

# VALORES Y CULTURA, LOS CIMIENTOS PARA CONSTRUIR LA "PERSONALIDAD" DE LAS ORGANIZACIONES

**CARLOS-MARÍA ALCOVER**

Universidad Rey Juan Carlos

**GABRIELA TOPA**

UNED

En el mundo actual, las organizaciones son ubicuas. Personas trabajando juntas y colaborando en organizaciones constituyen los medios primarios mediante los cuales las sociedades contemporáneas logran los objetivos básicos para la vida, tanto individual como colectivamente (Kozlowski, 2012). Las organizaciones son sistemas artificiales. Esto significa que son fundadas, están compuestas y son gestionadas por personas como medio para lograr

determinadas metas, las cuales cuentan con valores, creencias, ideologías y objetivos personales, profesionales y vitales que sustentan sus pensamientos, emociones y conductas (Alcover y Gil, 2003). El modo en que los valores guían el comportamiento y los procesos de toma de decisiones de las personas y las organizaciones no siempre es consciente; antes bien, la característica más relevante de los valores es que se encuentran tan interiorizados y asumidos que las personas consideran que constituyen algo dado, incuestionable o natural.

Los valores constituyen uno de los principios básicos que orientan el comportamiento y las decisiones de las personas, los grupos, las organizaciones y las culturas, por lo que su estudio es central para tratar de comprender los factores que subyacen en todo lo que hacen. Y dado que las organizaciones forman parte de manera tan inseparable e inevitable de la vida de las personas (en ellas nacen, estudian, trabajan, cuidan su salud, invierten su dinero, practican una religión, cooperan y ayudan a los demás, defienden sus derechos, etc.),

identificar y comprender los valores que sustentan a las organizaciones resulta fundamental para cualquiera que pretenda conocer el mundo que le rodea y el modo en que se configuran las experiencias de las personas. Los valores, además, se concretan en la cultura organizacional, un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de la organización, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a las personas a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia organizacional al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y expectativas (Rousseau, 1990).

Los objetivos de este artículo son, en primer lugar, definir y delimitar el concepto de valores; en segundo lugar, analizar el papel de los valores organizacionales; y por último, definir y delimitar el concepto y los tipos de cultura organizacional.

## VALORES ↓

Los valores son un constructo, es decir, un término que se utiliza para representar un estado interno de las personas que no tiene existencia real, en el sentido de que no cuenta con una entidad material que sea directamente observable. No obstante, puede ser inferido a partir de las respuestas verbales y otras conductas de las personas, y resultan útiles en su capacidad de predicción de otras conductas verbales y no verbales observables y medibles (Levitin, 1973).

Los valores son objeto de estudio en múltiples disciplinas (economía, sociología, ciencia política, antropología), pero en el ámbito de la psicología un valor puede definirse como una tendencia general a preferir ciertos estados de cosas sobre otros (Hofstede, 1980, p. 19), preferencia personal o social que tiene su origen en una creencia estable o duradera (Rokeach, 1973). Los valores influyen sobre la conducta al actuar como guías que la orientan, más que contar con el carácter de una meta; por ejemplo, una persona no trata de alcanzar el valor de la honradez, sino que la honradez guía su conducta. En este sentido, como señalaba Lewin (1952), los valores determinan qué tipos de actividad tienen una valencia positiva y cuáles tienen una valencia negativa para un individuo en una situación dada (p. 41). Más específicamente, la mayor parte de las definiciones coinciden en que un valor es: una creencia; relacionada con fines deseables o con formas de comportamiento; que trasciende las situaciones específicas; que orienta la selección o evaluación de comportamientos, personas y acontecimientos; y que se ordena por su importancia relativa con respecto a otros valores para constituir un sistema de prioridades (Schwartz, 1992). Esa tendencia o preferencia se encuentra fuertemente arraigada en el interior de las personas, y no siempre son capaces de identificar los motivos o las causas de sus preferencias.

Los valores se encuentran estrechamente relacionados con las creencias y con las actitudes. Las creencias se configuran a partir de los valores, que son el componente más profundo de estos constructos relacionados. Aunque se han propuesto diversas definiciones de actitud, en general el término se refiere a la organización relativamente estable de creencias respecto a un objeto o situación que predispone a la persona a responder según sus preferencias, que pueden orientarse en sentido favorable o desfavorable (Rokeach, 1972). Un ejemplo que ilustra la diferencia entre valores y actitudes es el siguiente. Una pregunta sobre actitudes en un cuestionario se formularía de este modo: «¿En qué medida está satisfecho con la formación que recibe en su organización?»; mientras que una pregunta sobre valores se plantearía así: «¿En qué medida es importante para usted recibir formación en su organización?». La información que proporciona una respuesta acerca de las actitudes permite obtener fácilmente conclusiones prácticas (si la persona está satisfecha, es probable que experimente estados positivos y desee permanecer en la

organización), lo que no ocurre con la información acerca de los valores (Hofstede, 1998).

En síntesis, los valores pueden considerarse como metas deseables y que trascienden a las situaciones específicas, que al variar en su importancia se encuentran jerarquizados y que sirven como principios regidores en la vida de una persona o de otra entidad social (como, por ejemplo, una organización) (Schwartz, 2001). Esta definición de los valores como metas implica que: sirven a los intereses de alguna entidad social; que pueden motivar la acción, otorgándole dirección e intensidad; funcionan como criterios para juzgar y justificar la acción; y que se adquieren a través del proceso de socialización en los valores del grupo dominante, así como a través de la propia experiencia personal de aprendizaje a lo largo de la vida. Un elemento clave de esta perspectiva se encuentra en que el aspecto fundamental del contenido que diferencia los valores es el tipo de meta motivacional que expresan. De manera más específica, los valores representan, en forma de metas conscientes, las respuestas que las personas, las instituciones y las sociedades deben dar ante tres requisitos universales: las necesidades de los individuos en tanto que organismos biológicos que responden a un conjunto de necesidades; los requisitos de la interacción social coordinada que permite alcanzar objetivos; y los requisitos para el correcto funcionamiento y supervivencia de los grupos (Alcover, Martínez, Fernández y Rodríguez, 2004). En suma, los valores constituyen uno de los elementos clave del comportamiento humano, tanto a nivel individual como colectivo (grupos, organizaciones y sociedades), puesto que constituyen guías para la supervivencia, para la bondad y para lograr la mejor vida posible (Rohan, 2000).

En este sentido, las prioridades de los valores de las personas pueden cambiar en respuesta a los cambios que se producen en el entorno; si las circunstancias de una persona cambian, entonces sus juicios acerca de lo que es importante para sobrevivir, lo que es bueno y lo que significa la mejor vida posible cambiarán en consonancia a las nuevas circunstancias vitales. Los valores constituyen la base sobre la que las personas desarrollan expectativas sociales, las cuales les ayudan a elegir roles, profesiones e incluso organizaciones congruentes con ellos (Albert y Whetten, 1985), puesto que estas elecciones se fundamentan en la similitud percibida de valores. Así, las personas mostrarán preferencias por pertenecer a las organizaciones cuyos valores son similares a los suyos, y las organizaciones tenderán a reclutar y seleccionar a quienes comparten sus valores (Schneider, 1987). Este doble proceso de atracción incrementa la homogeneidad de las organizaciones, refuerza la identidad, tanto personal como organizacional, y facilita los procesos de ajuste persona-organización (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991). La congruencia de valores se convierte en consecuencia en un elemento clave en relación con la satisfacción laboral, la identificación organizacional, la motivación, el bienestar y la intención de permanecer (Posner, 2010), debi-

do a su papel en el cumplimiento de necesidades psicológicas: es lo que Edwards y Cable (2009) han denominado «el valor de la congruencia de valores». Los resultados de la investigación (Bao, Dolan y Tzafir, 2012) también han mostrado la relación positiva entre la congruencia de valores y el compromiso organizacional, el rendimiento, la percepción subjetiva de éxito profesional, o la reducción de conflictos de tarea y emocionales en los equipos de trabajo.

Si bien los depositarios de los valores son las personas, es decir, se trata de procesos intrapsíquicos (Rohan, 2000), los valores pueden identificarse en diferentes niveles: individual (valores humanos, vitales o básicos), organizacional (valores organizacionales) o de entidades sociales más amplias (valores nacionales o valores culturales). Los valores personales se refieren a los juicios de cada uno acerca de la capacidad de ciertas entidades para permitir la mejor vida posible, mientras que los valores sociales, es decir, los que se refieren a organizaciones, culturas o países, se refieren a las percepciones de las personas sobre los juicios de los demás acerca de la mejor vida o funcionamiento posible, es decir, las prioridades de otros (por ejemplo, otras personas, grupos, organizaciones, instituciones o culturas) (Rohan, 2000). Esta autora establece además otra importante distinción: la que existe entre los sistemas de valores, las visiones del mundo (o cosmovisiones) y las ideologías. Los sistemas de valores individuales permiten identificar el enfoque en la estructura cognitiva en términos de tipos de valores o prioridades de valores; el término cosmovisión describe las creencias conscientes de las personas sobre el mundo que son una función de sus prioridades de valores; y el término ideologías describe las construcciones basadas en los valores que las personas usan en o después de sus procesos de toma de decisiones como explicación, justificación o promoción de sus conductas (Rohan, 2000). Estos tres términos también pueden aplicarse a los valores sociales (grupos, organizaciones, instituciones o culturas), de modo que también se puede hablar de cosmovisiones e ideologías en el caso de las organizaciones.

Las taxonomías de valores que se han propuesto en cada nivel son muy diversas, aunque las más difundidas y utilizadas han sido la formulada por Schwartz (1992) relativa a los valores humanos, la propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983) relacionada con los valores organizacionales, y la formulada por Hofstede (1980, 1991) respecto a los valores nacionales. No obstante, al tratarse de un constructo tan polisémico y complejo, ninguna taxonomía ha estado exenta de críticas y controversias, las cuales también han alcanzando a otros constructos estrechamente relacionados, como los de cultura y clima organizacional (Alcover, 2003).

#### VALORES ORGANIZACIONALES ↓

Los valores organizacionales aluden al conjunto de asunciones, principios y creencias que la organiza-

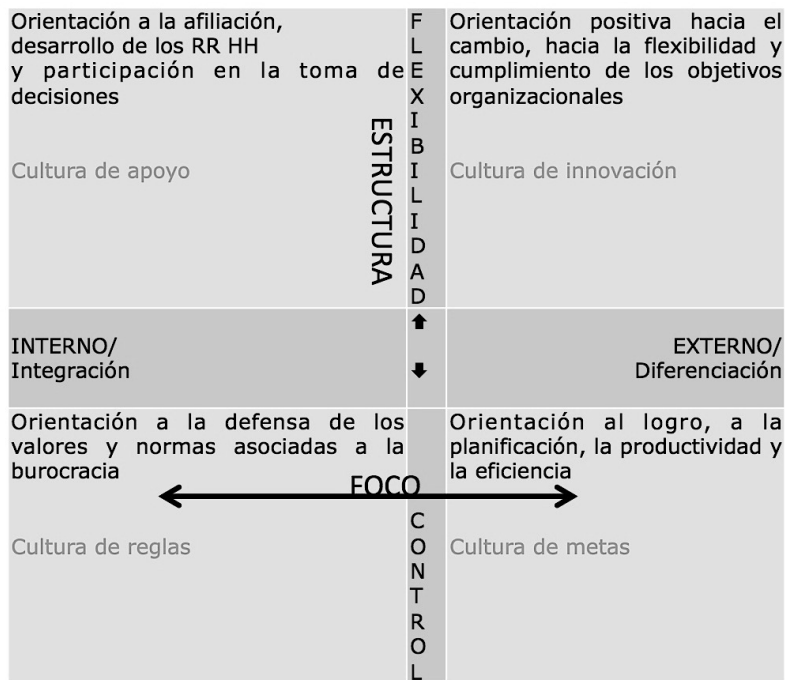
ción considera centrales en lo que da sentido a su existencia, y definen tanto los objetivos que desea alcanzar como los medios para lograrlo. Los valores organizacionales se encuentran estrechamente relacionados con el liderazgo, el comportamiento y las decisiones éticas y la confianza organizacional, lo que a su vez tiene efectos en el rendimiento y la eficacia, tanto individual como de la organización (Schein, 2004). Indudablemente, para que los valores se consideren organizacionales han de ser compartidos por una parte significativa de los miembros que la componen, y principalmente por quienes constituyen su núcleo directivo y de decisión.

El modelo formulado por Quinn y Rohrbaugh (1983) postula la existencia de una estructura de constructos anidados que tienen su base en las asunciones y principios básicos estrechamente relacionados con los valores, los cuales se concretan en conjuntos coherentes de creencias, que dan lugar a tipos de cultura organizacionales, y que se traducen en conductas o artefactos, elementos estos últimos que son los únicos directamente observables y medibles. Esta perspectiva asume la consistencia interna entre las dos clases de elementos –valores y cultura organizacional–, lo que permite un análisis de la cultura como el conjunto de asunciones básicas en relación con los valores centrales sustentados por la organización (Zohar y Hofmann, 2012).

El modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) tiene una estructura cuatripartita, y establece una relación entre las asunciones básicas, los valores, las creencias, el tipo de cultura organizacional, los artefactos (conductas) y los criterios que definen la eficacia de la organización (Hartnell, Ou y Kinicki, 2011; Quinn y Kimberly, 1984).

- Afiliación humana (asunción básica); apego, afiliación, colaboración, confianza y apoyo (valores); la conducta de las personas es adecuada cuando confían, son leales y sienten que pertenecen a la organización (creencias); la organización se configura como una cultura de clan, caracterizada por el trabajo en equipo, la participación, la implicación de los empleados y la comunicación abierta (artefactos); su eficacia se mide a través de la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- Cambio (asunción básica); crecimiento, estimulación, variedad, autonomía y atención al detalle (valores); la conducta de las personas es adecuada cuando comprenden la importancia y el impacto de sus tareas; la organización se configura como una cultura de adhocracia, caracterizada por la tendencia a asumir riesgos, la creatividad y la adaptabilidad; su eficacia se mide por medio de la innovación.
- Logro (asunción básica); comunicación, competición, competencia y logro; la conducta de las personas es adecuada cuando tienen objetivos claros y son recompensadas en función de sus

FIGURA 1  
MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA



Fuente: Adaptado de Figura 1 (2011) en Hartnell, Ou y Kinicki

logros; la organización se configura como una cultura de mercado, caracterizada por la búsqueda de información acerca de sus clientes y competidores, el establecimiento de metas, el énfasis en la planificación de las tareas, la competitividad y la agresividad; su eficacia se mide a través del incremento en la cuota de mercado, el beneficio, la calidad del producto y la productividad.

- Estabilidad (asunción básica); comunicación, rutinización, formalización y consistencia (valores); la conducta de las personas es adecuada cuando tienen claros sus roles y los procedimientos están definidos formalmente por normas y regulaciones; la organización se configura como una cultura de jerarquía, caracterizada por la conformidad y la predictibilidad; su eficacia se mide por medio de la eficiencia, el cumplimiento de plazos y el funcionamiento fluido.

Como se puede apreciar, a partir de los valores predominantes en una organización se configuran las culturas organizacionales, que a su vez pueden ser clasificadas en función de dos dimensiones. La primera de ellas se define a lo largo del continuo caracterizado por los polos de la flexibilidad y la discrecionalidad y la estabilidad y el control. Y la segunda, en el continuo entre los polos del foco interno y la integración y el foco externo y la diferenciación (Figura 1). Se volverá sobre este punto más adelante. Pero antes, es preciso clarificar la definición de cultura organizacional que se manejará en el presente trabajo.

#### DESDE LOS VALORES A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es paradójica porque resulta, a la vez, muy escurridiza pero también tangible. Por una parte, la mayoría de las personas tienen dificultad para dar una definición acerca de qué es la cultura organizacional. Pero, por otra parte, en la vida cotidiana de múltiples organizaciones, se percibe con mucha claridad la existencia de la cultura y su impacto sobre el desempeño personal y el logro de los objetivos organizacionales. Y aquí radica precisamente una de las razones de la fascinación que la cultura organizacional despierta. Por cultura organizacional se entiende un conjunto de valores clave, supuestos, creencias y normas que es compartido por los integrantes de una organización y propuesto a los nuevos miembros como correcta (Schein, 2000). Estas normas, valores y creencias compartidas generan un ambiente cuya influencia en las actitudes y conductas de los empleados parece sólidamente establecida (Cronley y Kim, 2017; Ginossar *et al.*, 2014; Matziari *et al.*, 2017; Montgomery, Todorova, Baban, y Panagopoulou, 2013).

La cultura está centrada en cómo las personas perciben e interpretan sus organizaciones y ello implica que se trata de una pieza fundamental para comprender por qué las organizaciones hacen lo que hacen y se centran en aquello que persiguen. Así, el estudio de la cultura organizacional nos proporciona un marco de interpretación para la conducta de las personas en el ámbito organizacional.

Como decíamos en el apartado anterior, a partir del modelo de valores organizacionales de Quinn y Rohrbaugh (1983), se definen dos dimensiones que dan lugar a cuatro culturas organizacionales o cuatro orientaciones de la cultura organizacional (Figura 1). Estas son: la cultura de apoyo, de innovación, orientada a las metas y orientada a las reglas. Conceptos claves para la cultura orientada al apoyo son la participación, la cooperación, la confianza mutua y el espíritu de equipo. La cultura orientada a la innovación se caracteriza por la búsqueda de nueva información, la creatividad, apertura al cambio, y anticipación (Van Muijen *et al.*, 1999). La cultura de reglas enfatiza el respeto a la autoridad, la racionalidad de los procedimientos y la división del trabajo. La orientación a las metas enfatiza los indicadores de *performance*, el cumplimiento de objetivos y la rendición de cuentas. La evaluación de estas dimensiones de la cultura se puede hacer con una herramienta del tipo cuestionario, el FOCUS-93, adaptada al español por González-Romá, Tomás, y Ferreres, (1995). La dimensión de Apoyo incluye 8 ítems, la de Innovación 12 ítems, Reglas 6 ítems y Metas 14 ítems. Algunos ejemplos de ítems son: ¿Cuántas personas con problemas personales reciben ayuda?, ¿Con qué frecuencia se acepta la crítica constructiva? (Apoyo), ¿Con qué frecuencia busca su organización nuevos mercados para los productos existentes? (Innovación), ¿Con qué frecuencia se anotan las instrucciones? (Reglas), ¿Con qué frecuencia está claro cómo se evaluará el rendimiento? (Metas). Los valores de fiabilidad en el estudio original fueron de 0,91 para soporte, 0,69 para innovación, 0,77 para reglas y 0,76 para metas (Van Muijen *et al.*, 1999).

### La cultura y su núcleo: los valores

Aunque la definición parezca clara, sin embargo, cuando se trata de describir los componentes de la cultura organizacional, el rigor es difícil, porque los estudiosos se enfrentan a una variedad de significados y connotaciones diversas. La aparente inconsistencia se explica por la procedencia ecléctica de los investigadores, que vienen de la sociología, la antropología y la psicología. Como consecuencia de ello, se usan diferentes enfoques epistemológicos y diversos métodos para investigar la cultura. Pese a esto se pueden detectar algunas características comunes a través de las diversas definiciones, según señalan Hofstede, Neuijen, Ohavy y Sanders (1990). Estas facetas comunes incluyen que la cultura tiene muchas capas, niveles o aspectos de un contexto organizacional; que la cultura es un fenómeno socialmente construido en el que influyen las fronteras históricas y espaciales; y que el concepto de significados compartidos es una noción central para entender la cultura organizacional.

A la hora de describir los componentes de la cultura organizacional, muchos autores recurren a la metáfora de la cebolla. Schein (2000) mismo la usa para indicar que, en la cultura, existen unas realizaciones más visibles y concretas, a la par que otras más profundas

e inasibles. Este autor concluye que hay tres capas fundamentales en las cuales la cultura se manifiesta: los artefactos observables, los valores defendidos y las creencias básicas subyacentes. Hay una gradación de visibilidad, consciencia y facilidad de interpretar que va desde lo más profundo a lo más superficial, pasando desde las creencias a los valores y de estos últimos a los artefactos.

### Creencias básicas

Las creencias básicas son supuestos o asunciones subyacentes, que residen en el corazón de la cultura organizacional según Schein (2000). Son elementos inobservables. Muchos de ellos empiezan siendo valores, pero luego acaban dándose por sentado. Las conductas que van contra ellos se suelen ver como inaceptables o inconcebibles. Muy raramente tales supuestos se contestan o someten a debate y, por consiguiente, es muy difícil que cambien. Schein concluye que desafiar a tales supuestos básicos produce ansiedad y pone a la gente a la defensiva, porque estos supuestos ayudan a sentirse seguro dentro de la organización, ya que permiten a los empleados identificar aquello a lo cual deben prestar atención, saber cómo reaccionar emocionalmente ante los acontecimientos y anticipar qué tipo de acciones pueden llevar a cabo ante circunstancias diversas.

Schein señala que las creencias básicas se refieren, por lo general, a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué relación tienen los humanos con la naturaleza?
- ¿Qué es la realidad y qué es la verdad?
- ¿Cómo es la naturaleza humana?
- ¿Cuál es la naturaleza de la actividad humana?
- ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones humanas?

Sin embargo, pese a su indudable influencia en la vida organizacional, hasta hoy la investigación empírica no ha conseguido identificar los antecedentes o las consecuencias de las diferentes creencias básicas subyacentes en las organizaciones.

### Valores defendidos

Los valores poseen cinco componentes claves: los valores son conceptos o creencias que pertenecen a estados finales deseables o conductas, que trascienden las situaciones y guían la selección o evaluación de las conductas y eventos y son ordenados por su importancia relativa (Schwartz, 1992). Los valores defendidos son aquellos que son específicamente adoptados por la dirección o por la organización como un todo. Por oposición, los valores promulgados son aquellos que se exhiben o se convierten en conductas por el empleado (Clark, 1999). La diferencia entre defendidos y promulgados es importante porque la distancia entre los unos y los otros está rela-

cionada con las actitudes y conductas de los miembros de la organización.

Cuando los empleados se muestran más cínicos acerca de los programas de seguridad de la empresa, por ejemplo, puede ser que haya una brecha entre los valores defendidos por los directivos y los promulgados en relación con la seguridad laboral, es decir entre lo que pertenece al discurso «bla, bla, bla» y las conductas y medidas efectivas en seguridad laboral. Cuando la distancia entre lo que se dice de forma explícita y aquello que se hace de verdad es demasiado amplia, las personas se vuelven cínicas dentro de la organización.

El papel de los valores en el entendimiento de la cultura organizacional ha sido cuestionado por diversos autores porque consideran que los valores son un constructo de nivel personal y que es un error lógico el atribuir, aunque sea metafóricamente, propiedades humanas a los grupos y organizaciones. Algunos autores afirman que las organizaciones no poseen valores (Aguirre Baztán, 2004), los poseen los líderes dentro de ellas y éstos influyen en los objetivos organizacionales, en los procesos y sistemas en las direcciones que van acordes con dichos valores.

### Artefactos observables

Son realizaciones concretas y tangibles de los valores subyacentes que representan manifestaciones de asunciones profundas o ideologías. Incluyen los «productos visibles» de un grupo tales como la arquitectura de su ambiente físico, sus productos y tecnología, sus creaciones artísticas, sus formas de vestir, sus manifestaciones emocionales, sus mitos e historias acerca de la organización, sus listas públicas de valores, sus rituales y ceremonias. Hay diferentes clasificaciones, pero muchos autores coinciden en que hay al menos cuatro grandes categorías de artefactos culturales: los símbolos, las realizaciones tangibles de la organización (muebles, uniformes, edificios, logos), las narraciones y las prácticas, recomendando usar estudios etnográficos para descifrar estos artefactos, porque es importante notar que, aunque son fácilmente observables, son también difíciles de interpretar adecuadamente.

### Algunas investigaciones recientes sobre la cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional tiene sus raíces en la antropología. El primer intento sistemático por investigar la organización en términos culturales se puede situar en 1930, en la fase final de los estudios Hawthorne en la planta de Western Electric (Roethlisberger y Dickson, 1939). Este estudio comienza con una investigación empírica acerca de las relaciones entre la intensidad de la luz y la productividad, pero más adelante los métodos cualitativos, como las entrevistas, son usados para explicar algunos resultados sorprendentes para los investigadores. Por ejemplo, la observación de un grupo de nueve trabajadores permitió descubrir que, pese

a los incentivos que la empresa ofrecía, los miembros del grupo se ajustaban a un estándar de productividad implícito fijado por el grupo. Éste les presionaba si se desviaban de dicho estándar, tanto en el caso de que lo hicieran hacia arriba como hacia abajo. Al parecer dos mecanismos estaban actuando: por una parte, la conformidad con las normas informales del grupo y la existencia de sanciones físicas y sociales para quienes no se ajustaran a esa norma. Por otra, la aparición de procesos que reforzaban la identidad, como apodosos o bromas y la existencia de funciones informales de liderazgo dentro de los grupos. Pese a que los resultados de estos estudios han sido cuestionados, todavía representan uno de los primeros intentos por abordar el comportamiento individual y grupal desde la perspectiva de la cultura organizacional (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Hasta el año 1970 no aparecen casi estudios empíricos referidos a la cultura organizacional en una de las principales revistas de la psicología aplicada, el *Journal of Applied Psychology* (Schneider, González-Romá, Ostroff y West, 2017). Pese a que los estudios de Hawthorne habían iniciado un camino en este sentido, la cultura organizacional todavía no aparecía en la literatura científica sobre las organizaciones. Durante la década siguiente aparecen algunos trabajos que ejercieron una gran influencia en la investigación posterior (Pettigrew, 1979) y varios libros que llamaron la atención sobre la posible conexión entre la cultura y la eficacia organizacional (Deal y Kennedy, 1982; Peter y Waterman, 1982; Schein, 1985). En la actualidad son variados los estudios que analizan la importancia de la cultura. Entre otros motivos, debido a que hay un número cada vez mayor de empresas que operan en ámbitos geográficos muy distintos, y cuentan con gran diversidad en su personal, en cuanto a su procedencia cultural y formación. Todo ello ha despertado el interés por analizar cómo la cultura impacta en las experiencias de los empleados.

Así, la cultura organizacional parece ofrecer explicaciones tentativas para diversos fenómenos que aparecen en la vida organizacional. Por ejemplo, Gelfand, Leslie, Keller y de Dreu (2012) encontraron que la cultura organizacional puede ser del tipo cultura de conflicto. Esta forma cultural parece tener influencias sobre la viabilidad de la organización, sobre el servicio al cliente y la creatividad. Los autores confirman sus hipótesis con datos obtenidos de los empleados de 92 sucursales bancarias. Sin embargo, hay otros trabajos que fallan a la hora de mostrar el papel de la cultura en relación con las actitudes de los trabajadores, como el de Fisher (2014). Este autor examina la relación entre la sobrecarga de trabajo y el compromiso organizacional tomando en consideración el papel que la cultura juega en estas relaciones. En su artículo, el investigador concluye que, aunque la sobrecarga de trabajo disminuye el compromiso de los empleados, no parece haber variaciones en función de la cultura en su muestra.

Mientras tanto, un nutrido número de investigaciones aportan evidencia sobre la importancia de la cultura, especialmente si toma en cuenta el papel que juega en ella la conducta de los jefes en las organizaciones.

Por ejemplo, Hartnell y sus colegas (2016) recientemente analizaron la congruencia de los líderes y las culturas organizacionales en orientación a la tarea y a las relaciones usando una muestra de 114 CEOs y 324 miembros de grupos. Sus resultados sugieren que la cultura puede servir como un sustituto, e influir los resultados de la organización de forma positiva, incluso cuando el líder no coincide en sus orientaciones con la cultura. En la misma línea de trabajo, Nieminen, Biermeier-Hanson, y Denison, (2013) proponen un modelo para entender la compleja cuestión de la alineación entre la cultura organizacional y el líder. El trabajo reciente de Rofcain, Las Heras y Bakker (2017) subraya el papel moderador de la cultura en la relación entre la conducta del supervisor y el rendimiento de los empleados. Cuando las conductas de conciliación de los jefes están alineadas con la cultura organizacional, los empleados reciben una información más consistente acerca del contexto que los rodea, y así pueden manejar sus comportamientos de forma más eficaz.

En este mismo sentido, Lee, Idris y Delfabbro (2017) han analizado los vínculos entre la cultura y el liderazgo y sus efectos sobre la implicación (*engagement*) de los empleados. Nuevamente en esta investigación, basada en 134 empleados de 28 grupos de organizaciones privadas vuelve a emerger la controversia acerca del papel de la cultura organizacional. Aunque los resultados empíricos puedan ser en ocasiones contradictorios, lo que parece claro es que la cultura organizacional ofrece un marco de interpretación de la conducta de las personas y ese marco se puede usar como base para diseñar intervenciones más eficaces en aras del bienestar de las personas y del logro de los objetivos organizacionales.

## CONCLUSIONES ↓

Todavía son necesarias muchas investigaciones empíricas para clarificar más los papeles de la cultura organizacional y de los valores en relación con el bienestar de los empleados y con los indicadores de rendimiento y de eficacia organizacional. Pero, en general, es posible afirmar que, de forma consistente con el modelo propuesto, la cultura organizacional parece actuar como un constructo de orden superior que ejerce un efecto sobre las actitudes y las conductas de los empleados, así como sobre los resultados que ambos obtienen. Así, las culturas de apoyo e innovación parecen relacionadas en mayor medida con la satisfacción laboral, entre las actitudes, y con los comportamientos de ciudadanía, entre las conductas de los empleados, mientras que las culturas de metas y reglas muestran mayor impacto sobre los indicadores de la salud. Pero, más importante todavía, parece el hecho de que las culturas de metas, probablemente debido a su énfasis en la competitividad y el logro de resultados, se relacionan con un detrimento en la salud en algunos estudios, mientras que las reglas, probablemente porque dotan de predictibilidad y certidumbre al ambiente, mostrarían un impacto menos perjudicial en la salud de los empleados, como pone en evidencia el trabajo reciente de López y Topa

(2018). En lo que se refiere a la efectividad organizacional, el meta-análisis de Hartnell y sus colegas (2011) proporciona evidencia acerca de las relaciones más estrechas de la cultura orientada a las metas, tanto con las valoraciones subjetivas de innovación como con la calidad de los productos y servicios, a la vez que con todos los indicadores de eficiencia financiera.

Para concluir, por lo tanto, en la actualidad se reconoce que la cultura organizacional desempeña un importante papel a la hora de crear y promover conocimiento, llevar a la práctica programas para mejorar los resultados e introducir con éxito innovaciones tecnológicas y de producto. Pero quizá uno de los vínculos más impactantes es el que liga la cultura organizacional con el bienestar y la salud mental de los empleados (Dextras-Gauthier, Marchand, y Haines, 2012) y con un conjunto de resultados no deseados entre los trabajadores, muchos de ellos claros indicadores, por ejemplo, de estrés laboral y de adicción al trabajo. Dada la ubicuidad de las organizaciones en el mundo del trabajo, una mayor atención a los valores que las sustentan y las culturas que desarrollan, con su doble efecto sobre las conductas y las decisiones reales de las personas que las dirigen, parece ineludible, puesto que de ello depende tanto el bienestar de las personas como la viabilidad y el éxito de las propias organizaciones en un contexto de creciente competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA ↓

- Aguirre Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Albert, S. y Whetten, D. (1985). Organizational identity. En L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7 (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Alcover, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. En F. Gil y C. M. Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2003). Organizaciones y comportamiento organizacional. En F. Gil y C. M. Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 33-59). Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, R y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bao, Y., Dolan, S. y Tzafir, S. S. (2012). Value congruence in organizations: Literature review, theoretical perspectives, and future directions. ESADE Working Paper nº 239. Barcelona: ESADE.
- Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational safety: Implications for the development of a safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 185-198.
- Cronley, C., y Kim, Y. K. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194-209.
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., y Haines, V. I. (2012). Organizational culture, work organization conditions, and mental health: A proposed integration. *International Journal Of Stress Management*, 19(2), 81-104. doi:10.1037/a0028164
- Edwards, J. R. y Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677.

- Fisher, D. M. (2014). A multilevel cross-cultural examination of role overload and organizational commitment: Investigating the interactive effects of context. *Journal Of Applied Psychology, 99*(4), 723-736. doi:10.1037/a0035861
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., y de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1131.
- Ginossar, T., Oetzel, J., Hill, R., Avila, M., Archiopoli, A., y Wilcox, B. (2014). HIV health-care providers' burnout: can organizational culture make a difference?. *AIDS care, 26*(12), 1605-1608.
- González Romá, V., Tomás, I., Peiró, J. M., Lloret, S., Espejo, B., Ferreres, D., y Hernández, A. (1996). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93. = Analysis of psychometric properties of the FOCUS-93 Organizational Climate Questionnaire. *Revista De Psicología Social Aplicada, 6*(1), 5-22.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Comer, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology, 101*(6), 846-861. doi:10.1037/apl0000083
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. y Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*, 677-694.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies, 19*, 477-492.
- Kozlowski, S. W. J. (2012). The nature of Organizational Psychology. En S. W. J. Kozlowski (ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1* (pp. 3-21). Nueva York: Oxford University Press.
- Lee, E., Park, T., y Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 141*(5), 1049-1080. doi:10.1037/bul0000012
- Lee, M. C., Idris, M. A., y Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal Of Stress Management, 24*(4), 392-415. doi:10.1037/str0000043
- Levitin, T. (1973). Values. En J.P. Robinson y P. R. Shaver (eds.), *Measures of social psychological attitudes* (pp. 489-502). Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research.
- Lewin, K. (1952). Constructs in field theory [1944]. En D. Cartwright (ed.), *Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin* (pp. 30-42). Londres: Tavistock.
- Matziari, A., Montgomery, A. J., Georganta, K., y Doulougeri, K. (2017). The relationship between organizational practices and values with burnout and engagement. *Current Psychology, 36*(2), 276-285.
- Montgomery, A., Todorova, I., Baban, A., y Panagopoulou, E. (2013). Improving quality and safety in the hospital: The link between organizational culture, burnout, and quality of care. *British journal of health psychology, 18*(3), 656-662.
- Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S., y Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal Of Applied Psychology, 97*(6), 1186-1200. doi:10.1037/a0030204
- Nieminen, L., Biermeier-Hanson, B., y Denison, D. (2013). Aligning leadership and organizational culture: The leader-culture fit framework for coaching organizational leaders. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research, 65*(3), 177-198. doi:10.1037/a0034385
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*, 487-516.
- Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics, 97*, 535-541.
- Quinn, R. E. y Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. En J. R. Kimberly y R. E. Quinn (eds.), *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions* (pp. 295-313). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*, 363-377.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., y Bakker, A. B. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *Journal Of Occupational Health Psychology, 22*(2), 207-217. doi:10.1037/ocp0000036
- Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rohan, M. J. (2000). A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review, 4*, 255-277.
- Rokeach, M. (1972). *Beliefs, Attitudes, and Values*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Nueva York: Free Press.
- Rousseau, D. 1990. Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. En B. Schneider (Ed.), *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3 (pp. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., y West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468-482. doi:10.1037/apl0000090
- Schwartz, S. H. (1992). Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. En M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 25* (pp. 1-65). Nueva York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? En M. Ros y V. V. Gouveia (coords.), *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp. 53-77). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Zohar, D. y Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. En S. W. J. Kozlowski (ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1* (pp. 643-666). Nueva York: Oxford University Press.