexiones de los paradigmas funcional e interpretativo

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

Fuente: SCHULTZ y HATCH (1996: 540).

Aceptar la perspectiva funcionalista supone concebir la cultura como un sistema sociocultural, ya que se preocupa por encontrar las funciones y niveles comparables entre todas las organizaciones, mientras que considerar la perspectiva interpretativa supone aceptar la cultura como un sistema de ideas, ya que consideran que cada contexto cultural es único. Así, si se acepta la primera de las dos corrientes, cultura como sistema sociocultural, se la está considerando como una variable organizativa, independiente o dependiente, externa o interna. Sin embargo, para el resto de las escuelas, la cultura no es una variable sino un metáfora para definir la organización. Es decir, no es algo controlable sino por ella sino que está inmersa en ella.

Estos diferentes conceptos de cultura dan lugar a nociones divergentes y mutuamente excluyentes de lo que la cultura de las organizaciones puede significar y contener. Elegir de forma explícita un concepto apropiado para el estudio de la cultura en las organizaciones es básico para entender el objetivo u aproximación teórica y de análisis seguida en la investigación, y va a determinar las características del estudio que vaya a desarrollarse.

Así, uno de los elementos que va a quedar determinado por el enfoque de estudio va a ser el nivel de cultura que pueda ser analizado, como queda puesto de relieve en el siguiente apartado.

3. NIVELES PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA CORPORATIVA: RELACIÓN CONCEPTO/NIVELES

Como ha quedado patente en el apartado anterior, el concepto de cultura es complejo y, lo que es más importante, puede desagregarse en múltiples niveles para proceder a su análisis, cada uno con sus problemas y peculiaridades investigadoras, pues responde a un objetivo de estudio diferente. Los niveles en los que puede desagregarse la cultura de una organización están abiertos a clasificaciones distintas (Hofstede y otros, 1990; Rousseau, 1990; Schein, 1983), aunque éstas sean coincidentes en sus aspectos significativos. Cada una escuela de pensamiento va a determinar en gran medida la elección de un/os nivel/es de análisis, así como una metodología de análisis determinada, como se ha apuntado anteriormente.

La cultura tiene muchos elementos, organizados alrededor de un continuo de subjetividad y accesibilidad. Los elementos más objetivos se convierten en vehículos para la transmisión de los elementos menos tangibles y más subjetivos de cultura. Así, la cultura puede analizarse desde múltiples niveles. Hofstede y otros (1990) los clasifican en cuatro categorías:

- *Símbolos*: palabras, gestos, imágenes u objetos, que tienen un especial significado en una cultura.
- *Héroes*: personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente apreciadas y sirven como modelos de comportamiento.
- *Rituales*: actividades colectivas que son técnicamente superfluas, pero socialmente esenciales.

Estas tres categorías pueden ser agrupadas bajo el término de «prácticas», porque son visibles a un observador, aunque su significado varía de la forma en que lo perciben los que están dentro.

El centro de la cultura está formado por:

- *Valores*: sentimientos no específicos del bien y del mal, belleza o fealdad, normalidad o subnormalidad. Son normalmente inconscientes, raramente discutidos y no pueden ser observados, salvo cuando se manifiestan en alternativas de comportamiento.

Schein (1983), sin embargo, distingue tres niveles diferentes:

- *Asunciones básicas*, que son respuestas aprendidas, mantenidas inconscientemente, que determinan la manera en que los miembros de un grupo perciben, piensan y sienten.
- *Valores y creencias*, que son parte del aparato conceptual conscientemente mantenido por los individuos y son usados para justificar sus acciones y evaluar los resultados.
- *Artefactos visibles*, que incluyen desde la decoración de la oficina, los códigos sobre la indumentaria y libros sobre la historia de la empresa, hasta las historias, los mitos y los símbolos.

La diferencia entre ambas clasificaciones radica en que la primera no incorpora las asunciones básicas, incluyendo el componente inconsciente de los valores en la clasificación. Por su parte, Schein (1983) desagrega los niveles de mayor a menor inconsciencia, introduciendo el componente más inconsciente, las asunciones básicas y otro más consciente, que denomina valores. El resto es similar, salvo por lo que Hofstede y otros (1990) denominan prácticas, que Schein (1984) lo denota como artefactos visibles. Estos elementos suponen el nivel superficial de cultura, puesto que son visibles a cualquier observador, aunque conocer su significado exacto requiera una investigación más profunda, ya que un mismo símbolo puede significar cosas muy diferentes en dos organizaciones distintas.

De esta forma, por tanto, se pueden distinguir tres niveles fundamentales en el estudio de la cultura organizativa, de los que se derivan diferentes objetivos y formas de afrontar la investigación, como puede verse a continuación.

A efectos prácticos, los valores y las normas de comportamiento suelen ser los elementos que se prestan a un análisis generalizable entre organizaciones, puesto que son más conscientes y pueden generalizarse entre organizaciones. Sin embargo, las asunciones básicas son patrones inconscientes a los que sólo se puede acceder a través de una interacción directa con sus portadores durante un dilatado periodo de tiempo, por lo que se requiere un análisis específico. Por su parte, los artefactos visibles también son únicos para cada organización y se han generado a través de una concatenación de acontecimientos que no suele ser extrapolable a otras corporaciones. Es decir, un símbolo determinado puede significar cosas diferentes en dos empresas distintas debido a acontecimientos concretos de su ciclo de vida.

Así pues, un estudio generalizable entre organizaciones de cultura organizativa requiere del análisis del componente intermedio de la misma (valores y normas de comportamiento). Por ejemplo, Williams y Attaway (1996) enfatizan el papel de la cognición, mientras Deal y Kennedy (1982) han definido cultura como «la forma en que se hacen las cosas aquí», por lo que las medidas disponibles se concentran en las dos manifestaciones diferentes de cultura.

Los valores de los fundadores y los líderes indiscutiblemente esbozan la cultura organizativa, pero la forma en la que esa cultura afecta a los miembros de una organización es a través de las prácticas compartidas. Los valores de los fundadores y los líderes se convierten en prácticas de los miembros de la organización.

Hofstede y otros (1990) indican que «los valores se manifiestan en alternativas de comportamiento» y demuestran de forma generalizable que, mientras ambos son importantes (valores y prácticas), las percepciones compartidas de las prácticas diarias son más significativas a la hora de explicar las diferencias entre organizaciones, por ello, entender la cultura organizativa debe incluir tanto el entendimiento de los valores compartidos como de las prácticas en las que se manifiestan. Por tanto, realizar un estudio generalizable entre organizaciones requiere estudiar los valores y/o las prácticas.

Por su parte, las asunciones básicas como elemento más consciente de la cultura requiere de la interacción estrecha del investigador con los individuos objeto del estudio, puesto que ni ellos mismos son conscientes de que las poseen y se requieren métodos de vinculación cercana a lo largo del tiempo para hacerlas aflorar. Por su parte, las manifestaciones visibles de cultura

requieren de una participación conjunta investigador/investigado para descubrir el significado concreto que se dota a cada una de ellas, pues si bien el hecho es accesible a un observador externo, no lo es tanto su significado concreto, puesto que es específico de cada cultura.

Así, si se considera la cultura como un sistema sociocultural se la está concibiendo como algo que una organización *tiene*, es decir, es algo comparable entre empresas puesto que es una variable más y llevará al estudio de aquellos niveles de cultura generalizables, como son los valores y las normas. Sin embargo, si se considera la cultura como un sistema de ideas, se la concibe como algo único y, por tanto, es propio de cada organización. La cultura es algo que una organización *es*. Ello llevará a analizar los componentes distintivos de cada una de ellas, como pueden ser las asunciones básicas o los artefactos visibles.

Por tanto, la complejidad del concepto y la no clarificación del nivel al que se está haciendo referencia en cada investigación ha llevado a confusión y a una imposibilidad de comparación de estudios metodológicamente disímiles, lo que hace muy complicada la acumulación de conocimientos. Cada una de las escuelas descritas presenta un enfoque distinto, que precisa del análisis de un nivel o relaciones entre niveles distinto a otra, por lo que la congruencia entre objetivos del análisis, enfoque de estudio y nivel estudiado es fundamental.

Otro elemento adicional que es necesario relacionar con los fijados hasta el momento es el procedimiento que se va a utilizar para la realización del estudio, objeto del siguiente apartado.

4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS PARA ABORDAR UN ESTUDIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA: RELACIÓN CONCEPTO, NIVELES Y PROCEDIMIENTO

Así, aún partiendo de definiciones de cultura altamente compartidas, uno de los problemas que plantea la investigación sobre el tema es que existe un escaso nivel de acuerdo entre los investigadores a la hora de determinar cuáles son los mejores métodos para identificar y definir las dimensiones de cultura, o formas de valorar la cultura corporativa, que sean lo suficientemente objetivas como para permitir comparaciones dentro y entre organizaciones, y en el tiempo.

Rousseau (1990) concluye que los investigadores conceptúan cultura de forma similar, es decir, existe acuerdo generalizado sobre cuáles son los componentes de la cultura de una organización como se ha analizado anteriormente. El problema se presenta a la hora de valorar esos elementos, ya que

es ahí donde se introducen rasgos muy diferentes. Estos varían en función del nivel de subjetividad u objetividad, así como en la posibilidad de observación y disponibilidad para los investigadores y los miembros de la organización. Todo esto también va a venir determinado por las elecciones que el investigador haya realizado hasta ese momento.

El concepto de cultura corporativa ha sido adoptado por los investigadores organizativos del campo de la antropología, lo que cultura se entra claramente en el dominio de la investigación cualitativa, pues se trata de elementos específicos de la organización. Pero los valores no lo son. De hecho, lo que diferencia las distintas culturas organizativas no son conjuntos diferentes de valores, sino el énfasis diferente en un conjunto limitado de valores pre-valetantes dentro de una gran sociedad, algo que se puede captar sin dificultad con un instrumento estructurado y permite su comparación con otras organizaciones o con otras variables dentro de una misma empresa.

Por tanto, cada una de las elecciones no se va a realizar de forma aislada, sino que va a determinar en cierto modo las demás.

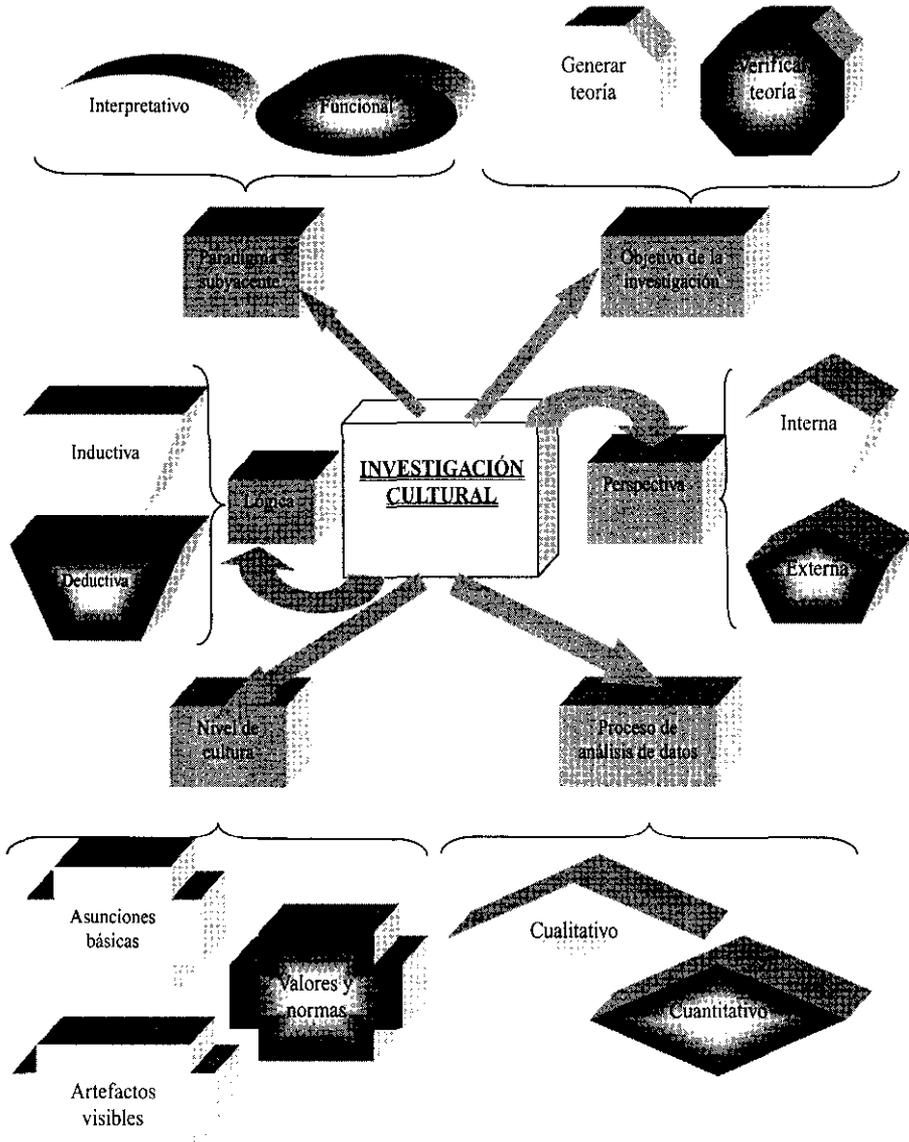
5. CONCLUSIONES

como ha quedado de manifiesto, no existe un enfoque mejor para abordar el estudio de la cultura organizativa, como algunos autores apuntan, sino que lo importante es la coherencia del investigador a la hora de optar por los diferentes enfoques en función de los objetivos de su estudio.

Es decir, todo proceso de investigación debe seguir una lógica subyacente cuyo cumplimiento determina el rigor de las elecciones que se deben llevar a cabo, como se muestra en el cuadro n.º 7. Así, si lo que se pretende es analizar las peculiaridades culturales de una organización o se trata de detectar elementos culturales en una fase inicial con el objetivo de generar teoría, es decir, se está en una fase exploratoria, se está ubicado en el paradigma interpretativo, que entiende la cultura como un sistema de ideas. Ello determinará el nivel/es de cultura que mejor encaja con dichos intereses, que será/n aquel/los que permitan captar la peculiaridad de cada organización (asunciones básicas o artefactos visibles). Esta coherencia entre el propósito de la investigación y los elementos analizados también va a determinar la utilización del proceso de obtención de datos y contrastación de la información, que deberá ser de naturaleza cualitativa.

Si lo que se pretende es detectar elementos culturales generalizables entre organizaciones, partiendo de conocimientos específicos de un conjunto de empresas, se está dentro del paradigma funcionalista, especialmente indicado para detectar aspectos culturales comunes, por lo que el propósito de la inves-

CUADRO N.º 7
Conexión entre concepto, niveles y tipo de estudio
y consecuencias metodológicas



Fuente: Elaboración propia.

tigación en este caso iría orientado a verificar teoría, analizando los aspectos generalizables. Ello determinará la elección de un nivel de cultura que permita cubrir ese objetivo, como son los valores y las normas de comportamiento y dará lugar a que el proceso de contrastación fundamentalmente sea cuantitativo.

Así, el avance de un campo de investigación descansa en la capacidad de generar coherencia interna en el proceso descrito anteriormente, pero también en saber hallar la integración de las perspectivas a lo largo del tiempo. Así el conocimiento cultural se iría acumulando a lo largo del tiempo a través de las aportaciones de las dos corrientes analizadas. En una primera etapa, la investigación exploratoria inicial descansa en conceptos impuestos a través de una perspectiva interna (punto de vista nativo), es decir, conceptos y métodos exportados de la propia cultura del investigador.

En un segundo paso, los descubrimientos de la perspectiva interna de una cultura intentan aplicarse a otra diferente, lo que permite interpretar los resultados iniciales, prestando especial atención a las posibles limitaciones de los conceptos originales, como pueden ser determinados detalles que no son relevantes fuera del contexto en el que surgieron. Sobre esta base, se filtran los conceptos del modelo para eliminar detalles que no pueden medirse de forma equivalente en distintos entornos culturales. Los factores que sobreviven a ese filtro son dimensiones culturales generales. Hasta ese momento se ha seguido el paradigma interpretativo, como puede observarse, con las implicaciones que acarrea en el diseño de la investigación y que figuran en el gráfico anterior.

En la tercera y última fase, el investigador contrasta una explicación que ha sido concebida desde el punto de vista interno, con una perspectiva externa, que le permitirá contrastar teoría, obteniendo conclusiones culturales generalizables entre organizaciones. Con ello, se ha trasladado el énfasis al segundo de los paradigmas, el funcional, con las implicaciones que ello acarrea. Por ello, los dos paradigmas no pueden entenderse como aspectos separados de una misma realidad, sino que únicamente contribuyen en distintas etapas del proceso de generación de conocimientos en una disciplina, por lo que están en íntima conexión.

De esta forma, en cada una de las etapas rige la lógica implícita en todo diseño de una investigación entre el proceso y el propósito de la misma. Pero además, para generar una base de conocimientos se requiere su consolidación a lo largo del tiempo, aspecto que sólo se puede alcanzar si se tiene en cuenta no sólo la coherencia de cada paso de los anteriormente apuntados, sino las conexiones entre los mismos a lo largo del tiempo.

Por tanto, no existe una perspectiva de análisis idónea para aproximarse al concepto de cultura, sino que la misma va a venir determinada por la base

de conocimientos acumulada hasta ese momento sobre la materia y el objetivo de la investigación. Sólo siguiendo esta coherencia lógica se podrán entender la multitud de conocimientos acumulados en un área compleja como es la de la cultura organizativa. De esta forma, y aún partiendo de tradiciones investigadoras dispersas, se podrán integrar conocimientos en un todo coherente, lo que permitirá ordenar lo que de otra forma podría aparecer como una amalgama de aspectos inconexos. Todo ello contribuirá al objetivo fundamental de todo proceso de investigación, avanzar en el nivel de conocimientos y realizar una contribución intencionada a su área de especialización.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M.E. (1984). «Theories of organizational culture», *Organization Studies*, vol. 5, n.º 3, pp. 193-226.
- BENEDICT, R. (1934). *Patterns of culture*. Macmillan, Nueva York.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. (1982). *Corporate cultures*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, Nueva York.
- GEERTZ, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books, Nueva York.
- GOODENOUGH, W. H. (1971). *Culture, language and society*. Módulo McCaleb en antropología. Addison-Wesley. Reading, Mass.
- HALLOWELL, A.I. (1955). *Culture and experience*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- HOFSTEDE, G.; NEVIJEN, B.; DAVAL OHAYV, D.; SANDERS, G. (1990). «Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 286-316.
- LAMERS, C. (1981). «Contributions of organizational sociology Part II. Contributions to organizational theory and practice-A liberal view», *Organization Studies*, vol. 2, n.º 4, pp. 361-376.
- LOUIS (1980). «Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 226-251.
- MALINOWSKI, B. (1961). *Argonauts of the Western Pacific*. Routledge, Kegan Paul, Londres.
- MEYER, A. (1981). «How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments», *Journal of Management Studies*, vol. 19, pp. 45-61.
- OUCHI, W.G.; WILKINS, A.L. (1985). «Organizational culture», *Annual Review of Sociology*, vol. 11, pp. 457-483.
- PFEFFER, J. (1981). «Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms». En CUMMINGS, LL.; STAW, B.M. (Eds). *Research in Organizational Behavior*. vol. 3, JAI Press, Greenwich, Conn.
- PUGH, D.S.; HICKSON, D.J. (1976). *Organizational structure in its context: The Aston programme I*. Saxon House, Westmead, Farnbough.

- RADCLIFFE-BROWN, A.R. (1952). *Structure and function in primitive society*. Oxford University Press, Londres.
- ROSSI, I.; O'HIGGINS, E. (1980). «The development of theories of culture», *People in culture*, pp. 31-78.
- ROUSSEAU, D. (1990). «Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures», *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, pp. 153-192.
- SCHEIN, E.H. (1983). «The role of the founder in creating organizational culture», *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1, pp. 13-28.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M.J. (1996). «Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies», *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º 2, pp. 529-557.
- SIEHL, C.; MARTIN, J. (1981). «Learning organizational culture». *Working Paper*. Stanford University.
- SMIRCICH, L. (1983). «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 339-358.
- TICHY, N.M. (1982). «Managing change strategically: The technical, political and cultural keys», *Organizational Dynamics*, otoño, pp. 59-80.
- WILLIAMS, M.R.; ATTAWAY, J.S. (1996). «Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationship», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVI, n.º 4, pp. 33-52.
- XENIKOU, A.; FURNHAM, A. (1996). «A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture», *Human Relations*, vol. 49, n.º 3, pp. 349-371.
- ZAMMUTO, R.; KRAKOWER, J. (1991). «Quantitative and qualitative studies of organizational culture», *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp. 83-114.