

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Lic. Norberto Hugo Góngora - Lic. Cecilia Inés Nóbile
Lic. Lucía Soledad Reija

Resumen

El presente trabajo da a conocer resultados parciales de la investigación realizada en el marco del proyecto acreditado "Estudio de las Culturas Organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas", cuyo objetivo general es corroborar las características de cada tipo cultural descriptas en la teoría.

Los datos que se exponen son el resultado de varios proyectos de investigación desarrollados a lo largo de los años utilizando la misma metodología, lo que ha permitido la comparación y obtención de conclusiones generales. Se ha obtenido gran cantidad de información para analizar variables asociadas al análisis de la cultura organizacional y así, clasificar cada caso en un tipo cultural. Luego, a partir de la base de datos obtenida se han comparado los datos con las características que describe la teoría, a fin de verificarlos o ponerlos en discusión.

La conclusión más importante a la que se ha arribado es que la cultura organizacional incide en múltiples aspectos de las conductas de las personas y muchos fenómenos, entre ellos los estudiados en este trabajo, así lo demuestran. Es fundamental estudiar este aspecto de las organizaciones en profundidad y no sólo clasificarlas en uno u otro tipo cultural, ya que existen relaciones entre variables que brindan mayor información que resulta relevante para comprender el comportamiento de las personas.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, tipos culturales, enfoque de la interdependencia.

Abstract

This study presents partial results of the research made in the framework of an accredited project named "Study of organizational cultures as determinants of people who work in them", whose overall goal is to illustrate the characteristics of each cultural type described in the culture theory.

The data presented are the result of several research projects developed over the years using the same methodology, which allow comparisons and the elaboration of general conclusions. It has obtained a wealth of information to analyze several variables associated with the analysis of organizational culture and classify each one in a cultural type. Then, the information obtained from the database was compared with the characteristics described in the theory, in order to validate them.

The most important conclusion that we arrived is that organizational culture affects many aspects of people behavior, and many phenomena, including those studied in this paper, prove it. It is essential to study this aspect of the organizations in depth, and not just to classify in a cultural type (there are several relationships between different variables that bring more information relevant to understand people's behavior).

Keywords: organizacional culture, kind of cultures, interdependence approach.

Lic. Norberto Hugo Góngora
gongora1@infovia.com.ar

Lic. Cecilia Inés Nóbile
cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar

Lic. Lucía Soledad Reija
lucia.reija@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas | UNLP

Introducción

En los últimos años se ha producido un gran desarrollo del fenómeno de la cultura organizacional a nivel internacional, pero con un sentido prescriptivo que generó la idea de la existencia de una “mejor” cultura digna de ser imitada. Sin embargo, investigaciones posteriores demostraron lo inexacto de esta idea (Góngora, 2008).

En Argentina, la investigación en el campo de las organizaciones ha sido limitada (Góngora y Nóbile, 2008), y este hecho incluye el tema de la cultura organizacional.

En este sentido, el presente trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Estudio de las Culturas Organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas”, desarrollado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata conjuntamente con la Universidad Nacional de Tres de Febrero que comprende un estudio sobre la Cultura Organizacional (con datos de 170 organizaciones), el Clima Organizacional (con datos de 122 organizaciones), la Confianza Organizacional (con datos de 134 organizaciones) y la Justicia Organizacional (con datos de 91 organizaciones). En total hubo aproximadamente 3600 respondentes.¹

El objetivo general del presente trabajo es corroborar las características de cada tipo cultural descriptas en la teoría.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta en forma breve el marco teórico utilizado, luego se expone la metodología desarrollada para el estudio, para seguir con los resultados obtenidos. En la parte final del trabajo se desarrollan las conclusiones generales del estudio.

Marco Teórico

En una primera aproximación es posible definir a la **cultura organizacional** como el conjunto de

normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para abordarlo.

Pfeffer (2000) señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la cultura es: *“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos*

¹ Debemos agradecer a los centenares de alumnos de posgrado de distintas Universidades que contribuyeron a la obtención de los datos.

miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

O'Reilly y Chatman, mencionado por Pfeffer (op. cit) definieron a la cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (como sentir y comportarse).

Smircich (1983) distingue entre la cultura como variable, como "algo" que una organización tiene, y la cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente, externa a la organización (cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones).

A su vez, autores como De Val Pardo (1997), identificaron algunas características comunes que definían a la cultura y que están presentes en las definiciones anteriores:

- *Ser intangible*: la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.
- *Depender de la percepción individual*: la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.
- *No medirse fielmente*: los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- *Ser conocida por todos los que se ven afectados*: este punto no implica que sea aceptada por los mismos.

Martin y otros (2004), expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es cultura:

1. El enfoque de la integración: Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión,

uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y lograda, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas. Así es como se recomienda una "**cultura fuerte**" la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos. En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una cultura fuerte generaba mejores resultados.

Analizando la literatura, hay dos tipologías de culturas que intentan plantear tipos ideales:

* Por un lado tenemos a Quinn, Rohrbaugh, Daft (2000) y otros que distingue entre descentralización y flexibilidad, y centralización y control.

* Por otro lado, tenemos a Blake y Mouton (1984) que distinguen entre la orientación a los resultados y la orientación a la gente.

2. El enfoque de la diferenciación:

Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Hay algunos autores que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura en la organización, sino de una sumatoria de sus subculturas. El único modo de conocer las culturas es penetrando profundamente en el

interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la cultura y se observa lo disfuncional. Hay subculturas horizontales, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y subculturas verticales que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subculturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las contraculturas, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la cultura dominante.

3. El enfoque de la fragmentación o ambigüedad: Los autores de este enfoque defienden que el tratamiento del estudio de las culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se plantea que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio. Por otra parte el concepto de ambigüedad asociado a la cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguas.

4. Norberto Góngora (2008), teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto **enfoque, el de la interdependencia o diversidad**, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la cultura de las organizaciones y la cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la cultura. El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, pero es muy

difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Para describir y caracterizar la cultura de cada organización se toma un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin. Éstos son cinco tipos: **Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa**, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la **orientación a las personas**, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la **orientación a los resultados**, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. En el siguiente gráfico (Gráfico 1) se exponen las características de cada tipo cultural.

Retomando las ideas de Hofstede (1999), este autor, agrupa a los símbolos, héroes y rituales bajo el nombre de prácticas. Luego, considera que el núcleo de la cultura está compuesto por los valores, los cuales muestran una contraposición entre un aspecto positivo y uno negativo. A su vez, también marca cuatro dimensiones que hacen diferencias en las culturas organizacionales que se presentarán a continuación con su correspondiente relación con los puntos a estudiar de la cultura:

» **Distancia jerárquica o desigualdad social:** la desigualdad es el grado en que algunos miembros tienen más poder que otros, y mayor capacidad para influir en el comportamiento de los otros. La distancia jerárquica se concibe como el grado en que los miembros de las organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.

Desde otra óptica la distancia jerárquica es la que percibe el subordinado respecto de la persona que se ubica jerárquicamente por encima. Partiendo del supuesto de que en toda organización existe al menos un mínimo de desigualdad en la distribución del poder, lo cual es esencial para evitar situaciones anómicas, la dimensión “Power Distance” nos permite medir y diagnosticar las relaciones de poder intra -

organizacional. En términos generales podemos decir que en las organizaciones que presentan bajos niveles de Power Distance la relación subordinado – jefe tiene una característica de mayor equilibrio en la distribución de poder. Cuando ello sucede, comienzan a desarrollarse expectativas por parte del subordinado de ser consultado por parte de su jefe en diversos aspectos vinculados a la toma de decisiones y, paralelamente, en la baja existencia de privilegios discriminatorios. El ideal de superior que se desprende de esta relación es el jefe democrático o integrativo.

En contraposición a esto último, en aquellas organizaciones donde existen altos índices de Power Distance hay una gran dependencia de los niveles jerárquicos más bajos respecto de los más altos. En estos casos, los subordinados esperan que las decisiones se tomen discrecionalmente por parte de sus superiores. Asimismo, existen privilegios y símbolos de status conforme el grado de jerarquía. El ideal de superior corresponde al tipo autocrático benevolente o paternalista.

Para su determinación se tiene en cuenta:

1. *Temor*: se refiere a cuán temerosos se sienten los colaboradores de la organización

en expresar desacuerdo con sus superiores,

2. *Estilo actual de los jefes*: se diferencia si los jefes tienen preponderantemente tendencias autoritarias o participativas.

3. *Estilo deseado de los jefes*: refleja las preferencias de los respondentes referidas al estilo deseado de la jefatura en las organizaciones.

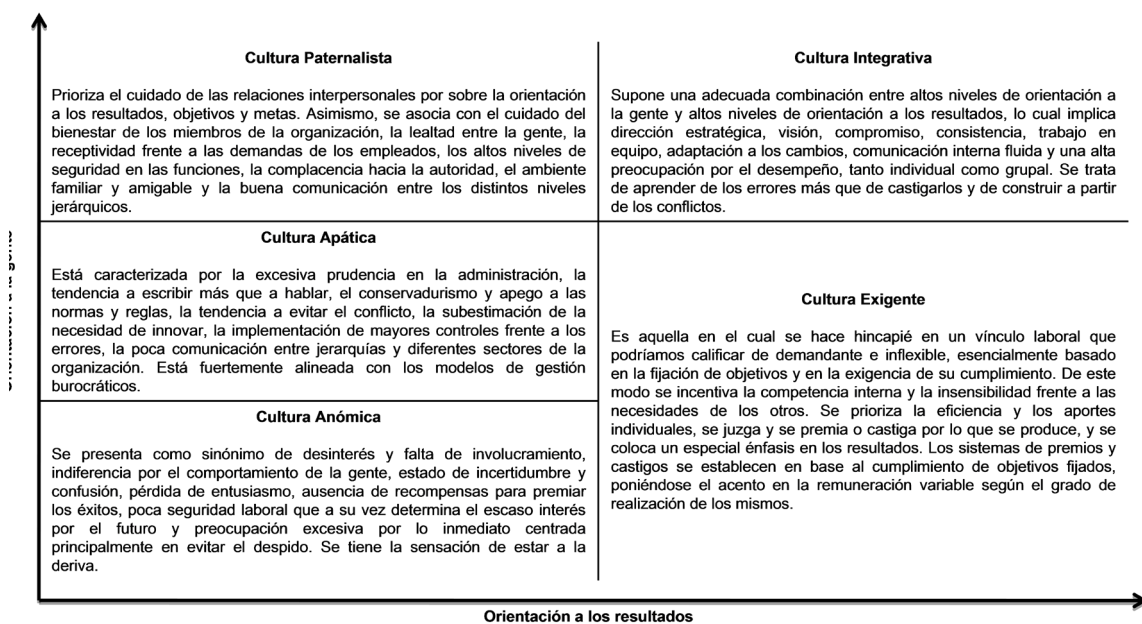
La distancia jerárquica total es la expresión numérica del índice planteado por Hofstede y es el resultado aritmético de las dimensiones enunciados.

En este trabajo se entenderá que la distancia jerárquica así definida se refiere a la *distancia jerárquica ascendente*.

» **Relación entre lo individual y lo colectivo**: las sociedades pueden ser individuales, cuando en los lazos entre las personas cada una de ellas se ocupa de sí misma. También pueden valorar el colectivismo, donde los individuos se integran a grupos altamente cohesionados que los protegen durante toda la vida a cambio de una inquebrantable lealtad.

En este caso no se ha podido reproducir con exactitud el indicador de individualismo de Hofstede pero se ha remplazado por otros que tienen alguna aproximación.

Gráfico 1: Tipos culturales
(Fuente: Elaboración Propia)



En este punto se agrega la “Relación entre individualismo-organización” que es el cociente entre la Orientación a lo individual y la Orientación a la Organización. En este aspecto la obtención de más de uno indica que lo individual prima sobre lo organizacional, o sea que en los valores de las personas que integran la organización privilegian más los aspectos vinculados a la organización, a las relaciones con los aspectos individuales.

Cada “Orientación” se obtiene adicionando en cada caso los siguientes valores² (Ver Tabla 1).

» **Tolerancia a la incertidumbre:** En este sentido se ha obtenido el índice similar al que plantea Hofstede pero como no ha habido otras elaboraciones se plantean tres posibilidades de utilización. Hofstede plantea que el “Control de la incertidumbre” se refiere a las diferencias en cuanto al nivel de tolerancia frente a situaciones

de incertidumbre que poseen las personas de una sociedad. Existen diferencias en cuanto a la medida en que los individuos se sienten amenazados y esto genera angustia y estrés frente a situaciones desconocidas o inciertas, por lo que el autor plantea la combinación de tres elementos: el Estrés, Orientación a la norma, y Preferencia de permanencia en la organización. Isidoro Felcman, por su parte, ha agregado a este indicador otros tres elementos, pero excluye el Estrés.

Ante la existencia de los dos indicadores que difieren en algunos aspectos hemos elaborado un tercero donde se combinan los dos anteriores. Lo integran entonces:

* **Estrés:** Se toma el criterio utilizado por Hofstede referido a sentirse nervioso en su trabajo.

* **Orientación a la norma:** Se orienta a la percepción que tienen las personas de

Tabla 1: Valores asociados a la Orientación a lo Individual y a lo Organizacional
(Fuente: Elaboración Propia)

A. Orientación a lo individual	B. Orientación a lo organizacional
<p>A.1. Orientación a la subsistencia</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tener estabilidad en el trabajo. *Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos. *Sentir que lo que hace y aprende en el trabajo le va permitir conseguir otro trabajo en otro lugar. 	<p>B.1. Orientación a las tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Que sea un trabajo poco rutinario, creativo. *Que lo que se espera de ud. esté bien definido, que sea claro. *Que el ambiente físico del trabajo sea agradable
<p>A.2. Orientación a la proyección</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tener oportunidad de crecimiento en su carrera. *Sentir que lo que Ud. hace en la organización va a dejar una huella que los demás habrán de seguir en el futuro. *Poder aprender continuamente nuevas tareas y habilidades. 	<p>B.2. Orientación a las relaciones sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tener una buena relación de trabajo con su jefe directo. *Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí.
<p>A.3. Orientación a lo egocéntrico</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realizar tareas que impliquen un desafío y a través de las cuales puede obtener un logro personal. * Tener poco estrés en el trabajo. * Ser consultado por el superior directo en las decisiones que afectan la tarea Que Ud. realiza. *Tener suficiente libertad para decidir sobre cómo organizar su trabajo. * Que se valore lo que usted hace en la organización y la forma de hacerlo. 	<p>B.3. Orientación a lo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> *Que su trabajo sea importante para la organización donde trabaja. *Que su trabajo sea importante para la comunidad. *Trabajar en una organización importante, de prestigio.
<p>A.4. Orientación a lo extrínseco</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tener suficiente tiempo libre para su vida personal. *Que su trabajo le permita vivir en un barrio agradable para usted y su familia. 	

² Esta temática en particular será tratada en otro documento en elaboración que estudia los valores de los miembros de los Institutos de Investigación.

la necesidad de cumplir con las normas de la organización independientemente de cualquier situación.

* **Preferencia de permanencia en la organización:** Se refiere al tiempo que desearía seguir trabajando en la organización.

* **Mejor trabajo preferido:** Se refiere al tipo de relaciones laborales preferidas por los respondientes específicamente “todos trabajan juntos y no se diferencia ni se premia a personas en forma individual o si se alienta las iniciativas personales y se premia a quienes se destacan”

* **Sistema de remuneración preferido:** Se refiere a la forma de remuneración preferida por los respondientes: escalafón, premios individuales, premios grupales, etc.

Las dimensiones descriptas no tienen carácter prescriptivo. Que algo sea bueno o malo depende de hacia dónde se desea ir, según cuál sea la opción estratégica.

Metodología

Los datos que se exponen son el resultado de varios proyectos de investigación desarrollados a lo largo de los años utilizando la misma metodología, lo que permite la comparación y obtención de conclusiones generales.

Para el relevamiento se utilizó una **encuesta**. Se considera que el empleo de esta técnica que incluye preguntas cerradas con otras de control facilita la tarea de operacionalización de conceptos y la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la cultura organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosos contingentes de personas, el ser generalizable al universo bajo muestreos probabilísticos, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

La encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas

semiestructuradas y abiertas desarrolladas en base a los aportes teóricos de Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel Denison.

En este marco y para este trabajo, el eje del análisis está constituido por los tipos culturales ya descriptos. La determinación de la cultura de cada organización se realizó en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

1. Características del jefe inmediato
2. Percepción del cambio
3. Sistema de remuneración
4. Planificación
5. Disponibilidad de la información
6. Tratamiento del error
7. Percepción de los plazos de actuación
8. Tipos de tareas que se realizan
9. Posibilidades de cambio
10. Criterios de éxito

Para la determinación de las variables se interroga a los respondientes sobre criterios de decisión alternativos. Cada respuesta se corresponde con un tipo ideal de cultura.

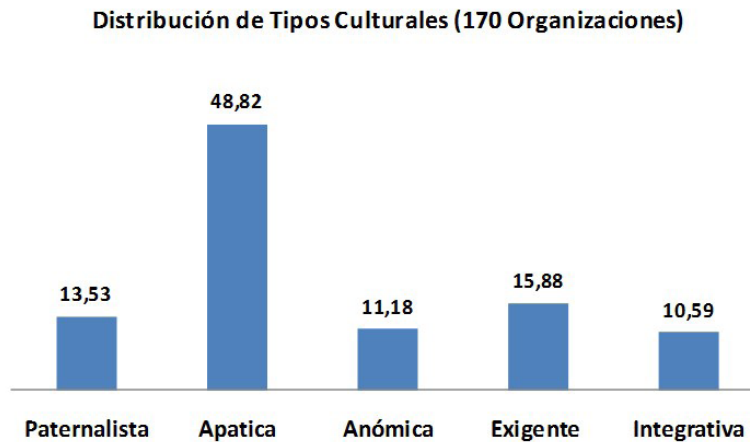
Asimismo se analizan las variables consideradas por Hofstede, denominadas “Variables Adicionales” que contribuyen a comprender la cultura de una organización, éstas son:

- A. Tensión en el trabajo
- B. Deseo de permanencia en la organización
- C. Respeto a las reglas
- D. Preferencia por el tamaño de la organización
- E. Temor existente
- F. Estilo actual del jefe (autocrático o consultivo/participativo)
- G. Distancia jerárquica
- H. Tolerancia a la incertidumbre

Características culturales de las organizaciones relevadas

Se expondrá a continuación el análisis de las características de la cultura organizacional de las organizaciones relevadas en la presente investigación y una breve explicación de algunas

Gráfico 2: Distribución de tipos Culturales
(Fuente: Elaboración Propia)



variables adicionales.

Tipos culturales

Antes de comenzar a analizar los tipos Culturales y sus correlaciones con las dimensiones presentadas, es importante considerar cómo se distribuyen dichos tipos Culturales en

las 170 organizaciones relevadas. Se esta manera podemos decir que las organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con Cultura Paternalista son 23 (13.6%), las de Cultura Apática son 83 (48.8%), las de Cultura Anómica son 19 (11.18%), las de Cultura Exigente son 27 (15.88%) y las de Cultura Integrativa son 18 (10.59%). En el gráfico 2 se puede observar la distribución mencionada.

Tabla 2: Comparación de los tipos culturales
(Fuente: Elaboración Propia)

		PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA	PROMEDIO
Estilo Actual del Jefe	<i>Jefes Autocráticos</i>	49,278	61,082	68,693	56,499	30,865	53,284
	<i>Jefes Participativos/Consultivos</i>	50,722	38,918	31,307	43,501	69,135	46,716
Estilo deseado del Jefe	<i>Jefes Autocráticos</i>	31,864	25,543	29,336	23,163	20,370	26,055
	<i>Jefes Participativos/Consultivos</i>	68,136	74,457	70,664	76,837	79,630	73,945
Distancia Jerárquica		39,597	44,324	48,881	39,471	27,712	39,997
Tolerancia a la Incertidumbre	<i>Tolerancia a la Incertidumbre HFT</i>	51,340	53,670	56,409	55,847	61,164	55,686
	<i>Tolerancia a la Incertidumbre RHO</i>	42,887	44,430	50,166	45,102	54,773	47,471
	<i>Tolerancia a la Incertidumbre Integrado</i>	41,582	43,420	48,542	44,600	50,855	45,800
	Tensión en el trabajo	2,627	2,589	2,532	2,664	2,251	2,532
Deseo de Permanencia		3,082	3,148	3,059	3,000	3,465	3,151
Respeto por las Reglas		2,882	2,937	3,082	3,064	3,556	3,104
Preferencia por el Tamaño		2,487	2,730	3,095	2,755	2,484	2,710
Temor Existente		2,776	2,855	2,945	2,708	2,276	2,711
Orientación al Individualismo	<i>Colectivismo</i>	0,402	0,320	0,402	0,357	0,525	0,401
	<i>Individualismo</i>	0,598	0,680	0,598	0,643	0,475	0,599

En el mismo se observa que predominan las organizaciones con Cultura Apática, seguidas por las organizaciones con Cultura Exigente, Paternalista, Anómica, y finalmente, Integrativa.

Variables Adicionales

En la Tabla 2, se presentan los datos por Tipos Culturales y en relación al promedio de las organizaciones.

Para una mejor comprensión de los datos presentados en la misma, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Las dimensiones Estilo Actual del Jefe, Distancia Jerárquica y Tolerancia a la Incertidumbre se miden en porcentajes con escala del 0% al 100%, representando su grado de presencia en los distintos tipos culturales determinados.

2. Las dimensiones Estrés, Deseo de Permanencia, Respeto por las reglas, Preferencia por el Tamaño, Individualismo versus Colectivismo y Temor se miden a través de índices obtenidos a partir de la escala de Likert utilizada en la encuesta, en la cual el número 1 representa la opción "Muy de acuerdo" y el número 5 "Muy en desacuerdo".

3. La excepción al punto anterior es la dimensión "Preferencia por el tamaño" cuya valor máximo es 4 para la opción "Muy en desacuerdo". Con respecto al "Deseo de Permanencia", también contenía 4 opciones, las cuales daban a elegir entre una determinada cantidad de años o "Hasta que me jubile", siendo éste el valor máximo.

Estilo Actual del Jefe

Previo a analizar los resultados, cabe mencionar que en principio, los Jefes Autocráticos, por ejemplo, deberían tener dificultad de desempeñarse en una organización con Cultura Integrativa, mientras que los Participativos las tendrían en las Culturas Anómicas.

De acuerdo con la caracterización presentada para los distintos tipos culturales, podemos observar que teniendo en cuenta el Estilo Actual del Jefe, se confirma que en las Culturas Integrativas predominan los

Jefes Participativos (69%) siendo muy baja la presencia de Jefes Autocráticos (30%). Sin embargo, al tomar la Cultura Anómica los resultados arribados son exactamente opuestos: el porcentaje de Jefes Autocráticos es de 69%, mientras que los Jefes Participativos son un 31%. Tanto para la Cultura Anómica como la Cultura Integrativa los porcentajes alcanzados son los más extremos en comparación con los demás tipos culturales y se presentan grandes diferencias con el promedio general (53%).

* **Jefes Autocráticos:** como se dijo anteriormente poseen mayor presencia en la Cultura Anómica, seguido de la Cultura Apática y la Cultura Exigente. Aquellas culturas que presentan los menores valores son la Cultura Paternalista y la Participativa. Los resultados nos indicarían en esta primera aproximación que los Jefes Autocráticos tenderían a darse en mayor medida en aquellas organizaciones con Baja Orientación a la Gente, siendo especialmente fuerte su presencia en las organizaciones que también posean una Baja Orientación a los Resultados. Es importante considerar, por otro lado, que el presente estilo de jefatura es aquel que predomina en las organizaciones relevadas, ya que de las 170 estudiadas, más del 70% presentan Culturas Anómicas, Apáticas y Exigentes.

* **Jefes Participativos:** el orden en que dicho estilo de jefe se presenta en los tipos culturales es el inverso a los Jefes Autocráticos, reforzando la validez de los datos obtenidos. Del total de las organizaciones estudiadas, encontraríamos Jefes Participativos en menos de un 25%.

En general los Jefes Autocráticos toman decisiones de manera individual según convenga a la situación sin consultar a sus subordinados. De esta manera los empleados sienten gran presión para realizar sus tareas, existe muchas veces temor a expresar sus opiniones, y esto conlleva en general a la falta de iniciativa en el personal y las tareas que se llevan a cabo son en la mayoría rutina rutinarias.

Por otro lado, los empleados perciben que no hay un comportamiento ético, el clima no es adecuado y los jefes no desarrollan a sus

colaboradores, las actividades no están bien definidas, la información no es transparente, no hay trabajo en equipo y tampoco existe confianza interna ni justicia organizacional.

En el caso del Jefe Participativo se produce exactamente lo contrario.

Se ha observado muchas veces que las organizaciones tratan de introducir cambios, por ejemplo, trabajo en equipo. En la mayoría de los casos se diagnostica que el personal no sabe trabajar en equipo pero parece que deberían también tener en consideración que el Jefe debe cambiar su comportamiento y ser más participativo o consultivo, pero...¿Un jefe que tiene características autoritarias puede convertirse en participativo? Dejamos el interrogante al lector ya que no tenemos datos empíricos que nos permitan afirmar o negar tal pregunta.

Estilo deseado del Jefe

En cuanto a la caracterización, son válidos los comentarios respecto a las diferencias entre los Jefes Autocráticos y Participativos así como la relación con cada tipo cultural.

Como puede observarse, en todas las culturas surge como Jefe deseado el Participativo/Consultivo (74%). Debajo de este promedio encontramos a la cultura Paternalista (68%) y la Anómica (71%), siendo la primera la que muestra el valor más bajo. En este caso, las culturas Paternalista e Integrativa constituyen los extremos en comparación con los demás tipos culturales. Es llamativo que la cultura Paternalista tenga una gran presencia de Jefes Participativos, pero sea quien muestre menor deseo de tener este tipo de jefes.

* Jefes Autocráticos: en la cultura Paternalista es donde existe el mayor deseo de mantener un Jefe Autocrático (32%), seguida de la Anómica (29%), la Apática (26%), la Exigente (23%) y por último la Integrativa (20%). Siendo la Paternalista una de las culturas donde prima la orientación a la gente, es llamativo que tenga el mayor porcentaje de personas que afirman

desear un Jefe Autocrático.

* Jefes Participativos: nuevamente, el orden en que dicho estilo de jefe se presenta como deseado en los tipos culturales es el inverso a los Jefes Autocráticos, lo cual refuerza la validez de los datos.

Distancia Jerárquica

Entendiendo la Distancia Jerárquica como la distancia que perciben los empleados respecto de su jefe, aquellas culturas en las que esta distancia está más presente son las Culturas Anómica (48%) y Apática (44%). Los resultados confirman la teoría, ya que en las organizaciones en las cuales las reglas son inexistentes o bien son excesivas al punto de despersonalizar las relaciones humanas, es de esperar que los empleados se sientan distantes y alejados de aquellas personas que deben dirigir y controlar su trabajo. A su vez, esta dimensión se encuentra íntimamente relacionada con el estilo actual del Jefe y el Temor. En el primer caso los datos coinciden, ya que aquellas organizaciones en las cuales predominan Jefes Autocráticos la Distancia Jerárquica percibida también es mayor.

La Cultura Integrativa es aquella que presenta el menor valor de distancia jerárquica (27%) y es aquella que se aleja en mayor medida del promedio de las organizaciones (40%). Teniendo en cuenta que esta cultura se destaca por una Alta Orientación a la Gente y a los resultados promoviendo el trabajo en conjunto, es de esperar que se acorten las distancias entre empleados y jefes, especialmente considerando que predominan los estilos de Jefes Participativos³.

Es de particular atención los resultados similares que obtuvieron la Cultura Paternalista y Exigente (39%) y su cercanía con el promedio del total de organizaciones. Podría analizarse que es necesaria tanto una alta orientación a la Gente como una alta orientación a los resultados para que la distancia percibida sea realmente baja como en la Cultura Integrativa.

³ Este punto se confirma al analizar organizaciones particulares con Culturas Integrativas en el trabajo de investigación "Estudio Comparativo de la Cultura Organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP" (Góngora, Nóbile, Reija, 2013).

La Distancia Jerárquica está muy vinculada al estilo de Jefe Autocrático a través del Temor que sienten los empleados. Generalmente los empleados permanecen sólo por el sueldo, hay una Baja orientación a la gente, hay un alto control de las actividades que se desarrollan en la organización y otras características que se expresaron al referirnos al Jefe Autocrático.

Tolerancia a la Incertidumbre

Teniendo en cuenta las dimensiones de la Tolerancia a la Incertidumbre según los dos autores presentados y el promedio general, podemos decir que no se presentan variaciones significativas entre los mismos, siendo el orden de los resultados (de mayor a menor tolerancia integrada): Cultura Integrativa (50%), Cultura Anómica (48%), Cultura Exigente (44%), Cultura Apática (43%), y Cultura Paternalista (41%).

Según nuestra definición de Cultura Integrativa no sorprende el presente resultado, ya que las mismas se caracterizan por entrenar a las personas en gestionar y trabajar con el cambio y la incertidumbre.

Sin embargo, el resultado que se desprende de la Cultura Apática es llamativo y podríamos explicarlo a partir de considerar que al presentar un estado de incertidumbre constante dentro de las mismas, no sería extraño que las personas que allí se encuentran tomen a la incertidumbre como algo normal en su ambiente laboral.

Por último, la Cultura Paternalista parecería ser aquella que menos tolera la incertidumbre, seguramente por ser una cultura en la cual se prioriza la seguridad de las relaciones, siendo la incertidumbre una amenaza para la misma.

Aquellas organizaciones que tienen una Baja Tolerancia a la Incertidumbre tienen la creencia que las normas deben ser respetadas aunque se perciban como inadecuadas, a su vez, los empleados prefieren trabajar en una gran empresa, tienen una clara percepción de su carrera, reciben capacitación, y no desean la competencia interna entre los empleados. En general desean actuar en contextos de alta certidumbre.

Estrés

La presente dimensión se calcula utilizando una escala de Likert de 5 posiciones y se indagó a los encuestados sobre la frecuencia con que se sienten nerviosos o tensos en su trabajo. Si se tiene en cuenta que la media teórica es de 3 y que a mayor valor más nervioso y tenso se encuentra el profesional en el trabajo, podemos decir que el orden de tensión existente en los tipos culturales de mayor a menor es el siguiente: Cultura Exigente (2,664), Paternalista (2,627), Apática (2,589), Anómica (2,532) e Integrativa (2,251).

Al considerar que todos los tipos culturales se encuentran por debajo de la media teórica, podemos decir que en general las personas no tienden a sentirse nerviosas o tensas en sus lugares de trabajo, siendo más frecuente esta cuestión en las Culturas altamente Exigentes. En contraposición, en las culturas Integrativas y Anómicas las personas no presentan altos niveles de tensión seguramente por encontrarse, en el primer caso, en ambientes de trabajo en los que el conflicto es constructivo, y en el segundo caso, por carecer de reglas que presionen por resultados.

Generalmente la tensión y el Estrés están estrechamente asociadas al Temor, el trabajo bajo presión, y es usual que se encuentren muchas personas con deseos de abandonar la organización y consecuentemente no existen Deseos de Permanencia; las comunicaciones internas son irregulares y privan las reuniones o "radio pasillo". Los empleados por lo general no tienen libertad para organizar sus tareas y hay un mal clima laboral. La Ética y los valores están poco presentes y la gente no se siente parte de un verdadero grupo de trabajo.

Deseo de Permanencia

Al indagar sobre el tiempo en que las personas considerarían quedarse en la organización para la cual trabajan, y teniendo en cuenta nuevamente que se aplicó una escala de Likert en la cual un nivel mayor indicaría un mayor deseo de permanencia, los resultados (de mayor a menor) fueron los siguientes: Cultura Integrativa (3,465), Cultura Apática (3,148),

Cultura Paternalista (3,082), Cultura Anómica (3,059) y Cultura Exigente (3,000).

Si bien todos los resultados superan la media teórica (incluso el promedio de organizaciones con -3,15-), es claro que las personas poseen un menor deseo de permanencia en aquellas culturas con fuertes exigencias e inexistencias de reglas. La Cultura Integrativa llevaría a que la gente deseara quedarse en su lugar de trabajo y en menor medida también la Cultura Apática, seguramente por la estabilidad laboral que brindan en nuestro país los modelos burocráticos.

Es de especial atención el caso de la Cultura Paternalista que presenta niveles medios de deseo de permanencia a pesar de que en ella se priorizan las relaciones interpersonales y la seguridad en las funciones.

Generalmente cuando hay deseos de permanencia se conocen claramente los objetivos del trabajo y las actividades de las que son responsables los empleados, a su vez, las personas se sienten útiles y motivadas, manifiestan orgullo de pertenecer a la institución, tienen una clara percepción de los puestos que deben ir ascendiendo y tienen una alta satisfacción con la tarea que realizan, recibiendo capacitaciones. Por otro lado, las normas y reglas facilitan el proceso de trabajo y las personas sienten que su trabajo es importante para la comunidad.

Por el contrario, las personas que no tienen deseo de permanencia, manifiestan gran presión para realizar las tareas, hay estrés, y se encuentran en organizaciones que no tienen una solidez económica adecuada.

Respeto por las Reglas

En relación a esta dimensión se indagó a las personas si “Las reglas de la empresa u organización no deben romperse, aún cuando se crea que dichas reglas son malas o inadecuadas”.

Encontramos un mayor respeto por las reglas en la cultura Integrativa (3,56), Anómica (3,08) y Exigente (3,06), todas por encima de la media teórica, aunque sólo la Cultura Integrativa

supera el promedio de organizaciones (3,1).

Aquellas culturas con menor respeto por las reglas son la Cultura Apática (2,94) y Paternalista (2,88). Este resultado llama especialmente la atención ya que en las Culturas Apáticas, al asociarse con modelos burocráticos, se esperaría que las personas que en ellas trabajan sean respetuosas por las reglas y procedimientos existentes. Sin embargo, como la afirmación hace mención al respeto por las reglas aún cuando se crea que las mismas son malas o inadecuadas, se podría observar que las personas que trabajan en organizaciones burocráticas no serían tan respetuosas por las reglas por creerlas inadecuadas.

En las Culturas Integrativas existiría un mayor apego a las normas posiblemente porque sean más adecuadas o tengan una flexibilidad apropiada.

Esta dimensión presenta una alta correlación con la Tolerancia a la Incertidumbre y con aquellas personas que son optimistas respecto a la situación futura del país, que prefieren una situación donde todos trabajen juntos y no se premie a las personas de forma individual. En general, también las personas desarrollan tareas creativas e innovadoras y poseen ética en las relaciones internas.

Preferencia por el Tamaño

A los miembros de las organizaciones relevadas se los interrogó acerca de su preferencia por trabajar en una organización grande y exitosa en lugar de una pequeña pero exitosa. Debemos recordar que el máximo para esta pregunta es de 4 siendo el significado de este número un total desacuerdo con la afirmación; y el mínimo de 1 cuyo significado es de total acuerdo con la afirmación, de manera que la media teórica se sitúa en el número 2.

Teniendo lo anterior en consideración podemos observar que todos los resultados presentados para los distintos tipos culturales se sitúan por encima de la media teórica. Si ordenamos los datos de aquellas culturas que presentan una mayor preferencia por las organizaciones pequeñas y exitosas a las que

menos, obtenemos el siguiente ordenamiento: Cultura Anómica (3,09), Cultura Exigente (2,8), Cultura Apática (2,7) y Cultura Paternalista e Integrativa (2,5).

Se refuerza con esto la hipótesis presentada en un trabajo anterior⁴ en el cual se advertía que en el país se han producido cambios en los últimos años en relación a las preferencias del tamaño de las organizaciones donde es deseable trabajar. Hace 40 años había un deseo de ingresar a trabajar en organizaciones grandes y exitosas pero ahora hay un gusto por trabajar en entidades pequeñas y exitosas.

Las personas que prefieren trabajar en la gran empresa, tienen en general baja Tolerancia a la incertidumbre, y quieren trabajar en organizaciones competitivas y de prestigio. Sin embargo, no desarrollan tareas creativas e innovadoras y son bastante individualistas en sus actividades.

Temor Existente

Nuevamente el presente índice se mide teniendo en cuenta una escala de 5 posiciones, indicando que cuanto más alto es el mismo, mayor Temor sienten los miembros de una organización de expresar sus desacuerdos con sus superiores. Considerando que la media teórica es 3, todas las culturas presentan resultados por debajo de la misma. Sin embargo, en aquellas culturas en las cuales el índice de Temor es mayor son la Cultura Anómica (2,945) y Cultura Apática (2,855), seguramente por su baja orientación a las personas.

La Cultura Paternalista (2,776) y Exigente (2,703) presentaron índices medios, siendo el indicador más bajo el de la Cultura Integrativa (2,276). Esto último, está plenamente relacionado con el estilo Participativo de jefes que predominan en dicha cultura y el clima laboral que favorece el aprendizaje de los errores.

Ya se hicieron referencias del Temor, pero recordamos en este punto que el mismo se

encuentra vinculado a la Distancia Jerárquica, la presión en el trabajo, el Estrés y la permanencia en la organización por motivos salariales.

Orientación al Individualismo

En relación a esta dimensión, se interrogó a las personas por un lado, si “Todos trabajan juntos y no se diferencia ni se premia a personas en forma individual” –Colectivismo- y, por otro, si “Se alientan las iniciativas personales y se premia a quienes se destacan” –Individualismo-, de manera que los resultados poseen una escala de 0 a 1.

Los resultados obtenidos marcan una diferencia importante inicial: en las Culturas Integrativas predomina el colectivismo (0,525) y presenta los índices más bajos de individualismo (0,475), mientras que en la Cultura Apática se da la situación contraria totalmente, presentado el mayor valor en el individualismo (0,680) y el menor en el colectivismo (0,320). Esto se debe fundamentalmente a las grandes oposiciones que surgen en dichos tipos culturales.

Considerando los resultados intermedios, la Cultura Paternalista y Anómica presentan resultados de 0,402 para el colectivismo y la Cultura Exigente de 0,357, lo que indica que habría una mayor predisposición a trabar en conjunto en las primeras y no así en esta última. Mirando los datos obtenidos para el índice de individualismo, esta proposición se confirma.

La teoría afirma que la cultura Anómica suele caracterizarse por bajas orientaciones a las personas y a los resultados. Sin embargo resulta interesante notar que, según los datos obtenidos, en las organizaciones relevadas se le da cierta importancia al trabajo en grupos, ya que el índice de colectivismo es de 0,402, muy similar al promedio.

Conclusiones

Nuestro estudio se caracteriza por analizar las

⁴ Góngora, Nóbile y Reija, 2013.

culturas como variables independientes. En este trabajo se resumen algunas consecuencias de la cultura en otras variables organizacionales.

El estilo de gestión de los Jefes está vinculado en gran parte a la Cultura Organizacional. Dicho en otras palabras, el desarrollo de una determinada Cultura Organizacional requiere de un Estilo de Jefe apropiado.

La Distancia Jerárquica es una variable sumamente importante, aunque la misma se encuentra poco estudiada, para analizar las organizaciones y cambia de acuerdo a la Cultura. Posiblemente la tendencia al cambio, la realización de tareas no rutinarias y la creatividad estén vinculadas a una Baja Distancia Jerárquica. Las características antónimas están asociadas a una Alta Distancia Jerárquica.

La tensión, el Estrés y el nerviosismo en el trabajo también se encuentran relacionados con la Cultura Organizacional.

El Temor existente en las organizaciones sigue la misma línea de las dimensiones anteriores y se presenta en menor medida en las Culturas Integrativas. En este momento se está desarrollando un trabajo donde se estudian las correlaciones entre el Temor y el Estrés con otras variables organizacionales.

Los resultados sugieren que el Estilo del Jefe, la Distancia Jerárquica, el Estrés, el Deseo de Permanencia en la organización no están afectados por una sola variable organizacional sino que es importante estudiar las correlaciones de las variables compuestas con varias dimensiones como es la Cultura Organizacional.

En resumen, las Culturas inciden en múltiples aspectos de las conductas de las personas y muchos fenómenos, entre ellos los estudiados en este trabajo, así lo demuestran. Es fundamental estudiar este fenómeno en profundidad en lugar de intentar solamente clasificar a las organizaciones en uno u otro tipo cultural ya que existen relaciones entre variables que brindan mayor información que es relevante para comprender el comportamiento

de las personas en las organizaciones.

Bibliografía

BLAKE R. y MOUTON J. (1984). "O novo grid gerencial". Sao Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

DAFT, R. (2000). "Teoría y diseño organizacional". México. Ed. Thomson.

DE VAL PARDO, I. (1997). "Organizar. Acción y efecto". Madrid. Ed. ESIC.

GONGORA N. NOBILE C., CICATELLI F. Y MAROSCIA C. (2011). "Estudio de la cultura organizacional en servicios hospitalarios". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Santa Rosa. Provincia de La Pampa. Trabajo aceptado y presentado en el XXVII Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796.

GÓNGORA N. y NÓBILE C. (2009). "Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un hospital público de la Provincia de Buenos Aires" en Blutman Gustavo y otros "Estado y Políticas Públicas en la Argentina de los 90". Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

GÓNGORA N. y NÓBILE C. (2008). "Qué se investiga en Administración. El caso argentino". La Plata, Buenos Aires. Publicado en ECOS de Grado y Posgrado, 2do ciclo, año 4, Vol 2 Nº 7.

GÓNGORA N. (2008). "Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional" en "Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones" Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores). Buenos Aires. Editorial Pearson.

- GÓNGORA N. (2012) "Liderazgo y Cultura. Creencias y valores" Mimeo. Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata.
- GÓNGORA, N. (2003) "Operacionalización y adaptación de los índices de Hofstede", Buenos Aires.
- HOFSTEDE, G. (1999). "Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia". Madrid. Alianza Editorial.
- MARTIN, J., M. FROST y O. O'Neill. (2004) "Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance". Stanford. Graduate School of Business.
- MATSUMOTO, D. (1996). "Culture and Psychology". Pacific Grove. Brooks/Cole Publishing Company.
- PFEFFER, J. (2000) "Nuevos rumbos en la teoría de la organización". México. Oxford University Press.
- REDDIN, H., (1994). "La organización orientada al resultado". Buenos Aires. Paidós.
- SCHEIN, E. (1988) "La cultura empresarial y el liderazgo". Buenos Aires. Editorial Plaza Janes.
- SETHIA, N. y M. A. VON GLINOW. (1985). "Arriving at four cultures by managing the reward system", en R. Kilmann y otros, "Gaining Control of the Corporate Culture", Jossey Bass, San Francisco.