

Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional

Fernando Antonio Chuc Canul
Dirección de Control Escolar del IC
Email: fernando.chuc@outlook.com

Recepción: 09 de octubre 2017
Aprobación: 06 noviembre de 2017

RESUMEN

La cultura organizacional constituye una construcción teórica que aborda la cultura, no como una característica individual, sino como un conjunto de teorías comunes de conducta visto hacia los grupos y a la organización social que permite reconocer que cada organización es una cultura, desde varias teorías actuales, con formas compartidas de pensar, creer, percibir, evaluar y que a través de un modelo validado se puede estudiar la cultura de la organización para realizar el mejor diagnóstico particularizado analizando rasgos culturales y ciertos fenómenos institucionales.

Para ello es necesario conocer los diferentes modelos de diagnóstico en la que diversos autores han incursionado en este campo y hecho aportaciones al respecto presentando modelos que ayudan a comprender la cultura de una organización, teniendo presente que a pesar de ser un subsistema complejo que funciona dentro de otros sistemas, también complejos, algunas formas de medir este constructo logran ese acercamiento con cierto grado de validez y confiabilidad.

En este estudio, haciendo uso de una metodología de revisión documental de los diversos modelos detectados, fue posible determinar al modelo de Marco de Valores Competentes, de Cameron y Quinn, no como un modelo perfecto para medir la cultura organizacional, pero si con una diversidad de variables que le proporcionen fiabilidad y con ello concluir como el más adecuado.

PALABRAS CLAVE

Modelos, supuestos, subyacente, dominante, dimensiones.

ABSTRACT

Organizational culture is a theoretical construction that addresses culture, not as an individual characteristic, but as a set of common theories of behavior seen towards groups and social organization that allows to recognize that each organization is a culture, from various current theories, with shared ways of thinking, believing, perceiving, evaluating, and that through a validated model the culture of the organization can be studied to make the best individualized diagnosis by analyzing cultural traits and certain institutional phenomena.

For this, it is necessary to know the different diagnostic models in which various authors have ventured into this field and made contributions in this regard by presenting models that help to understand the culture of an organization, bearing in mind that despite being a complex subsystem that functions within of other systems, also complex, some ways of measuring this construct achieve this approach with some degree of validity and reliability.

In this study, using a documental review methodology of the various models detected, it was possible to determine the model of Competing Values Framework, by Cameron and Quinn, not as a perfect model to measure organizational culture, but with a diversity of variables that provide reliability and thus conclude as the most appropriate.

KEYWORDS

Models, assumptions, underlying, dominant, dimensions.

INTRODUCCIÓN

Cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad. Esto ha hecho que crezca el interés desde los años 80's por su estudio, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Barney, 1986), por ello, Rodríguez (2001, p. 197) manifiesta que es un tema por demás interesante para:

“...todos quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Expertos y clientes miran esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis, esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento.”

En este sentido, Rodríguez (2001) manifiesta que:

“El tema de la cultura ofrece una perspectiva para observar más profundamente la organización,... para - por fin - entender la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta que la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos y que en esta definición, se abren y se cierran posibilidades.” (p. 197).

Así, para lograr predecir cómo una organización actuará o se comportará bajo diferentes circunstancias, se debe conocer qué esquemas de suposiciones básicas tiene, esto es, indagar en su cultura para conocer “valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (Chiavenato, 2009, p. 120). Consecuentemente, la cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, por lo que ha sido centro de numerosas investigaciones por muchos autores (Cújar, et al, 2013).

Conocer a profundidad lo que implica este constructo, permitirá comprender las manifestaciones culturales y brindará elementos para tomar decisiones realmente efectivas a favor del bienestar a largo plazo de la organización, por lo que es necesario caracterizar la cultura organizacional de una institución. Y aquí es donde surge una pregunta ¿Cuál será el modelo adecuado para diagnosticar la cultura organizacional¹?

¹ La cultura organizacional es un término que significa al menos dos cosas diferentes pero a la vez relacionadas. La primera de ellas, parte oculta y por ende no observable, establece que la cultura existe en una organización y consiste en cosas tales como: valores compartidos, creencias, suposiciones, percepciones, normas y patrones de conducta. La segunda, es la manera en la que vemos y pensamos acerca de las conductas en las organizaciones y se refiere al conjunto de teorías que intentan explicar y predecir cómo las organizaciones y las personas que laboran en ellas actúan en diferentes circunstancias.

Por ello, con el presente artículo de revisión se pretende determinar cuál es el modelo adecuado para diagnosticar la cultura organizacional.

OBJETIVOS

Para lograrlo, se efectuó lo siguiente:

- Indagar a cerca de la existencia de los diferentes modelos para diagnosticar la cultura organizacional.
- Realizar comparación entre diferentes modelos para conocer las bondades y limitaciones de cada uno de ellos.

Diversos escritores han propuesto una variedad de dimensiones y atributos a la cultura organizacional. De acuerdo a Cameron y Quinn (2006), figuran los que defienden la fuerza y la congruencia como las principales dimensiones culturales de interés y las que identifican una dimensión holográfica contra idiográfica como crítica al analizar la cultura.

Tomando en cuenta que la mayoría de los modelos significan la cultura de una organización, se adopta el concepto de Chiavenato (2009, p. 124) que posiciona la cultura organizacional como "...una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización... está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta,....[en consecuencia, este]... conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas [son] compartidos por todos los miembros de una organización."

Para Trice y Beyer (1993), la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo.

Rodríguez (2001) define concretamente cultura organizacional "...como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional" (p. 199).

Andrade (2011) lo identifica como "al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas." (p. 212).

A pesar de que no existe una definición estándar, se puede confirmar que la mayoría de los autores coinciden con la existencia de elementos comunes tales como: creencias, valores, normas y actitudes en las diversas definiciones de cultura organizacional, además de que: "la cultura es aprendida, tiene que ver con la forma como interpretamos la realidad en un grupo o sociedad determinados, y genera pautas de conducta." (Andrade, 2011, p. 212).

Arnold y Capella (1985) propusieron una dimensión fuerte-débil y una interna-externa. Deal y Kennedy (1982) se alinearon hacia dimensiones basadas en la velocidad de retroalimentación y grado de riesgo. Ernst (1985) abogó por la orientación de las personas (participativa contra no participativa) y la respuesta al medio ambiente (reactiva contra proactiva) como las dimensiones claves de la cultura.

Gordon (1985) identificó once dimensiones de la cultura: claridad, dirección, alcance organizativo, integración, contacto con la dirección, estímulo de la iniciativa individual, resolución de conflictos, énfasis en el desempeño, orientación a la acción, compensación y desarrollo de recursos humanos.

Hofstede (1980) se centró en la distancia de poder, la aversión de la incertidumbre, el individualismo y la masculinidad, y Kets de Vries y Miller (1986) se enfocaron en dimensiones disfuncionales de la cultura, incluyendo dimensiones paranoicas, carismáticas, burocráticas y politizadas. Martin (1992) propuso la integración cultural-consenso, la diferenciación-conflicto y la fragmentación-ambigüedad.

Una razón por la que se han propuesto tantas dimensiones es que la cultura organizacional es extremadamente amplia e incluyente en su alcance. En consecuencia, es imposible incluir siempre todos los factores relevantes en el diagnóstico y la evaluación de la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006).

Es por ello que en la literatura se pueden encontrar diversos modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura en la cual algunos la analizan desde rasgos culturales y otros desde tipologías culturales que integran dichos rasgos. En el primer grupo sobresalen el modelo de Schein (2004), el de Cameron y Quinn (2006) y el de Denison et ál. (1995); en el segundo grupo el propuesto por O'Reilly et ál., (1991) y Hofstede (1988). En la tabla i, se presentan de manera comparativa algunos aspectos comunes y diferenciadores:

Tabla i. Cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional.

Criterios de comparación	Schein	Cameron y Quinn	Denison	Hofstede	O'Reilly
Características	Analiza la cultura desde una perspectiva integral considerando: Artefactos. Creencias y valores. Presunciones subyacentes.	Caracteriza la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización, así como el análisis de los roles del líder.	Estudia la relación entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.	Observa cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.	Define valores culturales entre el individuo y la organización.
Dimensiones que analiza	Ambiente externo. Relaciones internas que involucran la realidad y la verdad, la naturaleza del tiempo, del espacio y la humana.	Clan. Adhocracia. Jerarquía. Mercado.	Involucramiento. Consistencia. Adaptabilidad. Misión.	La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo. Masculinidad y feminidad. La evasión a la incertidumbre. La orientación a corto y largo plazo.	Atención al detalle. Innovación. Orientación a resultados. Agresividad. Orientación al equipo. Estabilidad. Orientación a la gente.
Aplicación	A organizaciones públicas gubernamentales y privadas sin fines de lucro.	A diferentes tipos de sectores y tamaños de empresas.	En múltiples contextos y en diferentes regiones.	En diferentes países.	En diferentes organizaciones.
Ventajas	Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.	Permite conocer el estado actual de la cultura dominante y cómo piensan los miembros que debería ser.	Explica la relación entre cultura y desempeño que puede ser utilizado para la gestión del cambio.	Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.	Permite conocer valores individuales organizacionales.
Limitaciones	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño.	Se requiere del apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en los tipos de cultura.	No permite el estudio de otras variables.	Sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.	No permite el estudio de otras variables.
Instrumento utilizado	Entrevistas y observación.	Organizational Culture Assessment (OCAI).	Cuestionario que consta de 60 ítems.	Cuestionario Valué Survey Module versión 94.	Cuestionario con 54 declaraciones de valor.

Fuente: Elaboración personal como resultado de la revisión documental.

Como producto del análisis de los documentos que proporcionan información teórica y empírica, se caracteriza cada modelo en sus aspectos más importantes.

MODELO CULTURAL DE SCHEIN

En materia de Cultura Organizacional el psicólogo y catedrático Edgar Schein ha sido uno de los autores más reconocidos y prestigiados por sus investigaciones y aportaciones a este campo. Para ayudar a entender y analizar la cultura, propuso un útil e interesante modelo que consta de tres niveles, a los que llamó artefactos, valores y supuestos básicos (Schein, 2004).

Por otro lado, García de la Torre (2001), apoyándose en la teoría de Schein, realizó una interesante analogía de los niveles de la cultura llamada “la metáfora de la cebolla”. La autora argumenta que la cultura tiene tres niveles, a los que denominó nivel externo, intermedio y núcleo.

En lo que se refiere a Daft (2005), propuso un modelo – como una especie de iceberg - en el cual identificó que la cultura tiene dos niveles, un nivel visible (símbolos observables) y uno invisible (valores subyacentes).

Todos ellos argumentan que la cultura se puede estudiar conociendo cada una de las variables o dimensiones que conforman sus niveles, éstos denominados de diferentes maneras, sin embargo, de acuerdo al fundamento teórico, se puede decir que la cultura comprende tres niveles como se muestra en la tabla ii.

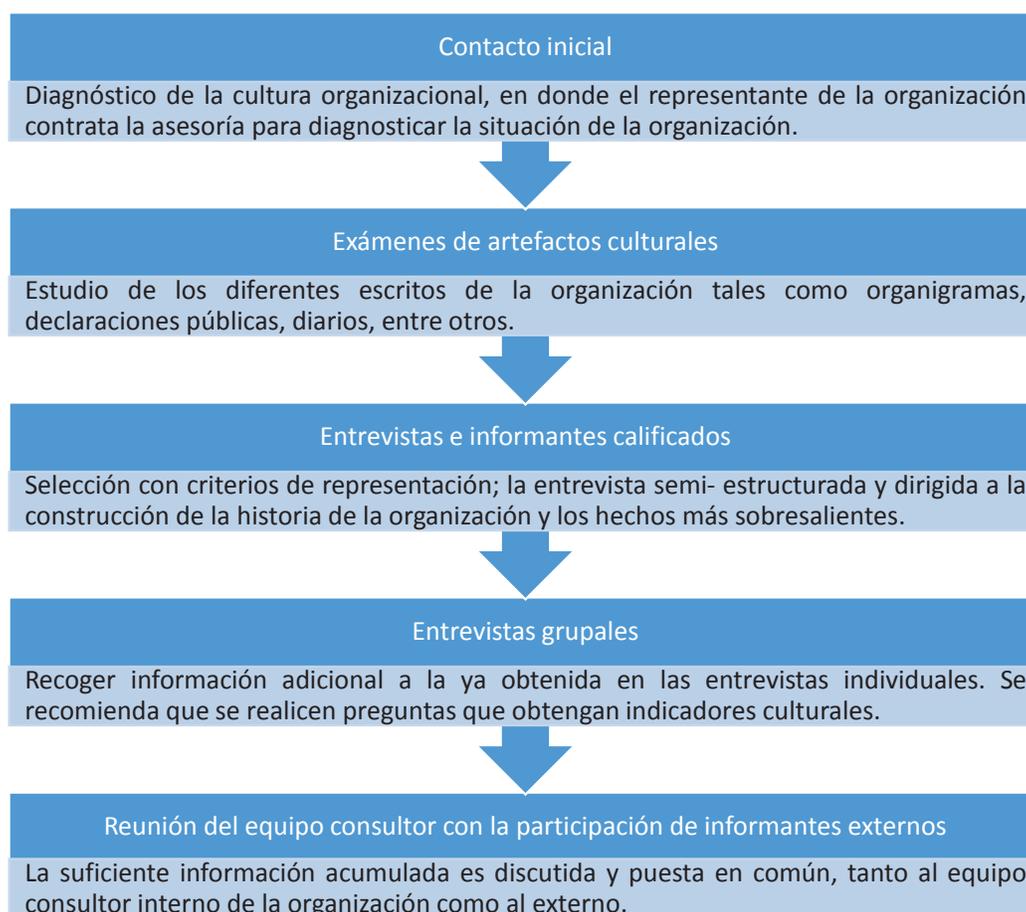
Tabla ii. Niveles de la cultura con dimensiones y características.		
Niveles de la cultura	Dimensiones	Características
Externo (Artefactos, signos y símbolos)	Arquitectura/instalaciones Herramientas/Tecnología Vestimenta Lenguaje Ritos, rituales y ceremonias Formas de comportamiento	Corresponde a un nivel visible; está constituido por fenómenos que se pueden observar, oler o tocar. Es fácilmente observable, pero muy difícil de interpretar.
Intermedio (Valores)	Valores Normas Reglas	Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables.
Interno (Supuestos básicos)	Creencias fundamentales en relación a los fundadores. La naturaleza de la realidad y la verdad. La naturaleza de la actividad humana. La naturaleza de las relaciones humanas.	Este nivel no es visible y corresponde a los postulados trascendentales que tocan la existencia colectiva. Es la forma de pensar y de sentir de la colectividad.

Fuente: Elaboración personal basado en información de Schein (2004), García de la Torre (2001) y Daft (2005).

Schein (2004) propone una entrevista clínica interactiva que se traduce en una serie de exploraciones conjuntas entre el consultor y diversos informantes clave. El riesgo de esto es que la información obtenida se ajuste a las problemáticas personales de cada informante interno.

La metodología es escalonada; va de lo general y espontáneo a lo particular y dirigido, utilizando técnicas en cada etapa, enfatizado en los factores culturales. Las etapas de la metodología escalonada dirigida a un diagnóstico de cultura organizacional se destacan en la figura 1.

Figura 1. Etapas de la metodología escalonada del modelo de Edgar Schein.



Fuente: Elaboración personal basado en información de Schein (2004).

MODELO CULTURAL DE CAMERON Y QUINN

Cameron y Quinn (2006) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework que

permite diagnosticar y caracterizar la cultura dominante y su vinculación con el desempeño de la organización a través de la aplicación de un instrumento denominado Organizational Culture Assessment (OCAI).

Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones, según la figura 2. La primera dimensión es de estabilidad contra flexibilidad. La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa. Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue cuatro tipos de cultura.

Figura 2. Tipos de cultura según el modelo Competing Values Framework.



Fuente: Cameron y Quinn (2006).

En términos de Cameron y Quinn (2006) los cuatro tipos de cultura son:

1. La cultura de clan. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí como una familia. Los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternas. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo

del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y unidad. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

2. La cultura de adhocracia. Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y asumen riesgos. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.
3. La cultura de mercado. Es una organización orientada a resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas. Los líderes son directivos exigentes, productores y competitivos. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual permea el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.
4. La cultura de jerarquía. La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en

términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo estable, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

El Modelo de Competing Values Framework se apoya del Organizational Culture Assessment Instrument, como instrumento. Describe los elementos centrales de la cultura organizacional en lugar de atributos del clima organizacional. Evalúa la cultura organizacional en la estructura fundamental de la organización que es usado por la gente cuando obtienen, interpretan y escriben conclusiones acerca de la información (Cameron y Quinn, 2006).

Las seis dimensiones que sirven de base para el OCAI son: las características dominantes de la organización, que indican cómo es la organización; el liderazgo organizacional y cómo se transmite en la organización; la administración de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo; la cohesión organizacional o mecanismos que crean lazos que mantienen unida a la organización; el énfasis estratégico, que detecta qué puntos principales conducen la estrategia organizacional y el criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y qué se recompensa.

MODELO CULTURAL DE DENISON

Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional a través de la aplicación de un instrumento elaborado por Denison que consta de 60 ítems.

Denison, Hooijberg y Quinn (1995) plantean una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (2006) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento=clan; adaptabilidad=adhocracia; consistencia=jerarquía y misión=de mercado.

Existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así 12 dimensiones en total para el modelo (Denison, Hooijberg y Quinn, 1995). Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones de cada tipo de cultura, esta se ubica en el cuadrante correspondiente.

Tipos de cultura y dimensiones de acuerdo con Denison, Hooijberg y Quinn (1995):

1. **Involucramiento:** definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.
2. **Consistencia:** considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.
3. **Adaptabilidad:** permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.
4. **Misión:** se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

MODELO CULTURAL DE HOFSTEDE

A diferencia de los anteriores, el modelo de Hofstede fue concebido originalmente para estudiar las culturas regionales y nacionales de países o regiones, más que las organizacionales o a las personas. No obstante, diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas aplicando el cuestionario Valú Survey Module versión 94.

A través de su modelo demuestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. Hofstede (1988) desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo:

1. La distancia al poder se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. Un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.
2. Masculinidad en comparación con feminidad se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida. Un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.

3. La evasión a la incertidumbre se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.
4. El individualismo en comparación con el colectivismo se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. Los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de una colectividad y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.
5. La orientación a largo y a corto plazo se ocupa de las diferencias en las culturas con respecto a cómo vislumbran el tiempo y la importancia del pasado, el presente y el futuro. La orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.

MODELO CULTURAL DE O'REILLY

El modelo de O'Reilly (1983) tampoco define tipologías culturales sino valores culturales. Ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización siguiendo los aportes de O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991). Contiene 54 declaraciones de

valor que genéricamente puede capturar valores individuales (31) y valores organizacionales (23).

Estos últimos se agregan en siete dimensiones de valor, así:

1. Atención al detalle.
2. Innovación.
3. Orientación a resultados.
4. Agresividad.
5. Orientación al equipo.
6. Estabilidad.
7. Orientación a la gente.

METODOLOGÍA

Se realizó la revisión documental de artículos obtenidos de recursos bibliotecarios electrónicos mediante búsqueda en bases de datos de BiblioTecnica, Springer Materials, e libro, EBSCOhost, Springer link y en CONRICyT.

Para realizar la búsqueda se utilizaron las siguientes palabras para filtrar los artículos de interés que presenta información empírica publicada en internet: cultura organizacional, métodos, modelos y diagnóstico. Esto permitió seleccionar solamente artículos que se centraron en el estudio de cultura organizacional y que hiciera referencia a algún modelo de diagnóstico.

Otro criterio de filtrado se hizo mediante la selección sistemática de artículos publicados en revistas, revisado por pares y que estuvieran relacionados con la medición de la cultura organizacional, su impacto o resultados en educación.

RESULTADOS

Se ha encontrado que el modelo de Competing Values Framework tiene un alto grado de congruencia con esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan la forma en que la gente piensa, considerando sus valores, suposiciones y la forma en que procesan la información.

En conjunto, estas dimensiones reflejan los valores fundamentales de la cultura y los supuestos implícitos acerca de cómo la organización funciona. Con las dimensiones que este instrumento evalúa, en tabla iii se identifican los cuatro tipos de cultura organizacional que éste modelo considera.

Tabla iii. Tipos de cultura organizacional.	
<p>1.- CLAN.</p> <p>Orientación: Colaborativo.</p> <p>Valores: participación, unidad, compromiso, lealtad, tradición.</p> <p>Organización estratégica: Cohesivo.</p> <p>Efectividad: Desarrollo de recursos humanos.</p>	<p>2.- ADHOCRACIA.</p> <p>Orientación: Creativo.</p> <p>Valores: innovación, transformación, desarrollo, rapidez.</p> <p>Organización estratégica: Adaptable.</p> <p>Efectividad: Estar a la vanguardia en cuanto a desarrollo tecnológico.</p>
<p>4.- JERARQUÍA.</p> <p>Orientación: Controlado.</p> <p>Valores: eficiencia, Consistencia, uniformidad.</p> <p>Organización estratégica: Estable.</p> <p>Efectividad: reglas y procedimientos para funcionamiento estable.</p>	<p>3.- MERCADO.</p> <p>Orientación: Competitivo.</p> <p>Valores: productividad, logro de resultados, rentabilidad.</p> <p>Organización estratégica: Productivo.</p> <p>Efectividad: Competencia agresiva y atención al cliente.</p>

Fuente: Elaboración personal con antecedente de Cameron y Quinn (2006).

El modelo de Denison (1995) parte del modelo de Cameron y Quinn (2006) en la que ambos identifican tipologías culturales y son modelos que parten de la misma concepción de valores en competencia: orientación externa-interna y orientación a la flexibilidad-estabilidad, aunque configuran las culturas a partir de elementos diferentes, permiten algún nivel de comparación.

Cabe destacar que el modelo de Hofstede (1988) por tener un énfasis en culturas nacionales y regionales, más que organizacionales, es menos comparable.

El Modelo de Competing Values Framework es el que cuenta con mayor evidencia empírica, a diferencia del modelo de Denison, especialmente en América Latina, y concretamente en el ámbito laboral educativo; posee mayor sencillez y claridad conceptual según Maldonado et al. (2010); De la Garza, Hernández y Fernández (2008); Yescas (2008); Quintero y Tibisay (2007); Leal, Martín y Hernández (2007); Sepúlveda (2004); y Quinn y Rohrbaugh (1981).

Este modelo se ha encontrado en la revisión que es útil y preciso en el diagnóstico de los aspectos importantes de una organización de cultura subyacente con la intención de ayudar a identificar la cultura actual de la organización.

CONCLUSIONES

Ningún marco es integral, por supuesto, ni se puede argumentar que un marco particular sea correcto mientras que otros están equivocados. Por el contrario, los marcos más adecuados deben basarse en evidencias empíricas, captar con precisión la realidad descrita y deben ser capaces de integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas.

Para medir la cultura organizacional, el modelo Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006) es confiable en el diagnóstico de aspectos subyacentes de la cultura; en su aplicación se ha encontrado que predice el desempeño organizacional, por ello, ha sido probada su validez y confiabilidad en organizaciones de diferentes sectores, incluyendo el educativo.

Según manifiesta Cameron y Quinn (2006), esquemas categóricos similares han sido propuestos de manera independiente por una variedad de psicólogos, entre ellos Jung (1923), Myers y Briggs (1962), McKenney y Keen (1974), Mason y Mitroff (1973). Esta congruencia de los marcos se produce debido a una similitud subyacente en las personas en el nivel psicológico profundo de sus procesos cognitivos.

El modelo de Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006) es uno de los modelos culturales más referidos y validados en la literatura nacional e internacional, que, para el diagnóstico y el cambio cultural organizacional ofrece seis ventajas: es práctico, es oportuno, es integrador, es

cuantitativa y cualitativa, es manejable y es válido.

Tiene el propósito general de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando uno de los cuatro grandes clases o tipos de culturas dominantes.

REFERENCIAS

- Andrade, Horacio (2011). *Cambio o fuera. Dirigir en el siglo XXI*. Estados Unidos de América: Palibrio.
- Arnold, D.R. and Capella, L.M. (1985). *Corporate culture and the marketing concept: A diagnostic instrument for the utilities*. Public Utilities Fortnightly, 116(8), pp. 32-38.
- Barney, J. B. (1986). *Organizational culture: ¿Can it be a source of sustained competitive advantage?* The Academy of Management Review, 11(3), pp. 656-665. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/258317.pdf>
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework. United States of America: Jossey-Bass
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cújar Vertel, Angélica del Carmen; Ramos Paternina, Carlos David; Hernández Riaño, Helman Enrique y López Pereira, Jorge Mario (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Estudios Gerenciales. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- Daft, Richard L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Deal, Terrence E., and Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley.
- Denison, Daniel, Hooijberg, Robert, and Quinn, Robert E. (1995). *Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership*. Organizational Science, 6, pp. 524–540.
- Ernst, R. C. (1985). *Corporate Cultures and Effective Planning: An Introduction to the Organization Culture Grid*. Personnel Administrator. 30, pp. 49–60.
- García De la Torre. Consuelo (2001). *Una aproximación a los estudios interculturales en la Administración*. Administración y Organizaciones. México: UAM. 6().
- Gordon, G. G. (1985). *The Relationship Between Corporate Culture and Industry Sector*

and Corporate Performance. In Ralph H. Kilmann and Associates, Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences. Thousand Oaks. California: Sage.*
- Hofstede Geert and Bond, M.H. (1988). *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, Organizational Dynamics, primavera de 1988*, pp. 5-21.
- Kets de Vries, M.F.R., and Miller, Danny (1986). *Personality, Culture, and Organization. Academy of Management Review*, 11, pp. 266–279.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. New York: Oxford University Press.*
- O'Reilly, Charles (1983). *Corporations, Culture, and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms.* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas.
- O'Reilly, Charles, Chatman, Jennifer, and Caldwell, David (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit.* *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487–516.
- Rodríguez Mansilla, Darío (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership.* United States of America: Jossey-Bass.
- Trice, H.M. and Beyer, J.M (1993). *The Cultures of Work Organizations.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.