

# Las tres dimensiones de la cultura organizacional

*Una propuesta teórico-metodológica.*

## The three dimensions of organizational culture

*A theoretical-methodological proposal*

Mariano Gentilin  
Organización y Gerencia  
Universidad EAFIT  
Medellín, Colombia.  
mgentilin@eafit.edu.co

**Resumen** — Este documento presenta una propuesta teórica-metodológica para el estudio integral de la cultura organizacional. El campo de la cultura en las organizaciones se caracteriza por el gran eclecticismo y diversidad de puntos de vista, y una problemática muy común es el reduccionismo con el que se llevan a cabo las investigaciones, que conducen a consideraciones superficiales de un fenómeno muy complejo. En este trabajo se desarrolla un esquema de tres dimensiones: cultura de la organización, cultura en la organización y cultura organizacional, las cuales requieren de diversos métodos y técnicas para ser abordadas y que en conjunto generan una comprensión profunda de la cultura organizacional.

**Palabras clave** - cultura organizacional, niveles de cultura organizacional, metodología.

**Abstract** — This paper presents a theoretical-methodological proposal for the comprehensive study of the organizational culture. The field of culture in organizations is characterized by the great eclecticism and variety of points of view, and a very common problem is the reductionism with which investigations are carried out, leading to superficial considerations of a very complex phenomenon. In this work there has been developed a three-dimensional scheme: culture of the organization, culture in the organization and organizational culture, which require different methods and techniques to be addressed and which together generate a deep understanding of the organizational culture.

**Keywords** - organizational culture, levels of organizational culture, methodology.

### I. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional, es de vital importancia para los miembros de una organización porque a partir de ella elaboran una imagen coherente de la realidad que les permite comprender el universo organizacional, y esto hace inevitable que se construya un alto grado de significados compartidos entre aquellos que permanecen en el mismo medio social por largo plazo [1].

La cultura organizacional es uno de los principales intereses en la investigación académica y la educación, en la teoría de la organización, y en las prácticas de gestión. Y hay buenas razones para ello: la dimensión cultural es central en todos los

aspectos de la vida organizacional. Es decir, la forma de sentir, pensar, valorar y actuar de los miembros son guiados por ideas, significados y creencias de carácter cultural -socialmente compartidas- [2].

No obstante, existen algunos problemas que hacen que el estudio de la cultura en las organizaciones no siempre se realice de la manera correcta. Por ello, el objetivo de este documento es presentar una propuesta teórico-metodológica de la cultura organizacional que posibilite una aproximación más acercada y completa del complejo fenómeno de la cultura organizacional.

Este documento se divide en 5 apartados, además de esta introducción. En el primero, se establecen los problemas más recurrentes del estudio de la cultura organizacional. En el segundo, se explican las principales perspectivas de estudio. En el tercero, se presenta la propuesta de las tres dimensiones de la cultura organizacional. En el cuarto, se desarrolla la propuesta teórico-metodológica para el estudio de la cultura organizacional. Y por último, se exponen unas breves conclusiones.

### II. PROBLEMAS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS ASOCIADOS AL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Más allá de la importancia de la cultura en las organizaciones, existe un dilema de concepción. El problema no radica en la pregunta por la cultura sino por el lugar desde el que esta pregunta se lleva a cabo [3]. Una organización siempre pretende que sus miembros actúen conforme a la naturaleza cultural de la misma, que es establecida por los líderes [4], y estos son siempre de alguna manera la gestión de la cultura, subrayando lo que es importante y lo que no lo es tanto, y enmarcando cómo debe entenderse el mundo corporativo [2].

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el poder simbólico y el significado que los directivos representan está ligado a la interpretación hecha por los demás miembros de la cultura, por lo tanto, se hace menester adaptarse a los universos de interpretación simbólica que componen la cultura organizacional [5]. La cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales [6]. Esto

se debe a la existencia de los grupos sociales que son parte activa de la conformación cultural. La cultura se va amoldando dinámicamente a través de la interacción del resto de los miembros [4]. Con el crecimiento de las organizaciones se van generando subsistemas, con culturas propias (subculturas) que pueden entrar en conflicto entre sí [7] [8].

Por ello, uno de los principales inconvenientes que se ha señalado en el estudio de la cultura en las organizaciones es el sesgo que se produce por medio de aproximaciones con características deterministas [9], de tautología metodológica [10], y concepciones de cultura en términos armoniosos unificadores [11]. Esto provoca que el valor potencial del concepto de cultura desaparezca fácilmente detrás de ciertas descripciones superficiales [12], ignorando la posibilidad de que existan diversas culturas en una organización, o bien reduciendo el objeto de estudio a los grupos de gestión o coaliciones dominantes [13].

### III. PERSPECTIVAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el estudio de las organizaciones, por herencia de la antropología, existen diversas conceptualizaciones y enfoques de cultura [14]. El concepto de cultura en las organizaciones tuvo su auge a principios de los años 80, con el nacimiento de una gestión de recursos humanos que buscaba encausar el comportamiento a partir de ciertos aspectos simbólicos y normativos hacia la consecución de los fines organizacionales [15]. Esto dio inicio a un modo funcional de concebir la cultura organizacional, entendiendo a esta como un kit de herramientas [16], un factor que puede ser manejado por las acciones [3], y por la influencia de los directivos [17].

Con el tiempo, han surgido otras posturas con aproximaciones más comprensivas que buscan entender y explicar la vida y el comportamiento de las organizaciones [7] [18] [1] [2] [19] [20] así como comprender dinámicas multiculturales dentro de estas [21] [10] [11] [22] [23] [24] [25] [8]. Por otro lado, existen enfoques que a partir de la generalización, buscan determinar rasgos culturales nacionales, regionales o que sobrepasan el ámbito propiamente organizacional [26] [27] [28] [29] [30] [31] [32] [33] [34].

Las diversas perspectivas han llevado a consideraciones muy disímiles bajo un mismo concepto de cultura organizacional. Este eclecticismo implica también diferentes formas de entender y de aproximarse al estudio de la cultura. El concepto de cultura organizacional es el único que debería utilizarse para referirse al ámbito exclusivamente de la organización, diferenciándolo de otros conceptos muy utilizados como cultura corporativa y cultura de gestión, que no reflejan correctamente la cultura de toda una organización, sino sólo de la parte directiva [13].

Por ello, si cualquier organización se estudia a profundidad, algunos aspectos, valores y objetivos serán vistos como generadores de consenso, coherencia y claridad en toda la organización. Al mismo tiempo, otros aspectos de la cultura de una organización se relacionarán con subculturas que poseen opiniones diferentes sobre lo que es importante. Y por último, algunas cuestiones serán ambiguas [11].

### IV. LAS TRES DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir de las diversas propuestas de cultura organizacional se entiende que en la conformación del entramado cultural de una organización intervienen diferentes aspectos: niveles de análisis, elementos culturales, actores y tipos de relación entre los actores. Los niveles de análisis pueden ser: un nivel macro conformado por el contexto; un nivel meso representado por la organización; y un nivel micro que comprende a la dirección y los grupos sociales. Los elementos culturales: formales y explícitos, semi-informales, implícitos e informales. Entre los actores se distinguen dos internos y uno externo: el líder o los grupos dominantes, los miembros o grupos sociales de menor rango en la organización, y el sector industrial específico. Y las relaciones entre los actores: relaciones integradas, diferenciadas y fragmentadas.

A raíz de esto, y con base en diversos autores [1] [12] [10] [11] se desarrolla el esquema tridimensional de la cultura organizacional. En esta propuesta, existen tres dimensiones de profundidad cultural que deben ser abordados para poder llegar a una comprensión de la cultura organizacional (Fig. 1). Los niveles son: cultura de la organización, cultura en la organización, y cultura organizacional.

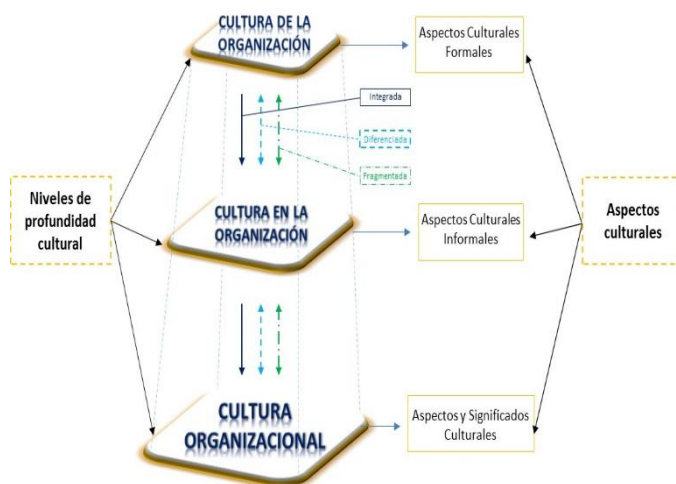
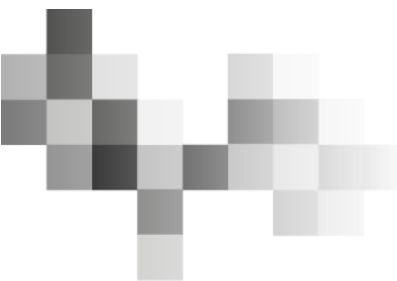


Figura 1. Las tres dimensiones de la cultura organizacional.

La dimensión de *cultura de la organización* responde a la parte más superficial y formal de la cultura de la organización. Es lo que la entidad dice que es la cultura, y es lo que esperaría que sea la cultura. Justamente es a una expresión formal de lo que la gerencia (líderes y grupos dominantes) desea que sea la cultura. Este es el nivel de menor profundidad cultural, y está representado por los aspectos culturales formales, es decir, aquellos aspectos culturales que están formalmente establecidos, y que buscan determinar (o de algún modo influir) la homogeneidad de las formas de sentir, pensar y actuar de los miembros en la organización.

La segunda dimensión, de *cultura en la organización*, tiene que ver con lo que los miembros de la organización establecen y expresan acerca de la cultura. Es una perspectiva menos superficial que la anterior. Se buscan develar diferencias o contradicciones culturales, a partir de la manifestación acerca



de cómo los miembros viven y sienten la cultura, pero no llega a alcanzar un grado profundo de interpretación para comprender los significados subyacentes. En este nivel se manifiestan y reflejan los aspectos informales de la cultura, que pueden diferir (total o parcialmente) con lo expresado por la organización en términos formales, y puede evidenciar formaciones subculturales y contradicciones.

Por último, la dimensión de la *cultura organizacional*, es la de mayor profundidad del análisis cultural, y se logra por la labor del investigador, quien a partir de una descripción densa se propone elaborar una jerarquía estratificada de estructuras significativas a través de las cuales se producen, perciben e interpretan ciertos actos [6]; en el entendido que toda cosa es y significa a la vez.

Desde la óptica del investigador, las dos primeras dimensiones son de tipo descriptivas, y la última involucra un nivel de explicación de significados, trabajo que se logra a partir de la categorización de la información, de triangulación de fuentes y métodos, y de un proceso de construcción de sentido [35]. El propósito en la dimensión de la cultura organizacional es lograr una explicación profunda de los aspectos y significados culturales, por lo que alcanzar este nivel implica también haber interiorizado los niveles anteriores.

La relación entre las dimensiones no es estática o lineal, sino más bien confusa y compleja. Entre estas, se puede dar una relación: integrada, diferenciada o fragmentada, y el entendimiento de este tipo de relaciones a su vez, se puede evidenciar al profundizar en las diferentes dimensiones. La dinámica es la siguiente: al abordar la cultura de la organización, desde los aspectos formales, las relaciones se evidencian como integradas y homogéneas, en el sentido que no se abordan diferencias entre los niveles de la organización (líderes y miembros en general). Una vez que se pasa a la dimensión de la cultura de la organización, se hace posible exteriorizar, las diferencias culturales que pudieran existir entre los niveles de la organización, sin llegar a un entendimiento profundo de los significados. Recién una vez que se realiza un trabajo profundo por parte del investigador, se hace posible llegar a un nivel profundo de entendimiento, por el cual podrían salir a la luz ciertas ambigüedades o diferencias semánticas, no comprendidas en los niveles descriptivos anteriores.

#### V. PROPUESTA TEÓRICO-METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En términos metodológicos, las tres dimensiones implican la intervención de diversos métodos y técnicas para poder alcanzar un entendimiento profundo de la cultura organizacional. A continuación se expone la Figura 2, que representa la propuesta teórica-metodológica de las dimensiones de profundidad cultural, de las relaciones entre estos y de los elementos culturales propios de cada dimensión.

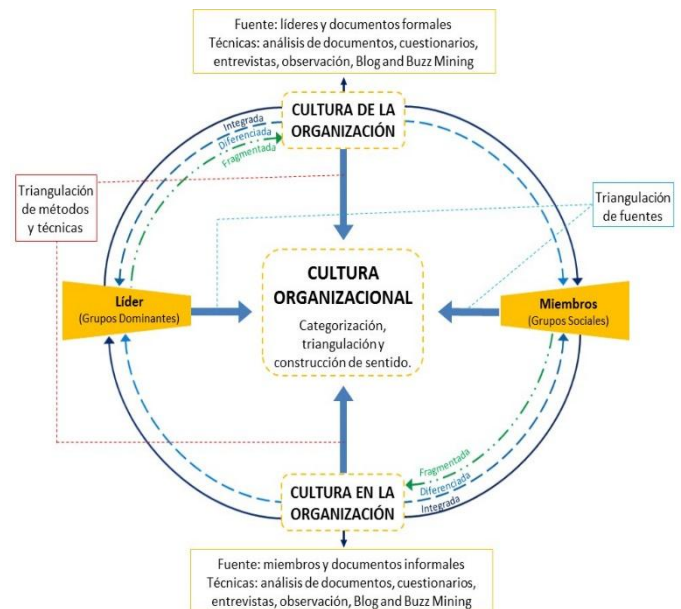


Figura 2. Dinámica teórico-metodológica de la cultura organizacional.

Entender e interpretar la cultura organizacional, requiere de la aplicación de una metodología que posibilite el uso de diversas fuentes y métodos, a partir de los cuales se pueda lograr mayor profundidad de análisis y diversidad de puntos de vista. En la Fig. 2 se expone la relación entre los niveles de profundidad en el análisis cultural, y los elementos metodológicos (fuentes y técnicas) que se deberían utilizar para alcanzar una comprensión a nivel de cultura organizacional.

Según el grado de profundización que se obtenga, permitirá develar ciertos aspectos culturales y por lo tanto un tipo de cultura u otro (cultura de la organización, cultura en la organización y cultura organizacional). Asimismo, en términos metodológicos, existen diferentes requerimientos, según se busque conocer la cultura superficialmente o en profundidad.

En la dimensión de *cultura de la organización* que está más relacionada con los aspectos formales de la cultura, se hace menester sondear lo formal de la cultura, es decir, lo que está escrito y formalmente establecido por los líderes y los grupos dominantes. Para ello, las fuentes principales de información deberían ser los documentos formales y los líderes o grupos dominantes, y las técnicas principales el análisis de documento, los cuestionarios, las entrevistas y la observación. También se pueden utilizar técnicas de investigación en línea como el *Blog and Buzz Mining*.

En la dimensión de *cultura en la organización*, se requiere llegar a entender qué es la cultura y como la viven los miembros de la organización, que puede diferir de lo expresado por los directivos en el nivel anterior. Las fuentes principales de información deberían ser los documentos informales, los espacios de interacción y los miembros o grupos sociales, y las técnicas principales: el análisis de documentos, los cuestionarios, las entrevistas y la observación. En este caso también es muy importante técnicas de investigación en línea como el *Blog and Buzz Mining*.



Por último, en la dimensión de *cultura organizacional*, se requiere del uso de métodos que permitan ahondar sobre ciertos aspectos culturales, así como del trabajo del investigador para elaborar una comprensión profunda que permita develar y explicar el entramado de significados subyacentes. Para ello se requiere de un proceso de categorización preliminar y emergente [35], de la triangulación de diversas técnicas y fuentes para garantizar la validez y fiabilidad de la información [36] [37], y un proceso de construcción de sentido que permite explorar, focalizar y profundizar en la comprensión de un fenómeno [35].

Un aspecto muy importante es el orden y el tipo de técnicas que se utilicen. El orden tiene que ver con la posibilidad de ahondar en profundidad sobre ciertos aspectos emergentes. Por ello, técnicas como el análisis de documentos, cuestionarios, y la observación (participante o no participante) pueden servir como disparadores de categorías emergentes que luego puedan ser profundizadas con el uso de entrevista. De igual manera, el uso de técnicas en línea como el *Blog and Buzz Mining*, deberían ser complementadas con entrevistas a profundidad para posibilitar la triangulación. En este mismo sentido, el uso de técnicas como los cuestionarios semi-estructurados, con preguntas abiertas, así como el uso de entrevistas a profundidad permiten al investigador generar espacio a la emergencia de nuevas categorías y profundizar mucho más en la información.

## VI. CONCLUSIONES

El término de cultura organizacional es un concepto no acabo conceptualmente [13]. Esta irresolución, que deriva tanto de diferencias en la concepción, como de la coexistencia de diversos niveles y métodos de aproximación, conllevan a entendimientos parciales e incompletos de un fenómeno que ante todo, se caracteriza por su complejidad e indeterminación.

La propuesta que se presenta en este documento, se elaboró a partir de una amplia y reflexiva revisión bibliográfica, con el fin de tener una comprensión profunda de las falencias que presenta el estudio de la cultura organizacional, y así presentar una iniciativa que permita tener un acercamiento integral.

No se presenta como un constructo acabado, sino como una invitación a continuar el debate, y como una proposición que retoma la discusión que se viene dando en el campo de la cultura en las organizaciones para realizar un aporte y a su vez enriquecer futuras reflexiones sobre el tema.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Y. Allaire y M. E. Firsirotu, "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, pp. 193-226, 1984.
- [2] M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, London: Sage, 2002.
- [3] E. Gutiérrez, "Cultura, organizaciones e intervención," *Universitas Psychologica*, 6 (1), pp. 115-129, 2007.
- [4] D. Cuche, *La noción de cultura en las ciencias sociales*, Buenos Aires: Nueva Visión, 2007.
- [5] M. J. Hatch, *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Great Britain: Oxford University Press, 1997.
- [6] C. Geertz, *La interpretación de las culturas*, México: Gedisa, 1991.
- [7] Á. Aguirre Baztán, *La cultura de las organizaciones*, Barcelona: Ariel, 2004.
- [8] E. Schein, "From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts.," *Organization Studies* 27 (2), pp. 287-301, 2006.
- [9] P. N. Howard, "Network ethnography and the Hypermedia Organization: New Media, New Organizations, New Methods," de *Digital qualitative research methods*, London, SAGE, 2012, pp. 75-92.
- [10] J. Martin, *Organizational culture: mapping the terrain*, London: Sage Publication, 2002.
- [11] J. Martin, "Organizational Culture," *Research Paper Series No. 1847*, pp. 1-18, 2004.
- [12] M. Alvesson y S. Sveningsson, *Changing Organizational Culture*, Abingdon: Routledge, 2008.
- [13] M. Alvesson y P. O. Berg, *Corporate culture and organizational symbolism*, Berlín: Gruyter, 1992.
- [14] C. Heijes, "Cross-cultural perception and power dynamics across changing organizational and national contexts: Curaçao and the Netherlands," *Human Relations*, vol. 64, n° 5, p. 653-674, 2011.
- [15] E. Ogbonna y L. C. Harris, "Organizational Culture: A ten Year, Two-phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector," *Journal of Management Studies* 39, 5, pp. 673-706, 2002.
- [16] S. H. Harrison y K. G. Corley, "Clean Climbing, Carabiners, and Cultural Cultivation: Developing an Open-Systems Perspective of Culture.," *Organization Science* Vol. 22, No. 2, pp. 391-412, 2011.
- [17] G. Calderón Hernández y H. M. Serna Gómez, "Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico.," *Acta colombiana de psicología* 12 (2), pp. 97-114, 2009.
- [18] O. Aktouf, "Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain," de *L'individue dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Les Press de l'Université Laval et Les Éditions Eska, 1990.
- [19] L. Smircich, "Concepts of culture and organizational analysis," en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm 3., pp. 339-358, 1983.
- [20] Á. Zapata Domínguez, "Paradigmas de la cultura organizacional," *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. Numero 27, 2002.
- [21] J. Martin, *Cultures in Organizations. Three perspectives.*, New York: Oxford University Press, 1992.
- [22] J. Martin y P. Frost, "The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance," de *Handbook of Organizational Studies*, London, Sage, 1996, pp. 559-621.
- [23] J. Martin, P. J. Frost y O. A. O'Neil, "Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance," de *The Sage Handbook of Organizations Studies*, London, Sage, 2006, pp. 725-753.
- [24] J. Martin y C. Siehl, "Organizational cultures and counter-culture: an uneasy symbiosis.," *Organizational Dynamics*, pp. 52-64, 1983.
- [25] D. Meyerson y J. Martin, "Cultural change: an integration of three different views.," *Journal of Management Studies* 24:6, pp. 623-647, 1987.
- [26] Z. X. Chen y S. Aryee, "Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China.," *The Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, pp. 226-238, 2007.
- [27] F. F. T. Chiang y T. Birch, "The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences.," *Human Relations*, vol. 60, n° 9, p. 1293-1330, 2007.
- [28] J.-L. Farh, R. D. Hackett y J. Liang, "Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality.," *The Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 3, pp.

715-729, 2007.

- [29] C. Gomez, "The Relationship Between Acculturation, Individualism/Collectivism, and Job Attribute Preferences for Hispanic MBAs," *Journal of Management Studies*, 40, 5, pp. 1089-1105, 2003.
- [30] G. Hofstede, *Culture's consequences: International differences in work-related values.*, Beverly Hills: Sage, 1980.
- [31] G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?," *Organizational Dynamics*, Vol. 6, núm. 1, pp. 42-63, 1980.
- [32] G. Hofstede, B. Neuijeu, D. Daval Ohayv y S. Geert, "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases," *Administrative Science Quarterly* 35, p. 286-316, 1990.
- [33] B. L. Kirkman y D. L. Shapiro, "The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance.," *Academy of Management Journal*, 44, 3 , pp. 557-569, 2001.
- [34] Z. Xiao y A. S. Tsui, "When Brokers May Not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-Tech Firms," *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, nº 1, pp. 1-31, 2007.
- [35] M. E. Galeano Marín, *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004.
- [36] B. Hancké, *Intelligent research design*, Oxford: Oxford University, 2009.
- [37] R. Sánchez Serrano, "La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados," de *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, FLACSO, El Colegio de México, Miguel Ángel Porrúa., 2004, pp. 97-131.

