

# CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS: CONCEPTOS, ALCANCES Y PROPUESTAS TEÓRICAS PARA SU MEDICIÓN<sup>1</sup>

*Tania Rocha Gómez<sup>2</sup>*

*Héctor de Jesús Henao Betts<sup>3</sup>*

*Diego Cardona-Arbeláez<sup>4</sup>*

## RESUMEN

El presente documento tiene como propósito identificar la definición y la evolución que existe sobre la cultura organizacional y su importancia que debe tener para las empresas reconocer los cimientos sobre el cual se construye la cultura al interior de las organizaciones y su influencia sobre el comportamiento de los miembros que la componen. La metodología empleada para este estudio es de carácter bibliográfico y transversal, por tal razón se rastreó sobre las más importantes bases de datos. Sobre los resultados se encuentran que existe variadas definiciones sobre que significa la cultura para la sociedad y la cultura organizacional, sin embargo, existe un consenso generalizado que gira alrededor de normas y creencias que tiene los individuos y que afecta su conducta en las organizaciones. Además, se expone los diferentes tipos de cultura y se presenta modelos que pretender medir la cultura que se desarrolla en las organizaciones. En cuanto a las conclusiones, es determinante para las organizaciones de toda índole, sean públicas o privadas, no dejar al azar la manera en que se desarrolla la cultura y mucho menos dejar a la suerte el comportamiento de los miembros de la organización que pondría en riesgo su adecuado desempeño y por ende el alcance de sus metas propuestas.

## PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, empresas, normas y creencias.

## ABSTRACT

The purpose of this document is to identify the definition and evolution that exists on organizational culture and its importance for companies to recognize the foundations on which culture is built within organizations and its influence on the behavior of employees. members that compose it. The methodology used for this study is of a bibliographical and cross-sectional nature, for this reason it was tracked on the most important databases. Regarding the results, it is found that there are various definitions about what culture means for society and organizational culture, however, there is a

<sup>1</sup> Este documento se deriva del proyecto de grado de la Maestría en Administración.

<sup>2</sup> Magister en Administración. Universidad Tecnológica de Bolívar. Correo electrónico: taniarochagomez27@gmail.com.

<sup>3</sup> Magister en Administración. Universidad Tecnológica de Bolívar. Correo electrónico: hectorhenaobetts@gmail.com.

<sup>4</sup> Docente de la Universidad de Cartagena y docente de la Universidad Libre. Correo electrónico: dcardonaa@unicartagena.edu.co, diegoa.cardonaa@unilibre.edu.co.

consensus that revolves around norms and beliefs that individuals have and that affect their behavior in organizations. In addition, the different types of culture are exposed, and models are presented that pretend to measure the culture that develops in organizations. As for the conclusions, it is crucial for organizations of all kinds, whether public or private, not to leave the way in which culture develops to chance, and much less to leave to chance the behavior of the members of the organization that would put at risk its adequate performance and therefore the scope of its proposed goals.

## **KEYWORDS**

Organizational culture, companies, norms and beliefs.

## **INTRODUCCIÓN**

El origen de la cultura organizacional data de años remotos como eje de la estructura social y del trabajo, sin embargo para llegar a la construcción del concepto de lo que hoy por hoy conocemos como cultura organizacional, se hizo intrínsecamente necesario inicialmente separar los términos clima y normas de grupo, aproximadamente en el década de los 40 del siglo XX, se detectó a través de estudios de casos que los comportamientos son costumbristas y tradicionales, y se comienza a hablar de sistemas socio técnicos; en la década de los 60's Schein (1969) concibe la cultura organizacional como principio vital para alcanzar el éxito en una organización.

Por otro lado Hofstede (1980), estructura el concepto de cultura organizacional adaptando un modelo que inicia con cuatro dimensiones en la cual la proyecta como una construcción social de la realidad, ligada intrínsecamente a las creencias y valores compartidos que direccionan y controlan el comportamiento de las personas y por ende de la organización, teniendo en cuenta la misión definida, la filosofía y la orientación que propician los líderes para la acción, permitiendo entender sucesos y situaciones de la interacción social en el ámbito laboral, es decir, para este autor la cultura organizacional tiene que ver más con la diversidad en la forma de pensar, sentir y actuar, bajo las directrices de un constructo social (Villa-Panesso, A. 2021).

El tema de la cultura organizacional aquí es pertinente mencionar autores como Schein (1988) considerado mentor principal de los estudios que visualizan la cultura organizacional como el conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización que coadyuvan a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, es decir son el conjunto de las conductas aprendidas de manera colectiva culturalmente, teniendo como base un sistema de valores (Carrillo Punina, Á. P. (2016).

Las creencias y las normas sociales son producto de los valores adquiridos por el individuo a lo largo de su trayectoria de vida, los cuales le permiten inferir en lo que es apropiado o no, según el contexto en que se encuentren, Schein, (1988) incorporó este concepto de presunciones y creencias, para explicar ampliamente el sentido del concepto de cultura y su rol para el éxito en una organización, definiéndolas como “ respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” Schein, (1988) Citado por (Carrillo Punina, Á. P. (2016).

En ese orden de ideas, el análisis del trabajo sobre cultura organizacional cobra interés porque permite analizar las creencias y las normas sociales que influyen en el desempeño de las empresas tanto del sector público como privado, que no se limita al servicio hacia la comunidad, si no el fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el fin de trabajar en equipo y hacer más ameno el entorno laboral. En ese sentido se hace necesario identificar de qué manera las normas sociales y creencias influyen en el desempeño de los colaboradores, que favorezcan a lograr con éxito los objetivos organizacionales propuestos por las organizaciones, que sustenta el servicio efectivo al público objetivo y trabajar arduamente para satisfacer las necesidades de la población, por lo tanto se hace indispensable analizar y mejorar continuamente el entorno laboral de tal forma que los trabajadores no se sientan restringidos a la hora de desempeñar sus labores.

La cultura organizacional es un factor primordial que influye en el desempeño de los colaboradores, puesto que se evidencian más en las practicas visibles y consientes que acontecen en el ambiente de una organización, las cuales son percibidas por los que la integran es por ello que muchos autores coinciden en la importancia de identificar y exponer los factores tanto internos como externos que puedan llegar a influir en los objetivos de la organización, bien sea negativamente para mejorar o positivamente para fortalecer.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

El estado del arte referente a las normas sociales y creencias dentro de la cultura organizacional está constituido por estudios tanto nacionales o internacionales más representativos (Gabel, Yamada, & Dolan, 2013; Encinas, 2014; Suárez Pachón, Parra Triviño, Herrera Quintana, & Peralta Gómez, 2013), los cuales se describen a continuación:

Los autores Gabel, Yamadaa y Dolan (2013), en su estudio analizan los valores organizacionales en el sector público peruano empleando una metodología de carácter exploratorio y utilizado como instrumento el modelo triaxial que le permitió clasificar y jerarquizar los valores en tres ejes principales: el ético, el económico y el emocional. La muestra estuvo compuesta por 338 servidores públicos con puestos de nivel medio-alto, donde participaron 141 mujeres. Los principales resultados evidencian en primera instancia 62 valores organizacionales de los cuales 42 entran en la clasificación de los tres ejes mencionados, dentro de los que se resaltan 5 aspectos mejor apreciados para el sector público en Perú, tales como: profesionalidad, trabajo en equipo, experticia, conocimiento y cumplimiento. Cabe mencionar que todos los valores seleccionados corresponden al eje económico-pragmático. Además, se identificaron algunas variaciones por factores demográficos y organizacionales. Dentro de las conclusiones y recomendaciones el estudio enfatiza en la importancia de seguir estudiando sobre el tema de los principios y valores en el sector público, con el fin de visualizar y comprender de qué manera influye en el comportamiento de las personas.

El trabajo de Encinas (2014) se fundamentó en el “Modelo de Organización que aprende” MOA de Rodríguez y Trujillo (2007), que parte de un estudio exploratorio realizado en organizaciones públicas descentralizadas pertenecientes al Gobierno del Estado de Sonora en México, que tiene en cuenta dos componentes esenciales desde el enfoque de una gerencia pública renovada, humana y eficiente. El ins-

trumento de recolección de datos fue una encuesta autoadministrada a servidores del sector público. Los principales hallazgos exponen un nivel intermedio orientado al aprendizaje organizacional y algunas condiciones que requieren mejorar para lograr organizaciones que aprenden en el sector público. Este estudio contribuyó a nuestro trabajo de investigación como referencia base en cuento al manejo y visión que le dan las empresas públicas descentralizadas al tema de cultura organizacional.

El estudio de caso elaborado por Suarez, Parra, et al. (2013), “Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana”, caso de estudio tipo II, con la colaboración de tres miembros que laboran en la organización, un jefe del área administrativo, un segundo una empleada que trabaja en la organización desde hace 19 años y el ultimo participante que labora hace 14 años en la organización, la selección se realizó a conveniencia de los evaluadores y según la disponibilidad de los participantes. Con una metodología de tipo cualitativa. Su instrumento se basó en entrevistas con el fin de indagar la manera en que los artefactos dan cuenta de la cultura organizacional, los valores y normas implícitas y cuáles son los presupuestos o presunciones básicas que son predominantes en la cultura organizacional de la empresa; Para el análisis de los datos los autores se apoyaron en la propuesta Schein (2010), fundamentada en tres categorías: artefactos, desde la descripción desde los objetivos físicos, los rituales y ceremonia, hasta las manifestaciones verbales propias de la organización.

## **REFERENTES TEÓRICOS**

Para referirse al concepto de cultura organizacional es necesario remitirse al concepto de cultura que aparece como un constructo teórico que ha sido ampliamente estudiado, debido a que a partir del desarrollo del concepto, ha suministrado varios elementos y características que han enriquecido su definición y alcance, que ha permitido elaborar una narrativa que ofrece estructuras lógicas que la enriquecen y ofrecen una robusta y ampliada y diversa concepción sobre que significa la cultura organizacional y su influencia en los miembros que la componen.

### **Concepto de Cultura.**

La definición de la cultura ha sido la tarea a la que se ha dado la Antropología desde su quehacer científico, pues, como señala Harris (1983), la antropología estudia la humanidad, los pueblos antiguos y modernos, y sus estilos de vida; específicamente desde la antropología cultural se determinan, describen y analizan las culturas y a partir de la etnografía se describen de forma sistemática las culturas contemporáneas. Para este autor, la cultura es el conjunto aprendido de tradiciones que se han adquirido socialmente por los miembros de la sociedad.

La palabra cultura etimológicamente es un verbo latino que significa cultivo, y que a partir de esa definición etimológica del término se despliega la concepción de la cultura como educación, formación o desarrollo, siendo entonces la cultura un término que se entiende relacionado con las realizaciones características de los grupos humanos; dentro de la cual se ubican todos los componentes culturales: lenguaje, arte, ciencia, religión, sistema de valores, entre otros. (Altieri Megali, 2001)

Para Ron (1971) el concepto de cultura entraña cierto grado de dificultad en cuanto a su definición, pues como hecho social, la cultura se apropia de un campo amplio el cual no es sencillo de delimitar. Por ello este autor, se plantea estudiar el concepto de cultura desde diversas corrientes filosóficas. A continuación, se ilustró el análisis hecho por este autor respecto de otros autores que intentaron definir la noción de cultura desde diversas corrientes, con el ánimo de hacer este acápite más dinámico:

Tabla 1. Conceptos de cultura según distintos autores.

<b>Los clásicos: Concepto de cultura en la antigua Grecia</b>	El concepto de la cultura se encontraba relacionado con la filosofía, pues a partir de ella se enfoca el fenómeno cultural desde la percepción que se tenía del mundo y la vida, las cuales influían en el comportamiento de la sociedad.
<b>Hegel</b>	Para este autor la cultura es un producto del espíritu – naturaleza, pues para Hegel las diferencias entre las razas son las diferencias esenciales determinadas por la noción espíritu natural universal.
<b>Tylor</b>	Desde la corriente del evolucionismo, cuyo máximo exponente es Darwin, la cultura es un todo complejo, que engloba conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y hábitos adquiridos por el hombre en sociedad.
<b>Nietzsche</b>	Reconoce el carácter dinámico de la cultura, lo que la condiciona a ser una cultura consciente y progresista que busca una cultura superior que solo se producirá en una sociedad en donde converjan dos castas: los trabajadores forzados y los trabajadores libres.
<b>Freud</b>	La cultura es todo lo que en la vida humana ha superado concisiones zoológicas y se puede diferenciar de la vida de los animales.
<b>Malinowsky</b>	Desde la corriente antropológica funcionalista, la cultura es un compuesto integral de instituciones, en partes autónomas, en parte coordinadas.
<b>Gramsci</b>	Desde la teoría de la hegemonía establece que la conformación de una nueva cultura implica la necesidad de una lucha cultural, pues las normas culturales vigentes son propuestas por la clase dominante y se perciben como una construcción social artificial o instrumentos para la dominación de la clase.

Fuente: Adaptado a partir de Ron (1971).

Por su parte, Barrera Luna (2013) indica que el concepto de cultura suele hacer alusión a una idea intangible, que se percibe tanto familiar como distante de lo que implica la identidad de un grupo, siendo entonces un concepto de compleja definición porque no solo implica la concepción etnográfica del término, referido a los conocimientos, tradiciones, costumbres propias de una sociedad, sino que, además desde el relativismo cultural se aborda el estudio de las diferentes culturas, pues entonces no existe una sola cultura, sino que se reconocen diversas culturas, este reconocimiento, de acuerdo al autor, significa la aceptación de sociedades culturalmente diversas, en donde una cultura no puede ser superior a otra, sino que todas tienen igual valor.

Para Thompson (2002) la cultura implica una concepción simbólica y una concepción estructural, la primera significa que el uso de símbolos es distintivo de la vida humana y la segunda concepción pone de manifiesto que ese carácter simbólico se inserta en contextos sociales estructurados, que son los medios por los cuales se transmiten las formas simbólicas.

## Definiciones de la cultura organizacional

La definición de cultura organizacional es un concepto que se ha venido construyendo y enriqueciendo a través de varios autores dedicados a su estudio, el cual data de los años 40's donde aún se concebía la cultura organizacional como el clima laboral. (Pariente, 2001) citado por Mendoza (2013) lo explica como un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con el propósito de enfrentar adecuadamente aquellas demandas del entorno en función del cumplimiento de la misión de la organización, por tal motivo la cultura organizacional se debe enfocar en el aprendizaje del sistema, debido a que las culturas fuertes pueden orientar a sus colaboradores en virtud de los objetivos planteados por la organización. En ese orden, aspectos como el compromiso, la cooperación, participación en la toma de decisiones entre otros son elementos que posibilitan la cohesión del equipo de trabajo y generan bienestar colectivo a sus miembros.

Tabla 2. Definiciones sobre cultura organizacional.

<b>Autores y año</b>	<b>Concepto de cultura</b>	<b>Variables, dimensiones o categorías analizadas</b>
<b>Schein, (1985)</b>	Respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna	Niveles de cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional
<b>Rodríguez Garay (2009)</b>	Es un activo de la organización, que debe ser administrado para lograr los objetivos de la empresa;	Describe a grandes rasgos tres elementos que son el origen de las pautas culturales: las referencias culturales externas, las creencias del propio grupo social y los sistemas formales oficiales.
<b>Denison (2006)</b>	La cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.	Este modelo incluye como dimensiones a la participación, coherencia, adaptabilidad y misión
<b>Hosftede (1983)</b>	Señala que se trata de una programación colectiva que se comparte entre generaciones, que trasciende al ámbito organizacional, que recibe y genera una influencia en la cultura social.	Las creencias, los fenómenos colectivos, suposiciones, valores y símbolos que distinguen de manera grupal a los integrantes de una organización, son la directriz en sus procesos de comunicación, toma de decisiones y el logro de objetivos compartidos y consensuados.
<b>Vanegas Rivera (2015)</b>	Los elementos culturales definen la cultura de la organización y que esta, está a cargo del líder de esta quien tendrá la función de crear, conducir y destruir dicha cultura.	Los elementos culturales los agrupa en tres niveles: en un primer nivel, ubica las creencias del grupo, segundo nivel, se encuentran los valores individuales de cada miembro que aportan para la solución conjunta de conflictos para convertirse en creencias colectivas y un tercer nivel, donde identifica como elemento de la cultura organizacional las percepciones, el pensar y el sentir de las situaciones por los miembros del grupo.

Fuente: Elaboración propia a partir (Carrillo, 2013) (Pedraza Álvarez, 2015) (Robles Acosta, C., Montes, J., Rodríguez, A. & Ortega R., A. 2018).

## Características de la cultura organizacional

Una de las características más relevantes de la cultura organizacional según Robbins (1991), es que cumple la función de definir los límites, se da cuando los comportamientos de los empleados son diferentes unos de otros, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas de la persona e incrementa la estabilidad del entorno laboral, es por ello que “la cultura organizacional es el vínculo que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados” (Franco & Coley, 2017, pág. 17).

## Elementos de la cultura organizacional

De acuerdo con Freitas (1991) los valores es uno de los elementos más importante ya que, están directamente relacionados con los objetivos de la organización, se encuentran enfocados en las altas direcciones y pueden ser expuestos a modificaciones. Según Deal y Kennedy (1992) estos son el corazón de la organización, es decir, que los empleados pueden identificar las prioridades que se presentan en el momento, las decisiones más relevantes y las personas más respetadas en la organización teniendo en cuenta sus valores.

De acuerdo con Sánchez (2007) se refiere a los valores como “una organización de creencias y opciones relativas a referentes abstractos o principios a normas de comportamientos o modelos o fines de vida, expresan juicios morales provenientes de normas de comportamientos que es todo lo que importa”. Teniendo en cuenta lo anterior, cabe anotar que los valores son un determinante fundamental del comportamiento de las personas en el entorno y es la pieza motivadora de las acciones humanas, es decir, establece el carácter fundamental y definitivo de la empresa y establece el sentido de pertenencia e identidad del talento humano de la organización. Por lo tanto, este elemento es una de las bases del buen entorno organizacional, se debe tener en cuenta que los valores no tienen una clasificación establecida, ya que las jerarquías valorativas son fluctuantes, es decir, que varían de acuerdo con el contexto, la importancia radica en que dentro de las clasificaciones se incluye las categorías de los valores instrumentales y morales (Gelanzé Sevilla, F. 2013).

Otros de los elementos según (García, 2007) son los ritos y ceremonias, los cuales son actividades planeadas que tienen objetivos específicos y directos donde algunos integran a todos los empleados y otros por sus diferentes tendencias y preferencias no son participes. Las normas que son las reglas y pautas a las que se ajusta el comportamiento humano en un entorno, estas fluyen a través de la organización direccionando las conductas que se pueden desarrollar en la implementación de esta, son leyes que deben ser cumplidas por la sociedad organizacional.

La comunicación según (García, 2007) es fundamental para el desarrollo de la cultura organizacional, ya que, a través de ella, circula la información entre los empleados de la empresa y podemos obtener una comunicación verbal y no verbal.

Por otro lado, (Pedraza Alvarez et al, 2015) citando a Schein (1985) señala que las creencias y los valores determinan las decisiones en cuanto a las prácticas de dirección, comunicaciones públicas o la selección de los productos que identifica a la compañía en el mercado, tal como lo describe el a continuación:

- 1) Las creencias: suelen estar en un universo simbólico en la sociedad, se explicitan en los sentimientos y actitudes de los miembros de la organización.
- 2) Valores conscientes: son aquellos que influyen en la forma de actuar y toma de decisiones de acuerdo con lo que se considera deseable o permitido en la sociedad.
- 3) Las normas sociales: son las reglas del comportamiento o supuestos de conductas en una sociedad o grupo. Dentro de estas normas se distinguen cuatro elementos de las normas sociales:

Las normas institucionales: son aquellas que definen en la organización las directrices de los sistemas de gestión.

Las narraciones: son las anécdotas, chistes, que circulan en la compañía.

Acciones: son aquellas que se dan de manera habitual en la empresa (eventos, ceremonias, reconocimientos).

Objetos: manifestaciones físicas de los valores de la empresa. Son las manifestaciones simbólicas más patentes de los valores que se requieren promover en una organización.

Estos cuatro elementos influyen de manera directa en los colaboradores, los cuales, si no se planea de manera estratégica para manejar a su favor, podría sumar o restar en el desempeño de estos, puesto que promueven los valores de pertinencia, responsabilidad, respeto entre otros, los cuales deberían ir acorde con los valores organizacionales.

### **Tipologías de cultura organizacional**

Los autores Vivanco & Franco (2012) reseñando a Cameron y Quinn, establecen que existen dos dimensiones a partir de las cuales se pueden delimitar cuatro clases o tipos de culturas organizacionales. La primera de estas dimensiones varía desde las organizaciones que van se fundamentan en la estabilidad hasta las que se basan en la flexibilidad o capacidad de adaptación; la segunda de las dimensiones enmarca organizaciones con una orientación interior, y otras con una orientación exterior. A juicio de los autores, la conjugación de estas dos dimensiones condiciona los cuatro tipos de cultura organizacional, las cuales son: la cultura clan, la cultura adhocracia, la cultura jerarquía y la cultura mercado.



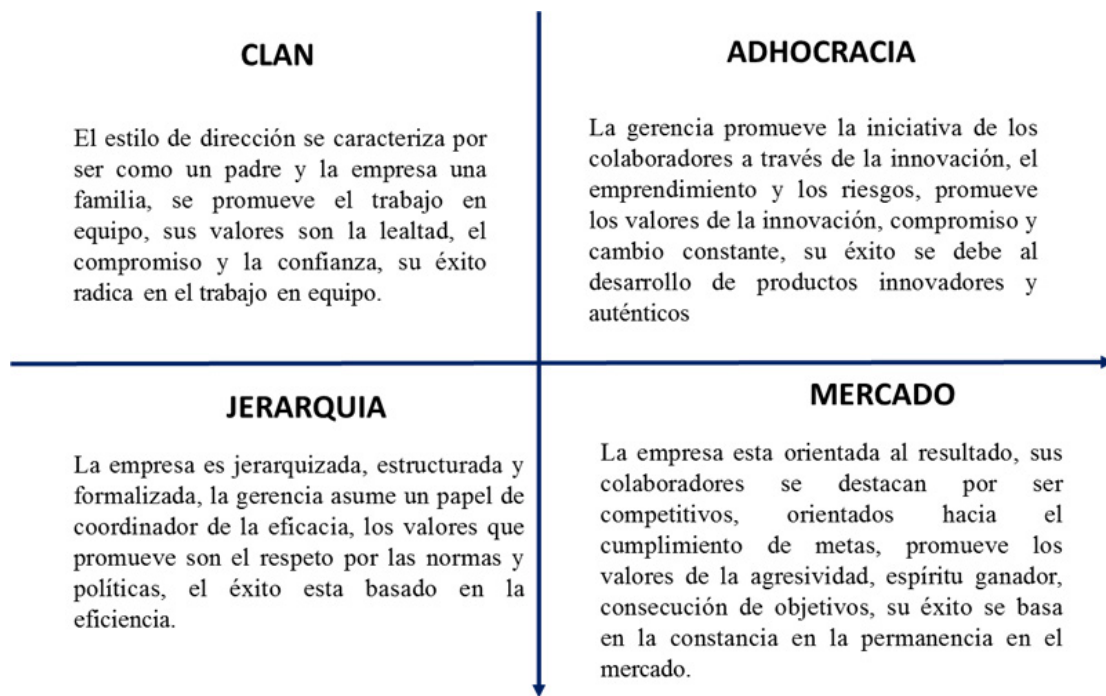


Figura 1. Definición de tipos de cultura organizacional.  
Fuente: adaptado a partir de Vivanco & Franco (2012)

### **Modelos para medir la cultura organizacional.**

#### ***a. El modelo de Denison***

Se identifica este modelo para comprender la cultura organizacional, dando pie a la clasificación de las ocho escuelas: funcionalista, estructural funcionalista, mutua, simbólica y cognitiva, sin embargo existen varios autores que colaboraron en la construcción de distintas teorías que expliquen la cultura organizacional, distinguiéndose dos tipos de estudios: los que pretenden identificar las variables con resultados en el ámbito organizacional y los estudios para asociar las características entre las distintas culturas aplicándolas en el ámbito del comportamiento organizacional.

La formación del sistema cultural da origen al estudio de los elementos culturales y su dinámica de cambio, abordado por distintas teorías del campo del liderazgo, la teoría del aprendizaje y la dinámica de grupos, enmarcados en factores sociológicos e históricos.

#### ***b. Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Hofstede***

Geert Hofstede con este método busco controlar variables individuales y organizacionales donde cualquier diferencia evidenciada en los actos, actitudes o valores que pueden ser atribuidas en las diferencias culturales. Este método resalta las diferencias culturales en todos los aspectos del comportamiento organizacional- motivación, conducta del grupo, estilo de liderazgo, administración del conflicto, entre otros (Gómez y Rodríguez, 2013).

Hofstede y un grupo de compañeros realizaron un estudio sistemático de actitudes relacionada con el trabajo que hoy por hoy es considerado como el estudio organizacional más grande realizado en el mercado. Este hizo un estudio transcultural con el fin de diagnosticar las similitudes y diferencias entre los empleados de venta y servicios de subsidiarias de IBM en un total de más de setenta países – 116,000. (Gómez y Rodríguez, 2013).

Según Geert Hofstede (1984) citado por Gómez y Rodríguez (2013) por medio de este método las culturas se dividen en cuatro dimensiones que son las siguientes:

1. Poder/distancia: en este punto la cultura incentiva a los superiores a hacer uso del poder y en qué medida la sociedad acepta o no el hecho de que el poder en las organizaciones es distribuido en forma desigual. la desigualdad es aceptada: “un lugar para cada uno y cada uno en su lugar.
2. Evitación del riesgo: Se refiere a la facilidad con que la cultura se adapta a lo novedoso, la extensión en que una sociedad responde a la ocurrencia potencial de situaciones inciertas y ambiguas.
3. Individualismo/colectivismo: El primero se refiere a un marco social de nudo suelto en donde las personas se supone que se cuidan a sí mismas y a su familia inmediata solamente. Lo opuesto (colectivismo) se caracteriza por un marco social atado en el cual la gente distingue entre grupos internos (incluyendo familiares, clanes y empleados a quienes sienten que les deben completa lealtad) y grupos externos.
4. Masculinidad/Femineidad: Se refiere a la extensión en la cual el desempeño es lo más importante en la cultura. En culturas de alto grado de masculinidad, los valores dominantes en la sociedad reflejan conductas tradicionalmente masculinas, tales como asertividad, ambición y adquisición de dinero y cosas materiales, y una menor preocupación por las relaciones. Los roles de género están claramente diferenciados: los hombres deben ser asertivos y las mujeres deben ser acogedoras. En culturas con bajo grado de masculinidad, es decir, con alto grado de femineidad, la calidad de vida es lo importante.

Los resultados de estas dimensiones varían dependiendo de las diversas culturas, los cuales pueden afectar los procesos interpersonales, la conducta de grupos y la estructura organizacional.

De acuerdo con Tarapuez (2016), este modelo sirve para establecer cuáles son los patrones culturales de cada grupo o sociedad, así como las discordancias de comportamiento, con la finalidad de comprender mejor como los valores culturales afectan este comportamiento y entender otras culturas.

Lo anterior en palabras Vilmundardóttir (2019), implica que para Hofstede el sistema de valores que comparte la mayoría está basado en normas sociales, las cuales solo se hacen visibles mediante el comportamiento, pero se reconoce que no solo las normas sociales integran una cultura, sino también otros componentes visibles como símbolos, héroes y rituales

Indica Hofstede (2012), que la versión más reciente de este modelo para comparar sociedades se soporta en seis dimensiones independientes, que se sustentan en las diferencias entre los valores culturales nacionales.

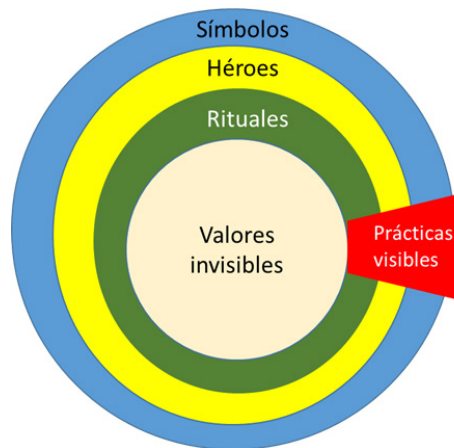


Figura 2. Modelo Hofstede  
Fuente (Hofstede, 2012).

***El Modelo de cultura organizacional de Schein.***

Señalan Suarez et al (2013) que para Schein la cultura organizacional es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados que se integran como los elementos más estables y difíciles de modificar en una organización, además en ellos se gestan aprendizajes compartidos, que tienen una historia común y estable a través del tiempo. La teoría de la cultura organizacional de Schein propone tres niveles en los que esta se manifiesta:

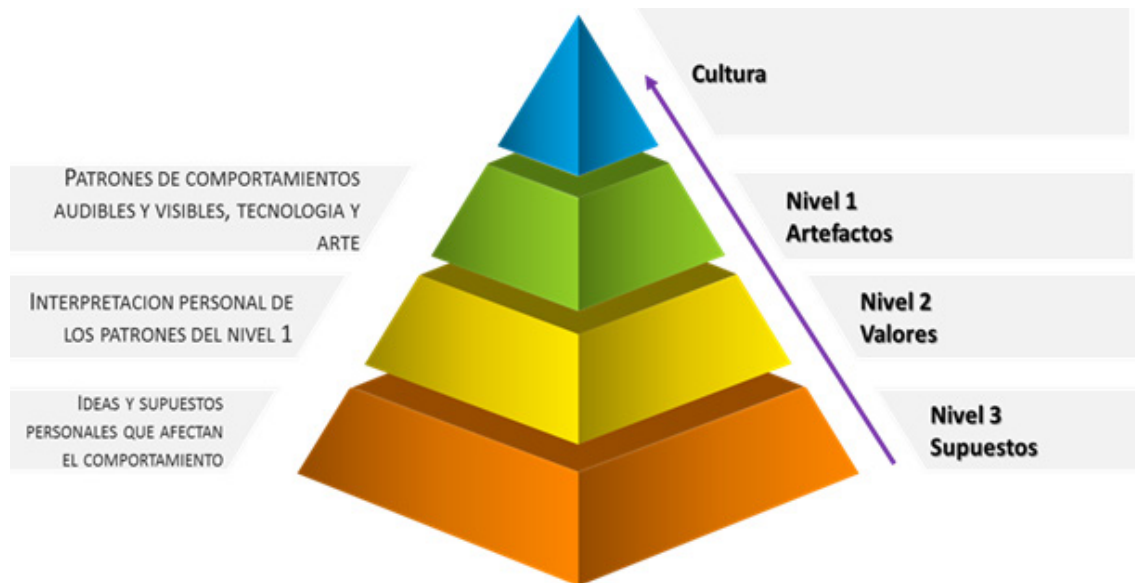


Figura 3. Modelo de Schein  
Fuente: Suárez Pachón, Parra Triviño, Herrera Quintana, & Peralta Gómez, (2013).

Los artefactos están compuestos por objetos físicos, manifestaciones verbales y conductuales. Los objetos físicos son elementos como el vestido, la decoración, el edificio y son los más visibles.

Las manifestaciones verbales son expresiones orales y escritas que transmiten y refuerzan la cultura, por lo tanto, guían los comportamientos y las reacciones que sobre ellos se tiene. Las manifestaciones conductuales son los ritos, ceremonias, actividades celebradas por la organización.

Los valores explican lo que es importante para la cultura, ellos son los que definen los estándares de comportamiento, las metas y principios del grupo.

Señalan Pedraza et al (2015), que Schein introdujo el concepto de presunciones y creencias para poder explicar el significado de cultura para la organización, siendo que “cultura” son las respuestas que un grupo ha aprendido ante los problemas de subsistencia del medio externo y los de su integración interna, para Schein ese nivel de presunciones y creencias que son comunes en los grupos de una organización corresponden a la esencia de la cultura, por lo tanto, la cultura debe ser vista como un conjunto de experiencias significativas tanto internas como externas que han sido experimentados por los integrantes de la organización y que sobre ello desarrollan estrategias para lograr adaptarse a la organización.

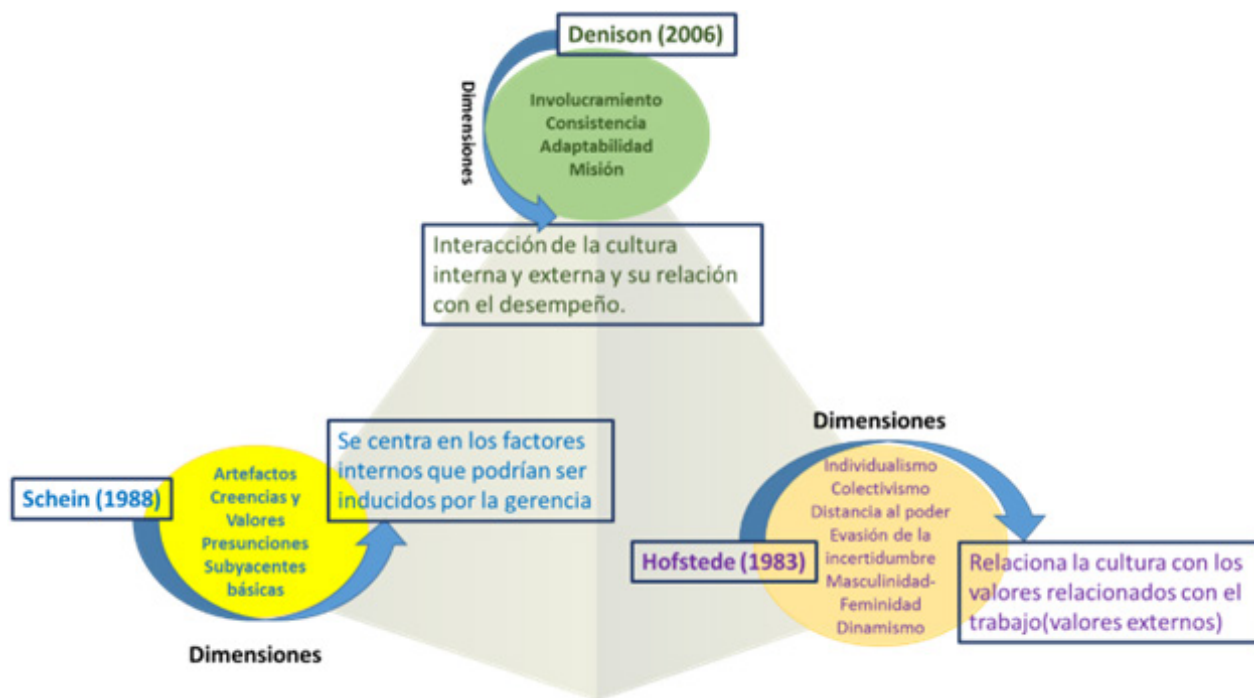


Figura 4. Comparación de modelos de Schein, Hofstede y Denison

Fuente: Suarez et al (2013) a partir de los modelos Schein, Hostedef y Denison.

Dicha comparación del modelo resulta útil, porque ilustra de manera clara los elementos que se encuentran en cada modelo y que permiten complementarse. De tal suerte, que brindaría para las personas que se encuentran en altos mandos de dirección imaginarios que permitan construir estructuras mentales para el desarrollo de sistemas de normas y creencias que aporten a los cimientos de la cultura organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Altieri Megali, A. (2001). ¿Qué es la cultura? Obtenido de Benemérita Universidad Autónoma de Puebla- Revista semestral de filosofía La Lámpara de Diógenes - ISSN 1870-4662- México: <https://www.redalyc.org/pdf/844/84420403.pdf>
- Barbera, N., & Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, 199-205.
- Barrera Luna, R. (15 de febrero de 2013). El concepto de la cultura: definiciones, debates y usos sociales. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona- Revista de Clases historia - Publicación digital de historia y ciencias sociales Artículo N.343 ISSN 1989-4988: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj14PzC97\\_lAhWBxFkKHWsyBO-YQFjADegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3394655.pdf&usg=AOvVaw0Qpayvo0n\\_yAfxnqgkXVtx](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj14PzC97_lAhWBxFkKHWsyBO-YQFjADegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3394655.pdf&usg=AOvVaw0Qpayvo0n_yAfxnqgkXVtx).
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. Obtenido de Revista Digital Ciencias Administrativas- Universidad de las Fuerzas Armadas - Ecuador: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjJ\\_6XGv8DlAhWr-tVkJHXr3DecQFjADegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.unlp.edu.ar%2FCADM%2Farticle%2Fdownload%2F2637%2F2641%2F&usg=AOvVaw12beVW8VvWttSRzWMqMd2B](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjJ_6XGv8DlAhWr-tVkJHXr3DecQFjADegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.unlp.edu.ar%2FCADM%2Farticle%2Fdownload%2F2637%2F2641%2F&usg=AOvVaw12beVW8VvWttSRzWMqMd2B).
- Costa, F., Moreno, V., & Turano, L. (2015). Cultura de aprendizaje continuo, actitudes y rendimiento en el trabajo: una comparación de empresas en el sector público y privado. *Revista Administración Pública*, 49(6), 1555-1578.
- Encinas, F. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *ESTUDIOS GERENCIALES* (30), 10-17. doi:10.1016/j
- Franco, E., & Coley, F. (2017). Papel de la Cultura Organizacional en los Procesos de Cambio. *Cultura y Cambio Organizacional*, Universidad de la Sabana.
- Fuentes Díaz, A. E. (2012). La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI. Obtenido de Universidad de Cartagena: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20ÉXITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>.
- Gabel, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Journal of Work and Organizational Psychology*. ELSEVIER (29), 83-90. doi:10.5093/tr2013a12.

García, A. (2007). Cambio, Creación Y Sosténimiento De La Cultura Organizacional.

Gelanzé Sevilla, F. (2011). La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión. Anuario Universidad de Carabobo, 37, 284-304.

Gómez, C. & Rodríguez J. (2015). Teoría De La Cultura Organizacional. Recuperado en: TEORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (uba.ar)

Harris, M. (1983). Antropología cultural. Obtenido de Libro digital: <https://teoriasantropologicasucr.files.wordpress.com/2011/04/harris-1983-antropologia-cultural.pdf>

Hofstede, G. (2012). Valores y ética para el siglo XXI. Obtenido de Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial - Maastricht University: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>.

Jiménez, C. V., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades.

Pedraza Álvarez, L., Obispo Salazar, K., Gómez Gómez, L., & Vásquez González, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. Obtenido de Revista Clío América. Enero - junio 2015, Vol. 9 No. 17, p.p. 17 - 25 Universidad del Magdalena: <https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo>

Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la Administración. Obtenido de Revista Invenio 12 (22) 2009: 67-92: <https://dialnet.unirioja.es>

Robles Acosta, Carlos, Montes Leyva, Jonathan, Rodríguez Granados, Angélica, & Ortega Reyes, Antonio Oswaldo. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. Nova scientia, 10(21), 552-575. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1453>

Ron, J. (1971). Sobre el concepto de cultura. Obtenido de IADAP- Cuadernos Culturales - Libro digital: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48111.pdf>

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Obtenido de ACIMED. 2009; 20(4): 67-75: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Shein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica. Recuperado de Academia.edu.co.

Suárez Pachón, D. M., Parra Triviño, M., Herrera Quintana, A., & Peralta Gómez, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. Obtenido de Revista Tesis Psicológica, 8 (2), 30-51.: <https://www.redalyc.org/pdf/1390/139029743004.pdf>

Tarapés Chamorro, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del Quindío-Colombia. Obtenido de Pensamiento & Gestión, núm. 41, 2016, pp. 60-90 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087004.pdf>

Thompson, J. B. (2002). Ideología y cultura moderna: Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas. Obtenido de Universidad Autónoma Metropolitana-México - Libro digital: [https://reflexionesdecoloniales.files.wordpress.com/2014/05/thompson\\_john\\_b\\_ideologia\\_y\\_cultura\\_moderna\\_teor%C3%ADa\\_critica\\_s.pdf](https://reflexionesdecoloniales.files.wordpress.com/2014/05/thompson_john_b_ideologia_y_cultura_moderna_teor%C3%ADa_critica_s.pdf)

Vanegas Rivera, I. (2015). Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición. Obtenido de Universidad Jorge Tadeo Lozano- Bogotá- Colombia: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3403>.

Villa-Panesso, A. (2021). Propuesta para el fortalecimiento de las competencias socioemocionales en docentes y directivos de una institución educativa por medio de coaching y facilitación (Magister dissertation, Universidad Tecnológica de Pereira). Recuperado en content (utp.edu.co).

Vilmundardóttir, A. (2019). Dimensiones culturales según Geert Hofstede: Una comparación entre Islandia y España. Obtenido de <https://skemman.is/bitstream/1946/32241/1/Dimensiones%20culturales%20de%20Geert%20Hofstede.pdf>

Vivanco Florido, J. S., & Franco Zesaty, R. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes de Aguascalientes. Obtenido de XII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>