

UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE PSICOLOGÍA

Título  
1996  
C1

**ADAPTACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE  
DIAGNÓSTICO DE CULTURA DE EQUIPOS DE TRABAJO DE R. BLAKE, J.  
MOUTON Y R. ALLEN, AL MEDIO ORGANIZACIONAL NACIONAL.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGO**

20.245

ALUMNOS: ROSSANA ARAVENA SÁNCHEZ  
GINA CAMPOS HEIN  
ALEJANDRO MATAMALA CORTÉS

PROFESOR PATROCINANTE: SR. JORGE GUAJARDO LUNA

PROFESOR GUÍA METODOLÓGICO: SRA. ELISABETH WENK WEHMEYER

-1996-



*Deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a Marta Alvarado, Rolando Durán , Lorena Fuentes, Jorge Guajardo, Humberto Martín, Verónica Pérez, Claudia Rodríguez, Elisabeth Wenk y a todas las personas quienes que de una u otra forma colaboraron con nosotros haciendo que esta investigación fuese posible.*

*A mis padres, Beatriz y Sebastián, quienes me han apoyado en las metas a alcanzar.*

*A Exequiel, mi compañero, crítico y amigo, por su cariño y paciencia por aquellos momentos que no pude dedicarle. .*

*Y a Valentina, mi pequeñita, que es mi principal motivación.*

*Rossana.*

*A mis padres, Jorge y Marsia, porque gracias a su esfuerzo, dedicación y entrega he podido ir haciendo realidad mis sueños. A mi hermana, Paola, porque esto le pertenece tanto como a mí.*

*A Cristian, mi compañero y amigo, por su amor y apoyo.*

*Gracias por la comprensión y tolerancia en los momentos que por esta memoria no pudimos compartir.*

*A quienes confiaron en mí y me apoyaron.*

*Gina.*

*A Lorena, mi esposa, compañera y colega,  
por darme la energía y apoyo incondicional  
para terminar esta memoria.*

*A mis hijos Felipe y Lorenita, por la paciencia  
y espera en los días de trabajo que no estuve  
con ellos.*

*Alejandro.*

*A Rossana, Gina y Alejandro... un buen equipo.*

## RESUMEN

### ADAPTACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA DE EQUIPOS DE TRABAJO DE R. BLAKE, J. MOUTON Y R. ALLEN, AL MEDIO ORGANIZACIONAL NACIONAL.

#### MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGO

El creciente interés por comprender y mejorar el funcionamiento organizacional, de tal forma de convertir a la empresa en un ente eficaz y competitivo, ha puesto de relieve la importancia de abordar y estudiar los diferentes elementos, fenómenos y procesos involucrados en el análisis del comportamiento organizacional.

En este sentido, se ha destacado en numerosas investigaciones la importancia que adquiere el diagnóstico de la cultura que la empresa posee para llevar a cabo los procesos de cambio organizacional. Asimismo, se ha puesto énfasis en el Recurso Humano como un eje primordial de las estrategias de intervención, siendo el Grupo de Trabajo o Equipo el factor crítico de este recurso.

Al respecto, los autores R. Blake, J. Mouton y R. Allen introducen el concepto de **Cultura de Equipos de Trabajo** como un nuevo nivel de análisis del fenómeno de Cultura. Estos autores en su libro “**Spectacular teamwork: How do develop the leadership skills for team Success**”, aúnan en un sólo concepto dos fenómenos vistos hasta entonces en forma independiente: el de Cultura y el de Equipos de Trabajo, y presentan un instrumento destinado a discriminar la existencia de diferentes Tipos de Cultura al interior de los Equipos de Trabajo. Considerando y ampliando su Modelo del Grid Gerencial, sostienen la existencia de 7 tipos, cada uno de los cuales apunta, en mayor o menor medida, hacia una de dos direcciones : una orientación a la producción y otra a las personas.

Sin embargo, el principal problema de los planteamientos expuestos respecto al tema de la Cultura de Equipos de Trabajo radica en la ausencia de evidencias empíricas y fundamentos teóricos más exhaustivos y sólidos que fundamenten y contextualicen dicho concepto.

La presente investigación tiene como objetivo central adaptar y validar el instrumento propuesto, en cuanto a su contenido y constructo, para a partir de ello aportar las primeras evidencias empíricas que le den sustentabilidad a los planteamientos teóricos expuestos por sus autores.

Para ello, se adaptó el lenguaje del test a la realidad organizacional chilena, validando su contenido mediante el criterio de jueces expertos. Posteriormente se aplicó el instrumento a una muestra de 9 empresas (5 de servicios y 4 productivas), en un total de 19 grupos, con un  $N = 122$ . Del análisis realizado, a partir de los datos obtenidos, pudo determinarse que el instrumento posee validez de constructo y un coeficiente de confiabilidad significativo. Estos resultados permiten señalar que el instrumento es capaz de discriminar los Tipos de Culturas de Equipos de Trabajo, propuestos por Blake, R.; Mouton, J. y Allen, R., en las diferentes empresas y grupos evaluados. No obstante no se obtuvieron diferencias significativas en las Culturas evaluadas en los grupos de una misma empresa.

Los autores de esta memoria, consideran que si bien se alcanzaron los objetivos propuestos, se hace necesario realizar más estudios que confirmen los hallazgos obtenidos y permitan ampliar y desarrollar un modelo teórico que fundamente aún más los conceptos planteados y su relación con los diferentes procesos organizacionales.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>I. INTRODUCCIÓN.</b>	10
1.- RELEVANCIA Y PROYECCIONES DEL TEMA	11
2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	13
<b>II. MARCO TEÓRICO.</b>	14
1.- EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.	17
1.1.- Los grupos en las organizaciones.	17
1.2.- Grupo v/s Equipos de trabajo.	18
1.3.- Etapas de desarrollo de un grupo de trabajo.	20
2.- CULTURA ORGANIZACIONAL.	24
2.1.- Concepto de Cultura.	24
2.2.- Evolución histórica del concepto de Cultura en las Organizaciones.	25
2.3.- Concepto de Cultura Organizacional.	29
2.4.- Formación de la Cultura al interior de una Organización.	31
2.5.- Componentes de la Cultura Organizacional.	33
2.6.- Mantención de la Cultura Organizacional.	39
2.7.- Formas de presentación de la Cultura Organizacional.	41
2.8.- Distinción entre Cultura y Clima Organizacional.	48
3.- MODELOS DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	53
3.1.- Revisión del Modelo de Meyerson y Martin.	54
3.2.- Modelos de diagnósticos de la Cultura Organizacional.	57
3.2.1.- Polo de la integración.	57
3.2.2.- Polo de la diferenciación.	61
4.- DIAGNÓSTICO DE CULTURAS DE EQUIPOS DE TRABAJO SEGÚN R. BLAKE, J. MOUTON Y R. ALLEN.	65
4.1.- Dimensiones para el Diagnóstico de la Cultura de Equipos de Trabajo	66

	Pág.
5.- TIPOS DE CULTURA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO, SEGÚN BLAKE, MOUTON Y ALLEN.	70
6.- METODOLOGÍAS DE ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	76
<b>III. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.</b>	80
1.- OBJETIVO GENERAL.	80
2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	80
<b>IV. METODOLOGÍA.</b>	81
4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DEL ESTUDIO.	81
4.2.- DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.	81
4.3.- DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.	82
4.3.1.- Poder y Autoridad.	83
4.3.2.- Estructura y Diferenciación.	84
4.3.3.- Reglas y Normas.	86
4.3.4.- Metas y Objetivos.	88
4.3.5.- Retroalimentación y Crítica..	89
4.3.6.- Moral y Cohesión.	91
4.4.- DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL UNIVERSO.	93
4.5.- DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.	93
4.6.- PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	94
<b>V. - ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b>	96
5.1.- VALIDEZ DE CONTENIDO.	96
5.2.- VALIDEZ DE CONSTRUCTO.	97
5.2.1.- Discriminación desde la perspectiva de las Empresas y Grupos respecto a los Tipos de Culturas.	97



	Pág.
5.2.2.- Discriminación desde la perspectiva de los Tipos de Cultura en relación a Empresas y Grupos.	100
5.2.3.- Análisis de cada Tipo de Cultura al interior de los grupos de cada empresa.	102
5.2.4.- Análisis de Correlación Variable - Cultura.	107
5.2.5.- Análisis de Intercorrelación de Variables de la misma Cultura.	115
5.2.6.- Regresión Múltiple de las Variables en las Culturas.	123
5.2.7.- Análisis de la Confiabilidad del instrumento a partir del Análisis de los ítems y culturas a través de los procedimientos Alfa de Cronbach.	128
<b>VI.- CONCLUSIONES</b>	130
<b>VII.- BIBLIOGRAFÍA.</b>	135
<b>VIII.- ANEXOS</b>	140

## I. INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los sesenta comienza a difundirse en el ámbito empresarial el concepto de Desarrollo Organizacional, en tanto "proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización". Este proceso implica la emergencia de la percepción consciente de los miembros de una organización respecto a sus creencias y pautas de conducta implícitas, que están favoreciendo u obstaculizando el desarrollo de una empresa y que permite en definitiva, tener un conocimiento de la cultura de una empresa y la relación entre ésta y la misión de dicha organización.

Las empresas, dentro de este contexto, han ido interesándose paulatinamente, pero con una profundidad cada vez mayor, en el conocimiento de sí mismas como un punto de partida en un proceso de cambio orientado a la optimización de su gestión interna, al aumento de la productividad del recurso humano y la eficiencia organizacional.

El Desarrollo Organizacional considera el diagnóstico como punto de partida esencial para iniciar el proceso de cambio en la empresa. Este diagnóstico se orienta al análisis de su estructura y de ciertos procesos propios de las organizaciones, tales como liderazgo, motivación laboral, clima, cultura, equipos de trabajo, etc.

Los estudios e investigaciones en el diagnóstico de los procesos organizacionales han estado centrados en el rol del líder, las prácticas de dirección y la motivación de los trabajadores como variables relevantes del desempeño organizacional. Sin embargo, en las últimas décadas se ha reconocido que el resultado global de una organización está determinado, en gran medida, por la efectividad de los equipos que la componen: son ellos los encargados de darle flexibilidad y dinamismo. En las organizaciones modernas, la mayoría de las personas trabajan en equipo y casi no hay quien trabaje completamente aislado de los demás. De esta forma, que tanto la organización como el individuo obtengan resultados satisfactorios, depende de cuán bien éste y las personas con

quienes trabaja puedan coordinar sus esfuerzos. Entonces, el éxito de una organización va a depender de la manera en que sus miembros interactúen.(Dyers, G. W.,1988).

En nuestro país, los últimos estudios realizados en torno al tema del trabajo en equipo han ampliado la visión de este fenómeno, incluyendo más variables que influyen en la dinámica de los equipos de trabajo.

Es justamente en este sentido que los autores Blake, Mouton y Allen, introducen la variable de cultura, analizando su importancia desde la perspectiva del funcionamiento de los equipos de trabajo. Estos autores, dada la relevancia de este tema, han diseñado un instrumento que permitiría hacer un diagnóstico de este fenómeno, a partir del cual se podría contar con información no considerada anteriormente en las intervenciones realizadas desde el enfoque del Desarrollo Organizacional.

## **1.- RELEVANCIA Y PROYECCIONES DEL TEMA**

En la actualidad, la creciente necesidad de realizar intervenciones orientadas a modernizar la gestión de nuestras empresas, especialmente en lo que respecta a optimización de los recursos humanos, ha evidenciado la urgencia de realizar mayores investigaciones que permitan desarrollar técnicas de diagnóstico sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo, con el propósito de aumentar su efectividad, creatividad y productividad.

En este sentido, se requiere orientar una parte de dicha investigación a desarrollar o habilitar instrumentos de diagnóstico que faciliten la comprensión de las dinámicas que se dan al interior de las empresas y optimizar al máximo la gestión organizacional, aumentando su eficacia y eficiencia, especialmente en lo que respecta a los recursos humanos.

Dos temas que han cobrado realce en los últimos años, considerados como fundamentales, son los de Cultura Empresarial y de Equipos de Trabajo. Ambos temas presentan la necesidad de ser abordados del modo más completo posible si se quiere lograr un conocimiento y comprensión de lo que realmente sucede al interior de cada organización e incluso, de por qué sucede y cómo sucede.

Respecto al tema de la cultura, se ha observado durante el último tiempo un creciente interés, acotándose cada vez más las definiciones respecto al sentido del concepto. Se distingue sus elementos y diferencian niveles.

Por otra parte, aún cuando hasta el momento, el término "trabajo en equipo" no esté claramente definido y no se le diferencie de "grupo", son numerosas las investigaciones que se han realizado en otros países acerca de técnicas para mejorar el trabajo en equipo.

Sin embargo, son escasos los estudios sobre instrumentos de diagnóstico (en el extranjero y en Chile) que consideren ambos conceptos como altamente relacionados, y menos aún, estudios sobre instrumentos que permitan identificar la cultura al interior de los equipos de trabajo, visualizando las características de la dinámica grupal y los patrones que guían su funcionamiento.

Resulta vital entonces, para poder intervenir de manera efectiva en el desarrollo de un equipo de trabajo, contar con un diagnóstico que considere el estilo u orientación de la cultura que predomina al interior de estos equipos.

El contar con un instrumento que posibilite este diagnóstico de la cultura al interior de los equipos de trabajo, permitiría a consultores del ámbito organizacional implementar estrategias de intervención y asesoría, orientadas hacia un proceso de cambio organizacional y optimización creciente de los equipos de trabajo.

Por otro lado, la aplicación sistemática de un instrumento como el que se propone, posibilitaría a futuro caracterizar y describir los tipos de cultura de equipos de trabajo predominantes en las organizaciones chilenas, tanto del ámbito de servicios como productivo.

Lo anterior haría posible insertar en el modelo actual de trabajo de la Psicología Organizacional el concepto de tipos de cultura de los equipos de trabajo.

## **2.- FORMULACION DEL PROBLEMA**

En la actualidad no existe en Chile un instrumento que sea específico para el diagnóstico de la cultura de equipos de trabajo. Blake, Mouton y Allen proponen un cuestionario destinado a tal evaluación, sin embargo, éste carece de una adaptación y validación para nuestro medio. Desde esta perspectiva, se pretende en la presente memoria proporcionar los criterios psicométricos que permitan su utilización futura, a partir del desarrollo de una investigación metodológica-psicométrica.

Por otra parte, no se conocen investigaciones descriptivas que den cuenta del fenómeno de la cultura el interior de los equipos de trabajo, ni la forma en que se desarrolla, ni el peso relativo de ambos conceptos en las diferentes organizaciones. Por esto, hemos considerado necesario, junto con presentar los planteamientos de los autores del instrumento, contextualizar globalmente los conceptos de Cultura y Equipo de Trabajo, así como algunos elementos y factores que los describen, que permitan a partir de las evidencias empíricas obtenidas proporcionar en conjunto un primer aporte al desarrollo de este concepto en el ámbito organizacional.

## II. MARCO TEÓRICO

Blake y Mouton plantearon en la década de los sesenta una representación bidimensional para graficar la teoría de los dos factores en relación al liderazgo, suponiendo que las dos dimensiones críticas relacionadas con la dirección eficiente: a) interés primario por las personas o colaboradores y b) interés por la producción o la consecución de los objetivos del trabajo, son básicamente independientes entre sí y que constituyen más bien factores complementarios, que no se excluyen mutuamente en el proceso de dirección.

Ambas dimensiones, la de la orientación a la tarea y la de la orientación a las relaciones, tuvieron su origen en investigaciones llevadas a cabo en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, y han servido de base, incluso hasta nuestros días, para explicar tendencias reales que se dan al interior de las empresas. Cada una de estas dimensiones sirvió, en sus orígenes, para dar cuenta de uno de dos estilos de dirección : uno que concedía predominancia a las personas y otro, que privilegiaba el interés por la producción.

Blake y Mouton, a través de sus numerosos estudios, toman los planteamientos anteriores, pero critican la división tajante en dos factores de los estilos de dirección, argumentando que era innecesaria, antinatural y que no corresponde a la vida de una organización.

De acuerdo a estos postulados propusieron una cuadrícula gerencial que representa la combinación de ambas dimensiones, estableciendo en cada eje 9 posiciones posibles, creando 81 posiciones diferentes en que puede ubicarse un estilo de dirección, pero de los que sólo 5 tienen importancia como punto de referencia para el desarrollo de un estilo óptimo de dirección :

a) Estilo de dirección 1,1: Administración Empobrecida (refleja un interés mínimo tanto por los colaboradores como por la producción).

b) Estilo de dirección 9,1: Administración de tareas (refleja un interés primario por la producción y las tareas y poco interés por los colaboradores)

c) Estilo de dirección 1,9: Administración tipo "club campestre" (refleja un interés mínimo por la producción y las tareas y un interés máximo por los colaboradores) .

d) Estilo de dirección 5,5: Administración intermedia (refleja un interés moderado por ambas dimensiones de la dirección)

e) Estilo de dirección 9,9: Administración en equipo (representa el estilo de dirección ideal, en el que se potencia el interés por ambas variables).

Sin embargo, según Blake y Mouton, para potenciar la función que desempeña un jefe, es necesario que la persona dirigente adopte de igual manera ambos estilos de dirección (orientado a las tareas y orientado a las personas) integrándolos y practicándolos. Para lograr este propósito estos investigadores propusieron un programa de desarrollo y entrenamiento del Grid Gerencial.

Aún cuando en relación con la verificación de los postulados de este modelo de dirección existe una notable falta de investigaciones, se emplea con frecuencia éste para clasificar e identificar un estilo de dirección practicado, y también como medio auxiliar de orientación para la elaboración de programas de entrenamiento y para la formación de jefes de grupo en las organizaciones. A pesar de esta falta evidente de bibliografía hay dos razones básicas por las que este concepto de dirección goza de una gran popularidad. Una razón importante es que este modelo Grid representa en su desarrollo, el primer modelo de dirección que no sólo muestra un nuevo concepto o nueva perspectiva metodológica sino

que al mismo tiempo ofrece un programa general de formación y desarrollo, que contribuye al aumento de la eficacia de la dirección y de las actividades relacionadas con ella. Además, hay una segunda razón práctica, que se refiere a que los cambios y mejoras que pueden lograrse mediante la aplicación de este concepto en la organización se pueden medir de manera fácil y fiable (Weinert,A.,1985).

A partir del desarrollo de este modelo teórico planteado por estos autores en la década de los 60 y los 70, en 1987 publicaron junto con Robert L. Allen el libro "Spectacular Teamwork: How to develop the leadership skills for team success", en el cual plantean, utilizando el Grid Gerencial como referencia, un modelo de análisis de la dinámica de los equipos de trabajo, identificando tipos de culturas que contribuyen a explicar las diferencias de comportamiento que se dan al interior de estos grupos de trabajo. Para ello desarrollan un instrumento que permite identificar 7 tipos de culturas de equipos de trabajo, (emanados de los 5 estilos fundamentales de dirección del Grid Gerencial), a través de la medición de 12 variables que caracterizan la cultura de los equipos de trabajo.

De acuerdo a las investigaciones bibliográficas realizadas por los autores de esta memoria, y en consideración a que no existe evidencia empírica ni respaldo teórico, además del planteado en el libro en el cual se presenta el instrumento de diagnóstico de Blake, Mouton y Allen, se consideró necesario establecer las bases conceptuales de las principales definiciones subyacentes en que se sustentaría dicho instrumento. Para ello se analizarán los conceptos de: Grupo, Cultura Organizacional y los Tipos de cultura de equipos de trabajo planteados por los autores de este instrumento.



## **1.- EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES**

### **1.1- LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Actualmente se habla de tres grandes niveles de análisis del sistema organizacional: el individuo, los grupos y la organización. Esta división se debe fundamentalmente a la evolución de los estudios sociopsicológicos desarrollados en torno al tema.

En un comienzo, estos estudios abordaban la comprensión del fenómeno organizacional desde una perspectiva macro; tal es el caso de las investigaciones realizadas por Weber, quien se abocó al análisis de la eficacia de la organización, introduciendo el concepto de burocracia.

Estudios posteriores descubren un elemento importante en el que no se había puesto mayor atención : el grupo de trabajo.

La investigación de Hawthorne reveló la importancia del grupo en la conducta de cada individuo; en esta investigación se deseaba medir la influencia del ambiente de trabajo en los individuos, pero los investigadores se encontraron con un factor más decisivo en el desempeño final de los trabajadores : el grupo. Con este estudio se define al grupo como un agente mediador entre el individuo y la organización. Por lo anterior, se concibe al grupo por su dinámica interna, como un sistema en el cual interactúan los sujetos que lo constituyen y que a su vez, en tanto grupo, está inserto en un gran sistema que es la organización, por lo tanto son sistemas abiertos que se influyen y son influidos mutuamente, y el equilibrio se logra por medio de procesos de retroalimentación continuos, que permiten la adaptación y por ende, la subsistencia del gran sistema organizacional.

## 1.2- Grupo v/s Equipo de Trabajo :

En la literatura organizacional es posible encontrar diversas definiciones del concepto de grupo. Por ejemplo, Rechman (1989), plantea que grupo es "una relación significativa entre dos o más personas", es decir, que para hablar de grupo es necesario que se establezca una interacción que para los sujetos no sea considerada poco relevante. Sin embargo, Robbins (1987) considera dos nuevos conceptos en su definición de grupo : "Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares ". Por su parte, Schein(1982) entrega más elementos diciendo que este conjunto de personas son conscientes entre sí y se perciben como miembros de ese grupo.

Tomando en cuenta estas definiciones, un grupo de trabajo, como resume Weinert, A (1985, pág.) " se compone de un número limitado de individuos que:

- a) Están en interacción mutua (a lo largo de un cierto período).
- b) Se comprenden y perciben recíprocamente ( en un sentido psicológico).
- c) Se entienden y perciben como grupo.
- d) Se influyen mutuamente en la conducta y en el rendimiento laboral."

A partir de la década del ochenta aparece en la literatura el concepto de Equipo de Trabajo, con el cual se pretende enfatizar la necesidad de lograr mayor efectividad y optimización de resultados del comportamiento grupal.

Al revisar la bibliografía, se observa que hay autores, como Robbins y Schein, que emplean indistintamente ambos conceptos, el de grupo y el de equipo, en cambio para otros existirían claras diferencias.

Para J. K. Katzenbach y el sociólogo José Alvarez (1993), no cualquier grupo de trabajo es un equipo de trabajo, estableciendo las siguientes diferencias:

<b>Grupo de Trabajo</b>	<b>Equipo de Trabajo</b>
Liderazgo fuerte e individualizado.	Roles de liderazgo compartido.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre en el proceso de su creación o instalación.	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global se autoasignan propósitos y metas específicas.
Los resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Los resultados son vistos y evaluados como producto de un esfuerzo conjunto de los miembros.
El trabajo con otros es visto como algo inevitable o incluso un mal necesario.	El trabajo con otros es visto como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de la confrontación productiva.
Centrado principalmente en la tarea.	Centrado en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicio e incompetencia entre sus miembros.	Las diferencias son reconocidas e incorporadas como un input o capital del equipo.

El psicólogo Rogelio Díaz señala (cit. en Cátedra Psicología Organizacional, 1994), un grupo es "un conjunto de personas que interactúan unas con otras, son conscientes unas de otras y se perciben a sí mismas como un grupo", mientras un

equipo sería " un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, y otorgan competencia para contribuir comprometidamente al cumplimiento de una meta común". Con esto, se destaca la variable "cooperación con otros" como un elemento distintivo de ambos conceptos.

A partir de estas definiciones se plantea una continuidad en la que, a través del paso por una serie de etapas, el grupo llegaría a constituirse en equipo de trabajo.

Pese a las definiciones anteriormente expuestas, en la realidad organizacional resulta difícil diferenciar el concepto de grupo del de equipo de trabajo, no existiendo una especificación más precisa por parte de los autores de sus diferencias y/o similitudes.

Partiendo de estas observaciones, es importante señalar que para efectos de esta investigación se considerarán como sinónimos los conceptos de equipo y grupo de trabajo.

### **1.3- Etapas de desarrollo de un grupo de trabajo.**

Según Robbins (1987), un grupo evoluciona en la medida que van interactuando sus miembros; éste comienza como un conjunto de personas con relaciones tentativas que dependen de las órdenes formales y de los líderes formales que imparten las instrucciones básicas para realizar el trabajo o tarea. Esta primera etapa es la de *Formación* y termina cuando los miembros ya se consideran como parte de un grupo.

La siguiente etapa es la de *Conflicto*, en la cual no se acepta el control impuesto por el líder del grupo. Se finaliza una vez que la jerarquía queda bien afianzada.

La tercera etapa es la *Organización*, donde se resuelven asuntos tales como el liderazgo, autoridad, responsabilidad. En ésta se estrechan los vínculos entre los miembros

del grupo teniendo como resultado una mayor cohesión. Se observa un sentimiento de identidad y camaradería, se tienen expectativas en común.

*Realización*, es la etapa cuarta, con una estructura plenamente funcional y aceptada. El grupo está centrado en las tareas, es un grupo "maduro" (Kast 1990), ya que se resuelven problemas específicos, se da mayor interdependencia en las relaciones personales con atención simultánea al desarrollo grupal y cumplimiento de las tareas.

Las diferentes fases por las que atraviesa un grupo de trabajo en desarrollo, tienen que ver con diferentes ámbitos de comportamiento y procesos organizacionales. Para algunos autores, como R. Díaz (cit. en Cátedra Psicología Laboral, 1993), las etapas evolutivas de un grupo constituyen un proceso secuencial para consolidarse como equipo de trabajo. Para ello señala que todo grupo antes de transformarse en un equipo pasa por 5 fases : Membresía y Formación; Formación de sub-grupos; Conflicto y confrontación; Diferenciación; y Realización y Responsabilidad Compartida.

Otro autor que en los últimos años ha tenido gran importancia a través de sus planteamientos teóricos es Kenneth Blanchard, quien sostiene que todos los grupos, pese a ser únicos, atraviesan por las mismas etapas y comparten cierto número de características. Para conocer las fases por las cuales avanzan los grupos, Blanchard señala que se deben considerar dos variables claves: la *productividad* y la *moral*. La productividad se relaciona con el índice de competencia del grupo, sus conocimientos y la capacidad para llevar a cabo sus tareas; mientras que la moral alude al compromiso del equipo como indicador de la motivación, confianza y cohesión que éste tenga. Así, las etapas planteadas por este autor son (1990) :

### *Fase 1 : Orientación*

Durante esta etapa la productividad es baja y las metas no están claramente definidas y, las habilidades y conocimientos no han terminado de desarrollarse. La moral es relativamente alta ya que los miembros, que dependen del líder, tienen interés y expectativas positivas respecto al grupo, a la vez que muestran cierto grado de ansiedad frente a sus funciones individuales y la conexión con el grupo.

### *Fase 2 : Insatisfacción*

La productividad aumenta lentamente a medida que los conocimientos y habilidades del grupo empiezan a desarrollarse. La moral, desciende a un nivel más bajo al no alcanzarse con facilidad las expectativas y esperanzas iniciales, produciéndose sentimientos de frustración, competitividad y confusión.

### *Fase 3 : Resolución*

La productividad continua aumentando a medida que las habilidades y conocimientos del grupo prosiguen su desarrollo. Las metas se van clarificando o redefiniéndose. La moral empieza a mejorar a medida que el grupo desarrolla métodos que le permitan trabajar juntos. Los sentimientos negativos van resolviéndose, aumentando la cohesión, los sentimientos positivos y la confianza.

### *Fase 4 : Producción*

En esta etapa el equipo ha desarrollado las habilidades y conocimientos necesarios para trabajar bien en conjunto y producir los resultados deseados. Los miembros del equipo no sólo tienen sentimientos positivos respecto a los demás miembros sino que además sobre los logros del equipo. No dependen únicamente del líder en lo referido a

dirección y apoyo, en tanto cada miembro es capaz de asumir el rol de líder cuando las circunstancias lo requieran.

A juicio de Blanchard, los equipos que se encuentren en la fase de Producción son equipos que logran un alto rendimiento y, por ende, es una etapa ideal.

En definitiva, numerosos teóricos y estudiosos del tema han descrito etapas por las que atraviesan los equipos en su devenir histórico y aún cuando son presentadas con diferentes nombres, muchas comparten características similares, sino iguales. Asimismo, se han postulado diversos estados como los ideales, como las metas hacia las que deben dirigirse los equipos para alcanzar su máxima plenitud y eficiencia, sin embargo, a juicio de los autores de esta memoria esto requiere un análisis estrechamente relacionado con la empresa que se esté observando, con las variables que se están considerando y con los objetivos que tiene dicho análisis.

## 2.- CULTURA ORGANIZACIONAL

La visión sistémica de la organización y los crecientes intentos por explicar fenomenológicamente los procesos que ocurren al interior de ella, ponen de relieve la importancia y necesidad de considerar numerosos elementos y procesos como partes fundamentales del sistema total que constituye una organización. Esto, porque sólo mediante un exhaustivo análisis de los diferentes componentes de la organización es posible abordar eficazmente su estudio y comprensión.

Uno de los elementos que en los últimos años ha alcanzado gran importancia para explicar los procesos organizacionales es la *Cultura Organizacional*, en tanto reúne e integra los pensamientos, sentimientos y acciones de los miembros, de tal forma de constituir una particular forma de ver, hacer y enfrentar las cosas.

La cultura marca el comportamiento organizacional de un modo específico y caracteriza el devenir de cada organización.

### 2.1.- Concepto de Cultura

Una revisión antropológica del concepto revela que la cultura se encuentra constituida por "aquellos sistemas simbólicos significativos, que se transmiten en el curso del tiempo y configuran la conducta social y sus artefactos; la sociedad a su vez está constituida por individuos que comparten tales sistemas, y que viven por tanto, dentro de un conjunto de relaciones interpersonales y colectivas específicas" (Kroeber y Parsons, 1958, página 220). Entendida así, la cultura es un modo de vida, en el que todos los miembros de una sociedad viven de acuerdo a las directrices que la cultura ha trazado.

Una definición sociológica del concepto señala que la cultura se refiere a "formas compartidas de pensar, creer, percibir y evaluar. La cultura es el reino de ideales e



ideas, valores y símbolos. En pocas palabras cultura es el orden simbólico; la organización es el orden de relaciones." (Boom y Selznick, 1980, página 158).

De acuerdo a un enfoque psicológico se podría asumir que la cultura es un atributo de la conducta , en tanto es " la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad." (Ralph Linton, 1945, página 156 ).

Por otra parte es posible encontrar una aproximación filosófica del concepto de cultura, la cual sostiene que ésta sería la formación total y auténticamente humana del hombre. Como características se puede señalar que es una cultura abierta, es decir, una cultura tal que no restringe al hombre en un ámbito de creencias o ideas, una cultura viva y formadora, abierta al futuro, pero anclada al pasado.

Toda cultura impone la organización de una sociedad y las relaciones que rigen en ella, siguiendo los lineamientos que perduran pese a que no se tiene, necesariamente, conciencia de ellos.

La cultura es, entonces, una forma de herencia social, no biológica, que fluye del pasado, que se transmite de generación en generación, ininterrumpidamente y que va transformándose y adaptándose paulatinamente a las necesidades y cambios de la sociedad.

## **2.2.- Evolución histórica del concepto de Cultura en las Organizaciones.**

El concepto de "Cultura Organizacional" ha sido materia de estudio principalmente durante las tres últimas décadas, en especial a partir de los años setenta. Sin embargo, es posible encontrar antes de esta fecha algunos precedentes del concepto.

A fines de la década del cuarenta e inicio de los años cincuenta se produce un primer acercamiento al estudio de la cultura organizacional por parte de psicólogos sociales interesados en el modelo "investigación - acción" lewiniana, y muy especialmente por los estudios de entrenamiento de liderazgo, de los cuales se desprendió la importancia que poseen en la comprensión y dinámica de las organizaciones algunos conceptos sociales, como por ejemplo el de " normas de grupo", que dirigen y orientan en funcionamiento de los empleados de una determinada empresa.

Más tarde, entre las décadas de los cincuenta y sesenta, se produce una distinción entre el campo de estudio y competencia de la Psicología Organizacional y de la Psicología Industrial, poniéndose énfasis en el estudio de grupos más que de unidades individuales (Bass, 1965; Schein, 1965). Producto de esto surgió la necesidad de recurrir a conceptos que describieran algo así como un patrón de normas y actitudes que involucren a la empresa como un todo.

Paralelamente, y siguiendo la misma línea, Katz y Kahn (1966), realizaron un completo análisis de las organizaciones en torno a la teoría de sistemas y los sistemas dinámicos, aportando así la más importante fundamentación teórica para los posteriores estudios de cultura.

Durante la década del setenta un núcleo de teóricos organizacionales sostuvo que es imposible comprender la dinámica empresarial si no se considera la importancia que tienen las estructuras locales interpretativas y las prácticas ritualizadas, es decir, si no se asume la existencia y trascendencia de elementos propios, distintivos y característicos de la empresa, que determinan su quehacer diario y definen sus pasos mediatos y futuros. ( Schein, 1971; Van Maanen, 1976, 1977, 1979a, 1979b; Van Maanen & Schein, 1979). Estos teóricos estuvieron influenciados por académicos que posteriormente adoptaron el término de cultura organizacional explícitamente para referirse a los elementos mencionados.

Es así como junto con crecer el interés por entender las organizaciones y las relaciones interorganizacionales, se va acuñando el concepto de *cultura* derivado de la sociología y antropología como el término más apropiado para referirse a este fenómeno que cada vez cobra mayor importancia y que a partir de entonces comenzó a influenciar el campo de la psicología organizacional.

Sin embargo, la aplicación del concepto de cultura a los estudios organizacionales concretamente comenzó cuando en los interesados en el fenómeno surgió la necesidad de explicar por una parte las variaciones que se daban en los patrones de conducta organizacional, y por otra, los niveles de estabilidad en ciertos grupos laborales y las características propias y distintivas de su conducta organizacional.

La necesidad de utilizar un concepto específico para designar el nuevo fenómeno de estudio surgió principalmente porque el concepto de "clima" hasta entonces empleado para ello se consideró insuficiente, de hecho, Schein (1990) sostiene que el clima organizacional es sólo una manifestación superficial de la cultura y no profundiza en aspectos causales de los patrones conductuales de los empleados en las diversas organizaciones.

A finales de la década del setenta la noción de "Cultura Organizacional" alcanzó su máxima expresión y, de acuerdo con lo sostenido por diversos autores, esto se debió a la necesidad de explicar por qué las compañías norteamericanas no se desempeñaban tan exitosamente como sus compañías contrapartes en otras sociedades, especialmente en Japón ( Desphande & Webster, 1989; Pascale & Athos, 1988); Schein, 1990).

Durante este período el concepto se reformuló, introduciéndose desde dos direcciones en el campo organizacional :

a) A través de la publicación de artículos, de unos pocos consultores e investigadores aplicados, en revistas y libros dirigidos preferentemente a gerentes y administradores. Estos autores postulaban que la excesiva confianza que los gerentes tenían en el uso de estrategias racionales de organización hizo que desestimaran la importancia que tienen elementos tales como normas, valores, ideales, aspectos simbólicos, la lealtad inspirada y las influencias de las interpretaciones. Se sugirió que si los gerentes atendían a los aspectos anteriormente señalados podrían descubrir poderosas herramientas para influir en la eficiencia organizacional.

b) Paralelamente investigadores con tendencias más teóricas, comenzaron a realizar simposios y publicaciones en el ámbito académico, focalizados en las interpretaciones compartidas de los miembros de determinadas organizaciones respecto a sí mismas.

Así, mientras el primer grupo abordó la "Cultura Organizacional" como una vía fundamental para mejorar la eficiencia organizacional, los segundos vieron en la misma, las bases para una revolución paradigmática (Barley, Mayer & Gash, 1988). Estos grupos evolucionaron y sus ideas referentes a que las organizaciones eran poseedoras de una cultura se extendieron más allá de ellos, especialmente entre gerentes, administradores y líderes en general.

A partir de 1982, el tema de la "Cultura Organizacional" se constituyó en una materia importante y con gran presencia en las publicaciones de negocios (Reyes & Zambrano, 1991).

Actualmente, las investigaciones se han centrado en la caracterización y diferenciación de los elementos culturales en las distintas organizaciones, llegándose incluso a plantear la existencia de patrones característicos de Cultura Organizacional tales como el Modelo Japonés y el Modelo Occidental, basados en sus propios patrones de cultura social (Rodríguez, D., 1991). En este mismo sentido, Hofstede et al. (1990), enfatizan la

importancia de la variable demográfica, específicamente de nacionalidad, como una influencia relevante en la formación de determinados tipos de culturas en los diversos países.

Finalmente, es importante señalar que uno de los autores que mayor influencia teórica ha ejercido en el marco de estudio del fenómeno de la Cultura Organizacional es Edgar Schein, quien en sus investigaciones ha subrayado la importancia del estudio de la cultura organizacional.

### **2.3.- Concepto de Cultura Organizacional.**

El término "cultura organizacional" fue introducido por Andrew Pettigrew (1979), quien señaló que la Cultura Organizacional era "el sistema de significados dados públicamente y aceptados colectivamente que operan para un grupo dado en un tiempo dado" (Gutiérrez, 1995, pág.7).

A partir de esta conceptualización, los estudios sobre la cultura organizacional se han orientado en base a dos enfoques básicamente diferentes. Uno de ellos analiza la cultura desde una perspectiva explícita, que incluye el conjunto de artefactos y conductas que son observables y distintivas de cada cultura; entre los autores que sustentan esto se encuentran Peters y Waterman (1982), Deal y Kennedy (1982), Ouchi (1981). El otro enfoque atiende a los aspectos relativos a las presunciones básicas, preconscientes, que constituyen interpretaciones de los sistemas de significados construidos socialmente.

Edgar H. Schein (1988) sostiene que es posible distinguir algunos de los sentidos más habituales del concepto de cultura:

- " Comportamientos observados regularmente en la relación entre individuos "
- " Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo "
- " Valores dominantes aceptados por una empresa "

- "Filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes"
- " Reglas de juego para progresar en la empresa "
- " Ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros." ( Schein, 1988, pág. 23).

De acuerdo con E. Schein, el término de cultura organizacional, se refiere al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operarían inconscientemente y definirían la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas internos y externos y que llegan a constituirse porque continua y adecuadamente logran resolver dichos problemas.

La cultura, así entendida, debe ser considerada como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida, en la que un grupo de personas ha interactuado y compartido una cantidad significativa de experiencias en su devenir, convirtiendo estas experiencias en comunes a todos y en determinantes de una visión compartida de mundo.

Teniendo en cuenta lo anterior y concibiendo a la organización como un sistema, es posible deducir que al interior de esta unidad social se pueden encontrar diferentes culturas y/o subculturas. Una forma de identificar la presencia de éstas es mediante la localización de grupos de trabajo estables, con una experiencia compartida y que han aprendido una cultura particular.

Lo importante es, en definitiva, tener presente que en toda organización humana existe una cultura que la determina, que predomina, y que caracteriza su modo particular y único de enfrentar la vida.

Dadas las consideraciones anteriores y para efectos de la presente investigación se considerará como definición guía la propuesta por Edgar H. Schein:

*Cultura empresarial* : " 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 hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas." (Schein, 1988, pág. 25).

#### **2.4.- Formación de la Cultura al interior de una Organización.**

Si se piensa que la cultura de una organización no nace producto de la generación espontánea, y se sostiene que una vez que se ha creado, rara vez desaparece, es válido preguntarse: ¿Qué factores influyen en la creación de una cultura? y ¿Qué es lo que refuerza y mantiene esos factores una vez que entran en acción?

En su mayoría, las investigaciones se han centrado en la influencia que han ejercido fundadores y/o creadores de la empresa u organización para el nacimiento de la cultura en su interior. Investigaciones más recientes han enfatizado el papel que tiene el medio ambiente en que operan las empresas como determinantes de la cultura que surgirá (Gordon, 1991; Robbins, 1987).

Los autores que se han centrado en la influencia de los fundadores en la creación de la cultura organizacional señalan que los creadores de una organización siempre han ejercido un notable efecto en la creación de la cultura inicial, en tanto son ellos quienes tienen una real y clara visión de cómo debe ser y, puesto que el tamaño pequeño caracteriza a toda nueva organización, esto facilita la comunicación y la tarea de comprometer a todos

los integrantes de la nueva organización con la visión y objetivos de la empresa (Gordon, G. 1991; Robbins, S. 1987; Deal & Kennedy, 1982).

Como los fundadores poseen la idea original, suelen también poseer prejuicios sobre cómo alcanzar las metas, las que están implícitas en su visión.

Así, la cultura de una nueva organización resulta de la interacción entre dos elementos :

- 1) Los valores de los fundadores, basados en sus prejuicios, suposiciones, misión y visión de la organización, y
- 2) Lo que los nuevos miembros, o quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su experiencia en la organización.

Por otro lado, otro grupo de investigaciones más actuales, se ha volcado hacia el estudio de la influencia que ejerce el medio ambiente en la creación y mantención de la cultura (Gordon, G. 1991; Hofstede et al., 1990).

Estas investigaciones apuntan principalmente a los aspectos estratégicos del funcionamiento de la organización y su relación con los valores que en ella existen.

El argumento central se refiere a que el funcionamiento de las organizaciones está basado en supuestos sobre sus clientes, competidores y las variables medio ambientales, los cuales forman la base de la cultura de la empresa (Gordon, G. 1991).

La prosperidad y supervivencia de las empresas están determinadas por la adaptación de la cultura y de las formas de acción establecidas en sus estrategias operacionales a las características del medio ambiente que las rodea. Esta necesidad de adaptación hace que haya una constante revisión, que tenga por objeto la conservación y



aumento de la eficiencia organizacional. La sobrevivencia de la organización está construida sobre los supuestos básicos, desde los cuales surgirán valores que a su vez ayudan a construir las formas útiles de comportamiento organizacional (Gordon, G. 1991).

## **2.5.- Componentes de la Cultura Organizacional.**

En el estudio e investigación del constructo de cultura organizacional se han realizado diversas aproximaciones, dentro de ellas, algunas han destacado como guías para posteriores desarrollos del tema. Tales acercamientos proponen diferentes elementos constitutivos del proceso cultural, y serán presentados a continuación como tres formas distintas de observar y comprender un mismo fenómeno.

### **2.5.1.- Terrence Deal y Allan Kennedy.**

Estos autores definen la cultura organizacional como :

" Cohesión de valores, mitos, héroes y símbolos que comparte la mayor parte de la gente que trabaja en una organización. Cultura organizacional es el patrón integrado de conducta humana que incluye pensamiento, lenguaje, acción y artefactos y que depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir el conocimiento, para generar buenos resultados" (Deal & Kennedy, 1982).

Estos autores analizan cinco componentes de la Cultura Organizacional :

#### *a) Medio Ambiente del Negocio :*

En el mercado, cada empresa enfrenta una realidad diferente, dependiendo de sus productos, competidores, clientes, tecnologías, influencias gubernamentales, etc., por lo tanto, es el ambiente en que opera una empresa el que determina lo que ésta debe hacer si

quiere alcanzar el éxito, constituyéndose en el factor que ejerce la mayor influencia en la formación de su cultura corporativa.

b) *Valores :*

Un segundo componente está dado por las creencias y conceptos básicos de una organización, respecto a sí misma y a su entorno. Los valores definen el " éxito" en términos concretos para los miembros de la empresa y establecen las normas que regirán el desempeño en su interior.

c) *Héroes :*

En las organizaciones hay personas que personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados, estas personas son lo que Deal y Keneddy llaman "héroes". Algunos héroes "nacen " y a otros los "hacen" los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de una empresa. Las empresas que se precian de ser inteligentes intervienen directamente en la selección de aquellos que desempeñarán estos papeles heroicos, en tanto saben muy bien que los demás miembros tratarán de imitar su comportamiento.

d) *Ritos y Rituales :*

Un cuarto componente de la Cultura Organizacional son los ritos y los rituales, que constituyen rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la empresa. En sus manifestaciones ordinarias - que llamamos rituales- muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos - que denominamos ceremonias - suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa.

e) *La Red Cultural* :

Deal y Keneddy denominan al último componente de la Cultura Organizacional como la red cultural, definiéndola como el " transportador " de los valores de la empresa y de su mitología histórica, ya que es el medio de comunicación básica (aunque informal) dentro de la organización. La única manera de lograr que se hagan las cosas y de comprender lo que realmente está pasando, es manejar eficazmente esta red (Deal y Kennedy, 1982).

**2.5.2.- Edgar Schein.**

Tal como se ha mencionado, Schein ha sido uno de los primeros y más tenaces estudiosos de este fenómeno y ha planteado una diferenciación de elementos culturales basados en niveles de manifestación, donde estarían las presunciones básicas como la esencia de la cultura y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de dicha esencia cultural. La definición de cultura planteada por Schein, que ha servido de base para el presente trabajo, es la siguiente :

" Cultura Organizacional es un conjunto de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado, en el proceso de aprendizaje para resolver los problemas de su mundo externo y de integración interna, y que han probado funcionar bien, de manera que se consideran válidos para ser enseñados a los nuevos miembros, como la manera correcta de percibir, pensar y actuar en relación a un problema" (Schein, E.; 1990).

De acuerdo a los postulados de Edgar Schein, para poder abordar el estudio de la cultura, y comprender la dinámica que en torno a ella se genera, es fundamental distinguir los elementos que la componen.

Estos elementos pueden agruparse en 3 niveles :

*- Nivel 1 : Producciones :*

Incluye los artefactos y creaciones producidos por un grupo humano en diferentes momentos de su quehacer.

Es el nivel más visible de la cultura y viene dado por el entorno físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

*- Nivel 2 : Valores:*

El grupo, desde el inicio de su interacción y devenir, va adoptando diferentes formas de abordar y resolver las tareas y situaciones que enfrenta. Estas formas, que se constituyen en soluciones, surgen inicialmente de la idea que los miembros tengan respecto a lo que "debería ser" y asumen el carácter o la condición de valor en tanto no existe aún, en el grupo, un principio anterior y aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Lo anterior implica, entonces, un proceso en el cual, para que una idea inicial, surgida o no de uno de los miembros de un grupo, pueda concebirse como una presunción es necesario que primero se admita colectivamente como una solución válida al problema. Si esta solución prospera, el valor inicial pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, posteriormente, presunción.

En este proceso de transformación, los valores, creencias y presunciones van siendo asimilados e incorporados, por los integrantes de un grupo, de un modo casi inconsciente y automático hasta pasar a formar parte de su ideología y servirles como guía de su accionar.

Tales valores permitirán predecir con cierta exactitud gran parte de la conducta que puede observarse en el nivel de las producciones.

- Nivel 3 :

Presunciones subyacentes básicas: Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada; así, lo que inicialmente fue una hipótesis apoyada por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. Si una presunción se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

Las presunciones subyacentes básicas son las presunciones que realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros de un grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas, son además, incuestionables e incontestables.

Si bien es complejo localizar tales presunciones, un examen cuidadoso de los artefactos y valores de una organización facilitará el acceso a las presunciones subyacentes que enlazan y explican las cosas.

### **2.5.3.- Hofstede et al.**

Por último, Hofstede y colaboradores definen la Cultura Organizacional como “el conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización, y sus manifestaciones en la forma de prácticas organizacionales; símbolos, rituales y héroes”. A partir de esta definición plantearon la existencia de dos componentes de la Cultura Organizacional : los *valores* y las *prácticas* :

a) *Valores* :

Constituyen el núcleo de la cultura, y se refieren, en términos amplios, a sentimientos no específicos respecto a lo que es bueno y malo, bello y feo, normal y anormal, racional e irracional. Estos sentimientos, frecuentemente inconscientes y raramente discutibles, que no pueden ser observados como tales, pero que se manifiestan en distintas conductas describen lo que la persona siente que "debería ser" e incluyen :

- Metas de trabajo : que representan lo que la gente demanda o quiere para sí misma y las características de un trabajo ideal, como las remuneraciones o la forma de las relaciones interpersonales, y

- Creencias generales : que representan lo que la gente incluye en su visión del mundo, como por ejemplo la concepción de la familia, de la política, etc.

b) *Prácticas* :

El segundo componente, las prácticas, son las manifestaciones de la cultura, referidas a lo que los empleados sienten que "es". Son visibles a un observador y su significado cultural está relacionado con la forma en que son percibidas por los miembros de la organización.

Las prácticas se conforman de :

- Los *símbolos* : son las palabras, acciones, situaciones u objetos que poseen un significado particular dentro de una cultura.

- *Rituales* : son actividades colectivas, tácitamente sin sentido, pero socialmente esenciales dentro de una cultura, por lo tanto son desarrolladas para caracterizar y diferenciar a su empresa de otras organizaciones.

- Los *héroes* : son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente apreciadas en la cultura, constituyéndose así en modelos de conducta ( Wilkins, A.; 1984). Estos modelos incluyen las conductas de un miembro típico de la organización y las razones de promoción y despido" (Hofstede et al.; 1990).

Finalmente, se puede concluir que aún cuando éstos acercamientos y aún otras definiciones resaltan aspectos diferentes del proceso cultural, como apuntan Cooke y Rosseau (1988) las definiciones específicas difieren unas de otras. Sin embargo, todas ellas tienden a enfatizar los siguientes puntos :

- a) La Cultura Organizacional es un fenómeno compartido por los miembros de una organización;
- b) Los valores y las creencias son componentes centrales de la cultura, y
- c) La cultura abarca normas y expectativas que influyen en la forma en que los miembros de la organización piensan y actúan.

## **2.6.- Mantención de la Cultura Organizacional.**

Dado que hasta ahora se ha realizado un análisis respecto a lo que es la Cultura Organizacional, cómo se origina y cuáles son sus componentes, se hace necesario revisar los procesos como ésta se mantiene durante la historia de una empresa. Al respecto, habría tres mecanismos que dan cuenta de cómo se mantiene o bien permiten que se mantenga al interior de una organización su cultura, éstos son:

- *el proceso de selección,*
- *las acciones de la alta gerencia,*
- *la socialización en la organización .*

Según Robbins (1987), la finalidad explícita del proceso de selección consiste en encontrar y contratar para la organización a quienes posean los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar adecuadamente los trabajos que en ella se requieran.

Si bien durante el proceso de selección se enfatiza en un candidato que reúna las cualidades para un determinado, es probable que la decisión final privilegie al candidato que se adecuará efectivamente a las características culturales de la organización a la que se integrará.

Este proceso mantiene la cultura organizacional al contratar a los sujetos que más se adecuan a ella y aceptan sus valores, normas y costumbres, mientras que descartan a quienes podrían oponerse al sistema o minar los valores básicos de la organización (Robbins, S.; 1987; Deal & Kennedy; 1982).

Por otro lado, las acciones de la alta gerencia, o de los líderes, influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional, principalmente a través de sus palabras y acciones. Los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten al resto de los trabajadores respecto a los grados de libertad individuales, las posibilidades de correr riesgos, a las acciones que influirán sobre las remuneraciones y el desarrollo de carrera, cuál es la vestimenta apropiada, etc. (Robbins, S.; 1987).

En último término, el proceso de adaptación de los nuevos empleados, llamado socialización, es la etapa más crítica del proceso de ingreso a una organización, y, por ende, de la aceptación de la cultura de la empresa. La empresa socializa a todos sus miembros, si bien no como un proceso formal y explícito en todos los casos, sí a lo largo de su permanencia en ella, lo que claramente facilita la mantención de la cultura.

La socialización es conceptualizable como un proceso compuesto de tres etapas :



1. *Antes de la llegada* : Incluye todo el aprendizaje anterior al ingreso a la organización y comprende, por ejemplo, la manera de recibir a los extraños, la forma de establecer relaciones interpersonales, la importancia dada a la imagen corporativa, etc.
2. *Encuentro* : Una vez que ha ingresado a la organización, el nuevo miembro la conoce realmente y se encuentra en la posición de decidir si las características que presenta coinciden con sus expectativas laborales y personales.
3. *Metamorfosis* : En esta etapa tienen lugar algunos cambios relativamente permanentes. El sujeto domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta y comparte los valores y normas de la organización.

Este proceso de tres etapas, influye en la productividad, en la aceptación personal de los objetivos de la empresa y de la manera de alcanzarlos, y en la decisión del nuevo empleado de permanecer en la organización (Robbins, S.; 1987).

## **2.7.- Formas de presentación de la Cultura Organizacional.**

Según los diversos autores, una Cultura Organizacional puede alcanzar distintos niveles o grados de presencia, o bien, puede manifestarse de diversas maneras, por lo que es importante al realizar un análisis de una empresa y/o al tratar de ejercer algún tipo de intervención sobre ella, estudiarla en profundidad para tener claro cuál es el fenómeno que realmente se tiene en frente.

Es así como es posible hablar de diferentes formas de presentación de la Cultura Organizacional : cultura dominante (o cultura predominante), la predominancia de subculturas, las culturas fuertes y las culturas débiles.

**a) *Cultura Dominante.***

La cultura organizacional, como se ha visto, está compuesta por una serie de valores y propiedades comunes que comparten todos los miembros de la empresa; sin embargo, esto no quiere decir que no puedan existir grupos dentro de una organización. La mayor parte de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y varias otras en su interior, que se denominan subculturas.

Una cultura dominante está caracterizada porque los valores básicos son compartidos por la mayoría de los miembros y esta visión compartida le proporciona a la organización su personalidad distintiva.

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, disminuye el control que puedan ejercer los líderes en la administración de los efectos que produce en el comportamiento de los empleados (Schneider, B.;1990).

Un resultado específico de una cultura dominante es la disminución de la rotación de personal, ya que el consenso de los miembros respecto de los objetivos e ideales de la organización generan satisfacción laboral, lealtad, compromiso y responsabilidad por las tareas individuales. Se generan en los miembros una disminución de la búsqueda de otros empleos al cumplir sus expectativas en el que poseen (Robbins, S.; 1987).

**b) *Cultura no dominante o la dominancia de las subculturas.***

Como se ha señalado anteriormente, es común observar que grandes empresas desarrollan en su interior diferentes subculturas, representadas éstas por las diferentes funciones que ahí se desarrollan, por ejemplo, ventas, contraloría, etc. (Gordon, G.; 1991).

Si bien estas subculturas comparten los valores esenciales de la organización, es posible que diferentes unidades dentro de una compañía desarrollen distintos patrones culturales, que pueden ser neutrales e incluso conflictivos con los de la cultura dominante (Martin & Siehl; 1983) (Gordon, G. 1991).

Variables que colaboran con el desarrollo de subculturas son las divisiones derivadas del organigrama, problemas, situaciones, experiencias o valores comunes de los integrantes de algunos grupos. Cada subcultura tiene lenguajes diferentes e ideas diferentes acerca de lo mismo (Gordon, G. 1991). Lo común, sin embargo, es que estas unidades compartan los valores centrales de la cultura total (Robbins, S.; 1987). También plantean la existencia de las subculturas como derivadas de una diferencia "geográfica", como en el caso de grandes empresas que posean sucursales.

De cualquier modo, no necesariamente estas diferencias entran en conflicto con los valores centrales o presunciones acerca del manejo de la organización y, además, las subculturas dentro de organizaciones pueden tener un efecto significativo en la capacidad de las organizaciones para cambiar su cultura. Para que una organización sea exitosa, los valores o presunciones básicas de la cultura sobre el manejo de la organización deben ser ampliamente mostrados y practicados dentro de las unidades o subculturas y deben ser muy diferentes o contrapuestos a los valores y presunciones no compatibles con ella (Gordon, G.; 1991).

Todos los aportes que se pueden hacer al desarrollo de una cultura ligada a la productividad se relacionan, por un lado, con evitar los elementos que tienden a profundizar las distancias entre las subculturas y, por otro lado, a aportar la mayor cantidad posible de elementos que unifiquen valores, criterios, lenguajes, ideas. De lo contrario, cada subcultura tiende a fragmentar centros de interés y a preservar su propio status quo sin saber siquiera si es perjudicial o no para la empresa en su conjunto. (Gordon, G.;1991).

### *c) Cultura Organizacional Fuerte.*

Se afirma que las culturas fuertes ejercen mayor influencia en el comportamiento del personal y que están más directamente relacionadas con la disminución de la normativa de comportamiento organizacional. Se postula asimismo, que sus valores son aceptados con firmeza y se comparten ampliamente originando unanimidad de propósito, cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, y éstos a su vez, disminuyen la propensión a abandonar la empresa. Además, permite a los líderes desligarse de los aspectos formales para el establecimiento de normas y reglas que dirijan el comportamiento del personal (Robbins, S.; 1987).

Una cultura fuerte es un sistema de reglas informales que describe la forma en que la gente debe comportarse la mayor parte del tiempo. Además, permite a la gente sentirse mejor con respecto a lo que hace, con lo que es más probable que trabaje duro al compartir los valores y prácticas de la organización (Kast & Rosenzweig; 1988).

Una cultura organizacional fuerte no se obtiene mágicamente. Este logro pasa, en primer lugar, por hacer que los líderes compartan los valores esenciales de la empresa y, por otro lado, que generen los mensajes que identifiquen y comprometan a los gerentes, supervisores y el personal en general con una visión de los proyectos, objetivos y responsabilidades, para que éstos sean asumidos como propios y actúen en conformidad a ellos (Gordon G. ; 1991).

El autor propone además, que una cultura fuerte está indisolublemente unida a una búsqueda permanente de la eficiencia y excelencia, para lo cual debe tener la humildad y plasticidad de continuamente realizar una revisión y autocrítica. Aprender constantemente es el secreto del éxito en la administración de la Cultura Organizacional.

Los efectos para una empresa poseedora de una cultura organizacional fuerte son muy importantes, destacando la gran influencia sobre el comportamiento de los

empleados, que se deben en gran medida a la aceptación firme y compartida de los valores de la empresa. (Robbins, S.; 1987).

Por otra parte, Deal y Kennedy (1982) realizaron un estudio de seis meses con 80 empresas norteamericanas, del que concluyeron que las organizaciones que poseen una cultura fuerte se caracterizan por un desempeño sobresaliente. A esta conclusión y a las siguientes llegaron los autores :

- De las 80 empresas sólo una tercera parte tenía creencias y valores claramente expresados y compartidos.
- De este tercio, un 67 % poseía lemas y valores cualitativos, como "IBM significa servicio". El otro 33 % tenía metas y valores orientados a las finanzas, ampliamente compartidos.
- Las 18 empresas que fomentaban valores cualitativos se desempeñaban todos en forma sobresaliente; no se encontró en las otras empresas correlaciones significativas con la productividad.

Además del desempeño, se aprecian efectos muy importantes sobre la motivación de los empleados y sobre el clima laboral, algunas expresiones que recogieron fueron : "Siento deseos de trabajar mucho tiempo. hay aquí auténtica lealtad. Todos estamos trabajando juntos en esto, unidos en un proceso. No soy un adicto al trabajo; se trata del lugar, lo quiero"(Deal & Kennedy; 1982).

O'Reilly, Chatman y Caldwell(1991) afirman que los individuos son atraídos a organizaciones que ellos perciben que tienen valores, conocimientos y actitudes similares, incrementando su motivación laboral en dichas organizaciones.

#### d) *Cultura Organizacional Débil.*

Al compartir ampliamente la cultura de una empresa y al observar que su administración actúa congruentemente, la cultura se constituye en una potente variable organizacional para orientar y modelar la conducta de sus empleados. (Weiss, D. 1992).

Sin embargo, una cultura organizacional débil, según Deal y Kennedy (1982), posee las siguientes características es aquella que carece de creencias y valores claros, en cuanto al logro del éxito, los héroes de la cultura son destructores o desorganizadores y no se basan en un entendimiento común sobre lo que es importante los rituales de la vida cotidiana son desorganizados, y en este caso cada quien hace lo que quiere, o son francamente contradictorios, y así la mano derecha no trabaja congruentemente con la izquierda.

En resumen, los autores plantean que una organización con una cultura débil se caracteriza porque no existe claridad en los lineamientos generales para lograr el éxito y que las prácticas organizacionales, formas de hacer el trabajo, no son compartidas y existe una falta de coordinación entre los trabajadores de la empresa para lograr los objetivos organizacionales.

Además de estas características, una cultura organizacional débil presenta una serie de síntomas que poseen una importante gravitación sobre el funcionamiento organizacional.

Los síntomas que plantean los autores son :

- *Enfoque hacia el interior:* las empresas tienen problemas de eficiencia y adaptación cuando se enfocan hacia el interior y dejan de prestar atención a las circunstancias del medio ambiente, en particular cuando el funcionamiento del personal se basa en el agrado hacia el

jefe, en el cumplimiento de las reglas y procedimientos o en el ganarle puntos a los demás. Estas acciones tan superfluas pueden expresarse en un exagerado énfasis en los presupuestos internos, los análisis financieros o en las cuotas de ventas, sin preocuparse nunca de los clientes, de los competidores, de las tendencias del mercado o de ningún otro asunto que se relacione con el medio ambiente de la empresa.

- *Enfoque a corto plazo*: si el tiempo y la atención en una organización están dirigidos hacia el logro de metas a corto plazo, entonces las operaciones sostenibles en el largo plazo no reciben apoyo y la empresa se encuentra ante la presencia de importantes dificultades estratégicas y de sobrevivencia organizacional.

- *Problemas del estado de ánimo*: los problemas del estado de ánimo tienen su manifestación en un descontento crónico del personal, donde la temática central de sus comunicaciones es el retiro de la empresa, existiendo un alto grado de tensión en el ambiente laboral.

Generalmente, las primeras manifestaciones de problemas en el estado de ánimo se evidencian en conversaciones informales, existiendo en los empleados un bajo nivel de satisfacción laboral, donde el trabajo es considerado rutinario y desmotivante. En etapas posteriores, si se ha mantenido la debilidad en la cultura, los empleados critican abierta y recurrentemente a la organización, en voz alta y en el lugar de trabajo.

- *Fragmentación e incongruencia*: muchas veces existen variadas subculturas dentro de una organización, manifestadas por distintas normas de comportamiento, formas de vestir y hablar, ambientes físicos, hábitos de trabajo y rituales distintos.

La debilidad de la cultura se manifiesta, en este sentido, cuando no se logra una efectiva coordinación en circunstancias en que es imperioso realizarlo.

- Trabajo cronometrado : si en una oficina cuya jornada laboral se extiende hasta las 18:00 hrs. Y nos encontramos a las 18 : 05 con todos los escritorios vacíos donde han quedado una serie de trabajos pendientes, estamos frente a una cultura débil donde no se privilegian ni respetan los objetivos organizacionales, y existe falta de cohesión y compromiso con la empresa, lo que deriva en una baja eficiencia organizacional.

## **2.8.- Distinción entre Cultura y Clima Organizacional.**

Muy unido al concepto de “Cultura Organizacional” se encuentra el de “Clima Organizacional”, con el cual a pesar de existir una clara diferenciación práctica, hasta hace muy poco tiempo tendía a confundirse en términos teóricos, usándose erróneamente como sinónimos.

Debido a que se ha profundizado en las investigaciones sobre el tema, y por la amplia aplicación que se está haciendo de ambos conceptos, es necesario hacer una clara distinción entre ellos, como variables organizacionales complementarias, pero diferentes. Para tales efectos, se definirá lo que se entiende por Clima Organizacional, y posteriormente se presentará un cuadro comparativo de ambos conceptos.

Para Litwin y Stringer “Clima Organizacional” se refiere a los *efectos subjetivos*, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes que afectan las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada (Gary Dressler; 1988).

Por otra parte, Chiavenato (1990) se refiere al clima organizacional como al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y que tiene la cualidad o propiedad de:



- Ser percibido o experimentado por los miembros de la organización, e
- Influir sobre su comportamiento laboral.

Las influencias del clima sobre el comportamiento está íntimamente relacionada con el grado de motivación que ejerce en los integrantes de la organización. El término “clima organizacional” se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que llevan a provocar diferentes tipos de motivación en los empleados (Chiavenato; 1990).

Thomas et al. (Gutiérrez, 1995) señalan que el concepto de Clima Organizacional se refiere a una medición de las percepciones y sentimientos individuales respecto a una organización, en cambio, el término cultura alude a una medición de los pensamientos, conductas y creencias comunes de los miembros de la organización. En conclusión, la coherencia que haya entre las creencias y valores personales de los miembros de una empresa con la cultura predominante, hará que el clima se perciba como adecuado, mientras que la inconsistencia entre ambos elementos implicará una percepción pobre.

Con la intención de esquematizar algunas diferencias entre los conceptos de Clima Organizacional y Cultura Organizacional se presenta a continuación un cuadro comparativo, que resume postulados de diferentes autores y estudiosos del tema :

<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Clima Organizacional</b>
- Valores y creencias compartidas que guían la forma de aproximarse al trabajo que tienen los miembros de una organización.	- Descripciones individuales de los “setting” sociales de los cuales las personas forman parte. Por ejemplo, las percepciones de la estructura y otras organizaciones.
- Cultura reflejaría creencias con respecto a cómo las personas debieran conducirse, en relación a lo que es valorado por la organización.	- El clima estaría reflejando las percepciones de las características organizacionales y el cómo las sienten los miembros de la organización.
- La cultura se refiere a las historias, normas y valores que las personas creen que sostienen el clima (“ por qué las cosas suceden aquí de la forma en que lo hacen”) y los significados operacionales que los miembros comparten sobre los imperativos de la organización.	- Formas en que las organizaciones operacionalizan los temas que ocupan sus conductas diarias, vale decir, las rutinas de las organizaciones y las conductas que son reforzadas, apoyadas y esperadas por la organización.
<b>( Cooke &amp; Rosseau, 1988)</b>	
- Cultura Organizacional es una medición de los pensamientos, conductas y creencias comunes de los miembros de una organización.	- El clima es una medición de las percepciones y sentimientos individuales sobre una organización.
<b>( Thomas et al.; 1990)</b>	
- La cultura organizacional se refiere a una serie de presunciones compartidas y al entendimiento sobre el funcionamiento organizacional.	- El clima, en cambio, se relaciona a la percepción de los miembros de la organización sobre el grado en que ésta generalmente satisface sus expectativas.
<b>( Desphande &amp; Webster; 1989)</b>	

- Se fundamenta en la realidad descriptiva de la organización y trasciende a sus miembros.	- Está circunscrito a la realidad interpretativa y sentida de los miembros de la organización.
- Es más difícil y lenta de modificar en el corto plazo.	- Es relativamente fácil de modificar en el corto plazo.
- Involucra todo lo que la empresa es, hace o produce.	- Involucra las percepciones y sentimientos de la gente frente a su organización total o parcial.
- Es una mezcla de aspectos inconscientes y conscientes.	- Es una opinión consciente de los trabajadores.
- Hay actitudes, valores, símbolos y comportamientos.	- Se basa en la percepción de comportamientos y condiciones administrativas y físico - ambientales observadas por los trabajadores.
- No hay clasificación en buena o mala. Es particular y debe ser funcional a cada empresa.	- Se puede clasificar y calificar en puntajes o categorías positivas o negativas.
<b>( Anguita J.; cit. Por Y. Gutiérrez, 1995)</b>	

Schneider y Reutsh (1987) resumieron las diferencias, señalando que el clima organizacional se refiere a las formas en que las organizaciones operacionalizan los temas que ocupan sus conductas diarias, es decir, corresponden a las rutinas de las organizaciones y las conductas que son reforzadas, apoyadas y esperadas por las organizaciones. En cambio, la cultura organizacional se refiere a las normas, valores e historias que los trabajadores creen que sostiene el clima, el por qué las cosas funcionan de una manera determinada, y los significados organizacionales que los empleados comparten sobre los aspectos importantes de la organización.

Finalmente, Schein (1990) expresa que el clima es sólo una manifestación superficial de la cultura organizacional, incapaz de sondear los aspectos más profundos de cómo las organizaciones funcionan.

### 3.- MODELOS DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Si bien el tema del diagnóstico de la cultura organizacional es más bien reciente, ya que su difusión masiva comienza aproximadamente a partir de la década de los ochenta es posible distinguir algunos antecedentes en trabajos comparativos transculturales realizados por Udy (1959), Berger (1957), Abegglen (1958) y otros, que pretendían comprender diseños organizacionales y cómo eran afectados por variables culturales.

En general, tanto a nivel mundial como dentro del contexto latinoamericano y chileno, se han efectuado un número relativamente pequeño de diagnósticos de la cultura organizacional, siendo probablemente causa de ello el hecho que su estudio reviste numerosas dificultades.

La principal complejidad en torno a la investigación de la cultura organizacional radica en que requiere develar aspectos no conscientes, es decir, aspectos que no son vistos fácilmente desde el interior de la organización, debido a la característica de transparencia propia de la cultura que la hace invisible para quienes se encuentran inmersos en ella. Al respecto, cuando se quiera acceder al nivel más profundo de las presunciones básicas, una forma de resolver este problema sería contar con la participación y colaboración de un miembro de la organización cuya cultura pretende ser estudiada, quien debería abstraerse de ella y mirarla “desde afuera”. Otra forma podría ser el que una persona externa a dicha organización sea quien observe “hacia adentro”. Sin embargo, esto también puede ser complicado, pues, este observador externo está a su vez limitado por sus propios esquemas de distinción, muchos de los cuales también tienen un carácter cultural. Tal vez la solución esté en combinar ambas posibilidades : lograr la colaboración de un miembro de la organización para con un observador externo a ella. Cuando el análisis alude a los componentes más visibles de la cultura, valores y artefactos, el miembro de la organización puede entregar una visión bastante certera respecto de la cultura de la empresa en que está inmerso.

Pero, el anterior no es el único problema en torno al tema de los diagnósticos, ya que tal como se ha planteado anteriormente, una de las principales dificultades para entender lo que es la cultura organizacional está dada por la falta de consenso que existe en torno a su definición, por lo que es lógico suponer también dificultades para su medición o abordaje.

A fin de poder analizar las distintas formas o métodos a través de los cuales se ha medido la cultura, es necesario adoptar una teoría de referencia, que aúne en cierta medida la amplia gama de teorías existentes sobre el tema.

Este marco de referencia está dado por el enfoque propuesto por *Meyerson y Martin* (Reframing Organizational Culture, de los editores P.Frost, L.Moore, M.Louis, C.Lundberg y J. Martin, Ed. Sage, 1991). Según estos autores sería posible distinguir tres perspectivas dominantes en el abordaje de la cultura organizacional : las perspectivas de *integración, diferenciación y fragmentación*.

### **3.1.-Revisión del Modelo de Meyerson y Martin.**

Desde la perspectiva de la *integración*, la cultura es entendida en términos de la consistencia que existe entre las diversas manifestaciones culturales, es decir, en base al consenso y claridad que muestre o posea la organización respecto a la interpretación de tales manifestaciones. En otras palabras, los integrantes de la cultura están de acuerdo en qué deben hacer y por qué deben hacerlo. Por lo tanto, dentro de este contexto, la presencia de ambigüedades, inconsistencias o diferenciaciones subculturales indicarían ausencia de una cultura organizacional.

Uno de los principales exponentes de esta línea es *Edgar Schein*, para quien, la cultura es el output del aprendizaje común compartido, lo que implica que si no hay consenso o si hay un conflicto o si las cosas son ambiguas, por definición, ese grupo no tiene

cultura en relación a esas cosas. Para Schein todos los miembros de la organización hablan el mismo lenguaje, es decir, comparten un conjunto de supuestos básicos, traducidos en artefactos y valores. Por lo tanto, para este autor, la única forma de acceder a la comprensión de la dinámica organizacional consiste en descifrar o descodificar estos supuestos.

Otro autor relacionado con esta perspectiva es *Daniel Denison*, quien señala que para analizar la cultura organizacional es necesario considerar 4 variables : participación ( referida a la adquisición y toma de compromiso con la organización), consistencia ( que alude a la integración normativa, al propósito compartido, al marco común de referencia de los miembros de la organización), adaptabilidad ( entendida como la habilidad para percibir y responder al ambiente externo y a clientes internos y la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos) y, por último la misión ( que es la que da el propósito y sentido a la vez que ofrece dirección y metas claras para la organización y sus miembros). Denison señala que la interacción de estas cuatro variables permite apreciar 2 dinámicas diferentes : una interna, que está determinada por la participación y la consistencia, y otra externa, en términos de la relación entre la organización y su entorno, dada por la adaptabilidad y la misión.

Geert Hofstede es otro autor que enfatiza en el polo de la integración planteando que “cultura” es un constructo: holístico, determinado histórica y socialmente, relacionado con conceptos antropológicos y difícil de cambiar. A partir de esto establece 4 categorías para clasificar las manifestaciones culturales: los símbolos, los héroes , los rituales y por último, los valores. Para Hofstede lo importante no sólo es explicitar las diferencias culturales, sino más bien orientarse a la homogeneidad, es decir, a aquello que sea comparable entre las distintas organizaciones.

La segunda perspectiva considerada por Meyerson y Martin es la de la **fragmentación**, que considera a la ambigüedad como un aspecto inevitable de la vida

contemporánea, por lo que, tanto el consenso como la ausencia de él, coexisten en un patrón constantemente fluctuante. En este sentido, no es posible distinguir con certeza si las manifestaciones culturales son o no consistentes entre sí.

Finalmente, desde la perspectiva de la **diferenciación** las manifestaciones culturales son consideradas como fundamentalmente inconsistentes unas de otras. Se sostiene además, que el consenso sólo podría existir dentro de los límites de una subcultura, surgiendo fuera de ella la ambigüedad. En consecuencia, lo que distingue a una organización es la combinación especial de diferencias sub-culturales que surgen dentro de un determinado contexto organizacional.

Una de las autoras más destacadas dentro de esta perspectiva es *Mary Jo Hatch*, quien introduce los símbolos como un nuevo elemento, considerando en segundo lugar los elementos de la cultura - supuestos, valores y artefactos, con la intención de enfatizar en las relaciones que se dan entre ellos. Estas relaciones son :la manifestación (incluidos todos los procesos a través de los cuales una esencia se revela a sí misma, a través de los sentidos, la emoción y la cognición, dándose una mutua influencia entre presunciones y valores), la realización ( a través de la cual los valores se hacen tangibles mediante artefactos), la simbolización ( que es la convergencia entre la forma objetiva de un artefacto y el significado literal a las experiencias que subyacen el dominio literal, y que es producto del procesamiento cultural), y la interpretación ( consistente en la contextualización de las actuales experiencias de simbolización para construir un significado aceptable).

Otra representante de esta perspectiva es *Sonja Sackman*, quien prioriza, al momento de diagnosticar e intervenir en la cultura organizacional, las prácticas, entendiéndolas como las manifestaciones de las ideas. Esta autora realiza una consideración apriori respecto a la posibilidad de encontrar subculturas dentro de una organización.



Tanto para Hatch como para Sackman, los significados son compartidos, pero principalmente dentro de límites subculturales. Existen diferencias y ambigüedades fuera de estos límites, es decir, entre las subculturas.

Según Meyerson y Martin, las organizaciones complejas reflejan culturas societales más amplias y contienen elementos de identificación basados en aspectos tales como la ocupación, la jerarquía, la etnia, raza, clase y el género; siendo estas fuentes las que generalmente dan lugar a superposición de culturas entrelazadas.

La consideración de las tres perspectivas anteriores no es excluyente, prefiriendo mejor sostener un continuo desde la integración hasta la diferenciación, dentro del cual los autores se refieren a dinámicas culturales organizacionales, que enfatizan características más propias de una u otra perspectiva. Por lo tanto, resulta imposible que una organización pueda existir y perpetuar su existencia sin comprender elementos en común, en forma integrada, que le permita relacionarse unificadamente dentro y fuera de su entorno.

### **3.2.- Modelos de Diagnóstico de la cultura organizacional.**

#### **3.2.1.- Polo de la integración.**

##### **a) *Modelo de E. Schein.***

Schein plantea que es muy difícil acceder al nivel de las presunciones si no se logra antes comprender los dos niveles más visibles : artefactos y valores. En su modelo de tres niveles, las presunciones corresponden a la esencia de la cultura, mientras que los valores y las producciones o artefactos son manifestaciones que se desprenden de las presunciones. En este modelo, los artefactos constituyen el nivel más superficial y visible y está dado por su entorno físico y social. Este hecho hace que la observación de este nivel sea relativamente fácil, aún cuando su comprensión e interpretación requiere de un conocimiento

más acabado de los esquemas subyacentes a dichas representaciones, si no se conocen los valores centrales derivados de los supuestos básicos que se han generado a partir de la rutina organizacional. Parte de la dinámica organizacional se refleja en el paso a la categoría de valor de todo aquello que se ha aprendido que da buenos resultados, siendo en este proceso de conversión de gran importancia el líder, ya que usualmente será el quien propondrá algunas posibles soluciones, las que el grupo aceptará como válidas sólo si resultan efectivas.

Con el paso del tiempo y cuando algunos valores van siendo aceptados, van constituyéndose gradualmente en presunciones, inconscientes e irrefutables. A la vez, hay valores que no logran ser aprendidos culturalmente, por lo que si bien son valores declarados, no son llevados a la práctica.

Al momento de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, este autor plantea una metodología clínica que permita abarcar los tres niveles culturales anteriormente descritos, señalando que habrían ciertos ámbitos a los cuales sería conveniente atender. Schein sugiere la importancia de considerar en un estudio de la Cultura Organizacional todas los elementos novedosos con los que se encuentre el observador, así como observar y comprobar sistemáticamente dichos elementos. Considera relevante también, que un miembro de dicha cultura, altamente involucrado y motivado, contribuya en el análisis y entendimiento de los diversos factores implicados y en la formulación de hipótesis respecto a las presunciones, para luego comprobarlas mediante entrevistas individuales y grupales. Al respecto, recomienda el brainstorming para que se completen con los contenidos que consideren pertinentes. El rol del observador externo es el de “llevar” al grupo participante desde los artefactos hasta las presunciones. Este ejercicio debe repetirse con cada grupo representativo de la organización, ya que los resultados serán, por deriva natural, cuestionadores de lo que observen y, por lo tanto, potenciadores de cambio. En esta etapa de comprobación, también son útiles los análisis de documentos, anécdotas, entrevistas formales, observaciones sistemáticas y todo tipo de técnicas que permitan la

recolección de datos sociales. Posteriormente, sería importante profundizar en el nivel de las presunciones, yendo más allá de los valores articulados con el fin de seguir la hipótesis planteada e intentar establecer claramente cuál es la presunción subyacente que está actuando y cómo incide en el comportamiento.

Finalmente, este autor sugiere revalorizar constantemente con nuevos datos y mayor conocimiento personal de la cultura, y, realizar una descripción por escrito del entendimiento que haya tenido el observador externo respecto a las presunciones de la organización, demostrando como se relacionan entre sí dentro de un esquema significativo.

#### **b) Modelo de Contingencia de Daniel Denison.**

Denison plantea un modelo a través del cual intenta complementar los estudios de cultura con los de clima. El objetivo final que busca alcanzar mediante este modelo es el de diferenciar temas, plantear hipótesis y contrastarlas.

Este autor propone dividir el dominio del clima y el de la cultura en tres niveles separados : los valores y creencias que fundamentan las acciones; los patrones de conducta que reflejan y refuerzan esos valores; y el conjunto de condiciones creadas por estos patrones de conducta dentro de los cuales deben funcionar los miembros de la organización.

Sugiere que la metodología más adecuada será aquella que contenga diseños híbridos, donde se utilice una metodología inductiva cualitativa, que provea ideas y una metodología cuantitativa que permita comprobar tales ideas.

Contingencia, para Denison, tiene que ver con la efectividad que puede alcanzar una organización si se adapta eficientemente a las condiciones del contexto, o bien,

si éste logra indicar cómo intervenir en las estrategias para alcanzar pleno ajuste con el ambiente.

**c) Modelo de Hofstede.**

Este modelo se basa en cuatro manifestaciones de la cultura organizacional : *valores, símbolos, héroes y rituales.*

Se entienden los *valores* como el núcleo de la cultura en el sentido de “sentimientos no específicos de lo bueno y lo malo, bello y feo, normal y anormal, racional e irracional - sentimientos que son a menudo inconscientes y raramente discutibles, que no pueden ser observados como tales pero que se manifiestan en distintas conductas.” (Gutiérrez, 1995). Es decir, los valores se refieren a lo que *debiera ser*. En el concepto de valores se incluyen tanto las *metas de un trabajo* (características de un trabajo que la gente desea para si misma) como las *creencias generales* (lo que la gente incluye en su visión de mundo).

A su vez, las prácticas, visibles para los observadores, pero cuyo significado sólo se haya en la forma en que son percibidas por los miembros de la organización, describen lo que la persona siente que es. Están conformadas por los *símbolos* (palabras, gestos, imágenes u objetos que conforman un significado particular dentro de una cultura), *héroes* ( personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente apreciadas en la cultura y que por lo tanto sirven como modelos de conducta) y los *rituales* ( actividades colectivas que son técnicamente superfluas pero socialmente esenciales dentro de una cultura).

Para poder entender el significado de las prácticas es necesario tener claridad absoluta sobre los valores. Para lograr este objetivo, los investigadores proponen una metodología mixta, es decir, recomiendan una primera aproximación cualitativa para luego

realizar una verificación cuantitativa. Un ejemplo de este tipo de metodología lo constituye el realizar una investigación de tres etapas, donde la primera esté conformada por entrevistas profundas a los miembros claves de una organización, lo cual les permite recolectar asuntos de importancia. En segundo lugar, se puede aplicar una encuesta que reúna tanto preguntas previamente formuladas como interrogantes surgidas a partir de las entrevistas. Finalmente, la tercera etapa podría consistir en la aplicación de un cuestionario seguido de nuevas entrevistas personales para cotejar la información recolectada.

Hofstede señala que la mayor importancia de la cuantificación de información referente al tema de la cultura es porque permite acceder a un terreno de difícil acceso, facilitando la planificación estratégica. Además, permite determinar la existencia de subculturas y generar un mapa de organizaciones complejas.

### **3.2.2.- Polo de la diferenciación.**

#### **a) Modelo de Mary Jo Hatch.**

El modelo de esta autora entiende la cultura como compuesta por ciclos continuos de acción y de creación de significados interferidos por ciclos de formación de imagen e identidad individual y grupal, indeterminadamente. Esta autora, a diferencia de Schein, plantea que cada evento organizacional crea una posibilidad de cambio en las presunciones, que a su vez se traducirá en cambios valoricos y materiales.

Mary Jo Hatch considera en su metodología dos perspectivas opuestas, pero complementarias : la *objetivista*, referida a que algunos aspectos de la cultura pueden ser razonablemente discutidos como si existieran independientemente de la observación humana; y la *subjetivista*, que alude a que algunas cosas de la cultura no pueden ser objetivadas y son teorizadas de mejor forma en términos de la experiencia subjetiva.

La autora recomienda para el estudio de la relación entre valores y supuestos el uso de métodos de *visualización y construcción de escenarios*. La formulación de estrategias resulta, en este sentido, ser un evento organizacional en que los procesos de manifestación y sus expectativas asociadas juegan un rol importante. Este proceso implica la construcción de escenarios posibles que revelan las percepciones, cogniciones y emociones que definen los valores y las expectativas.

Para el estudio de los procesos de realización (interrelación valores - artefactos) sugiere realizar una *observación etnográfica*, en tanto observación sistemática de la forma en que valores y expectativas son usados y mantenidos o transformados en el curso de la conducta.

Para el abordaje de los procesos de simbolización recomienda la *participación etnográfica y técnicas estéticas*, ya que implican una involucración directa, al proporcionarle al investigador un significado personal de lo que ocurre en determinada cultura. La adaptación de técnicas estéticas (actuar, escribir, dibujar, etc.) permiten crear o simular experiencias de primer orden, facilitando la evocación de procesos de simbolización e interpretación.

La interpretación requiere de métodos tales como *entrevistas etnográficas y análisis de discurso*, ya que se pretende estudiar como los símbolos moldean y son moldeados por las maneras existentes de entendimiento. Así. Las entrevistas permiten plantear símbolos alternativos a los existentes y pedirle a los miembros de la organización que los interpreten, observando el modo que éstos tienen de responder a los nuevos símbolos en el curso de sus actividades normales de interpretación.

## b) Modelo de Sonja Sackman.

Desde una perspectiva cognoscitiva, esta autora plantea que al interior de las organizaciones opera un mecanismo similar al que funciona en términos individuales, es decir, hay utilización de una estructura cognitiva y de herramientas estructurantes para percibir situaciones e interpretar sus percepciones. Las herramientas estructurantes más importantes serían las etiquetas a través de las cuales se describen o dan nombres a cosas o eventos, las explicaciones sobre una estructura de evento, las lecciones en forma de recetas y prescripciones de reparación, y razones para la causa de los eventos.

Las cogniciones comunes se acumulan en forma de conocimiento cultural, distinguiendo esta autora 4 tipos de conocimiento que conforman la esencia cultural, en términos de un mapa cultural cognitivo. Los cuatro tipos son : primero, el *conocimiento de diccionario*, que alude a descripciones mantenidas en forma compartida, se refiere al que da la semántica, al contenido. Segundo, al conocimiento de directorio, referido a las prácticas mantenidas en forma compartida, conocimiento sobre cadenas de eventos y sobre sus relaciones causa - efecto. Tercero, al conocimiento de receta, que implica las prescripciones para reparar y estrategias de desarrollo, recomienda ciertas acciones. Y, finalmente, el Conocimiento axiomático, referido a las razones y explicaciones de las causas finales percibidas para un evento en particular.

Sackaman propone una metodología inductiva, ya que ésta permite que grupos desconocidos se den a conocer, permitiendo una mejor comprensión de los fenómenos complejos desde una perspectiva desde dentro, teniendo por objetivos revelar las cogniciones y conocimiento cultural de los miembros de la organización e identificar los grupos culturales que pudieran existir en ella.

Un tipo de investigación como el planteado por esta autora tendría como primera etapa el planteamiento de una hipótesis basada en comparaciones sucesivas,

continuando con el uso de técnicas de recolección de datos, que incluyen entrevistas, observaciones in situ y análisis secundarios de datos, análisis de contenido teórico en un nivel individual y grupal para el análisis de datos, y finalmente, validación de resultados mediante comparación y contrastación de datos y probando su validez con informantes seleccionados.

Una de las conclusiones más importantes para la presente memoria lo constituyó el hecho de que Sackman encontró, a través de esta metodología, la existencia de subculturas en torno al conocimiento de diccionario, es decir, distintos grupos culturales de acuerdo a dominios funcionales, existencia de subcultura en torno al conocimiento axiomático y homogeneidad en torno a los conocimientos de directorio y de receta.



#### **4.- DIAGNÓSTICO DE CULTURAS DE EQUIPOS DE TRABAJO SEGÚN R. BLAKE, J. MOUTON Y R. ALLEN**

En sus diferentes trabajos de consultoría y propuestas teóricas sobre diagnóstico organizacional, éstos autores han incorporado el concepto de Cultura Organizacional.

Para R. Blake y col., considerando los planteamientos de E. Schein, la Cultura Organizacional o Cultura Corporativa son “aquellas reglas y lineamientos que indican a los miembros cómo participar, que hacer y que no hacer dentro de una organización” (Blake, R. y col., 1991). Estas reglas y lineamientos son el resultado del examen de las actitudes, creencias y opiniones que las personas comunican en forma cotidiana, es decir “la cultura”; que incluye a las tradiciones, las prácticas y los precedentes que se han establecidos durante largo tiempo para convertirse en las formas usuales de interrelacionarse y resolver problemas.

La cultura corporativa, por lo tanto, es el resultado de un procedimiento operativo que se estandariza y que se repite de acuerdo a los roles que se han predefinido en las organizaciones.

Al respecto, estos autores afirman que el fenómeno que causa esta estandarización, es el amoldamiento que realizan los miembros de una organización para adaptarse a los requerimientos que les hacen los demás, procurando satisfacer sus expectativas; lo que constituye un aspecto central de la cultura corporativa. Es así como plantean que “la disponibilidad para amoldarse es lo que permite la regularidad, el orden y la predictibilidad” (Blake, R. y col., 1991).

El amoldamiento de los miembros o la adaptación de éstos a otras expectativas puede ser entendido como una conducta de conformidad, que actúa en los

grupos sociales y laborales, en muchos casos de forma determinante. Esta conducta de conformidad obliga a las personas a seguir fielmente las normas creadas por el conjunto de las interacciones sociales que forman parte del pasado y, a su vez, ellas mismas actúan como organismos controladores, impidiendo que otras personas logren algún tipo de ventaja personal al pasar por alto este protocolo preestablecido.

El amoldarse de manera autorregulada provoca una sensación de identificación, pertenencia y solidaridad en cada persona que aspira a trabajar en grupo, lo que proporciona una base sólida para el esfuerzo organizado; mientras que el no amoldarse puede provocar resentimientos en los pares motivando el rechazo.

Una vez que estos grupos han aceptado ampliamente el conjunto de normas que devienen de las interacciones sociales del pasado, y que se caracterizan por ser rígidas e inflexibles, la organización se ve atrapada por lo que los autores llaman "la era mecanicista", que comienza cuando la organización se ve controlada por su historia y es incapaz de adaptarse para satisfacer los requerimientos que le presenta el futuro.

No obstante los autores afirman que sería un error el solo hecho de estimular a las personas y grupos de trabajo a desafiar y vencer las normas y los estándares reflejados en la manera actual de hacer las cosas, ya que ello aumentaría la confusión y propiciaría la anarquía. El desafío debe ser creativo y volcado hacia la solución de problemas en los grupos de trabajo.

#### **4.1.- Dimensiones para el Diagnóstico de la Cultura de los Equipos de Trabajo.**

Los autores del instrumento enfatizan que si el objetivo organizacional es cambiar la cultura por otra más acorde con las necesidades actuales, se debe comenzar por cambiar a las personas y los grupos de trabajos, siendo necesario para ello analizar tres

aspectos: la motivación humana, los usos y abusos del poder y la autoridad, y la manera en que la dinámica de la conformidad influyen en cómo las personas piensan y sienten.

Para realizar un Diagnóstico Organizacional, que incorpore metodologías tales como: la entrevista, el diagnóstico en el sitio de trabajo, la simulación y la observación participante, u otras que el investigador utilice para obtener conocimientos e información de una organización, se sugiere focalizar la atención en seis áreas conductuales o dimensiones fundamentales, en las que se pueden observar las dificultades o puntos críticos de una organización, éstas son:

- 1.- Poder y Autoridad
- 2.- Normas y Estándares
- 3.- Cohesión y Moral (estado de ánimo)
- 4.- Diferenciación y Estructura
- 5.- Metas y Objetivos
- 6.- Retroalimentación y Crítica

Cada área esta compuesta por un par de conceptos o variables, el primero se refiere al punto de vista psicológico y el segundo a la perspectiva sociológica.

Estas dimensiones permiten el análisis de los aspectos culturales que se desarrollan al interior de los equipos de trabajo. En estos grupos cuyos miembros son permanentes y se agrupan alrededor de un centro común de responsabilidad organizacional, se puede observar actitudes, creencias y valores, que determinan la manera de tomar decisiones y resolver problemas, utilizando tradiciones, reglas y supuestos entendidos por todos los miembros, siendo todos estos componentes atributos de la Cultura de un Equipo.

De acuerdo a lo anterior los autores consideran importante que, para efectuar un cambio organizacional se debe hacer un diagnóstico de los equipos de trabajo, ya que en ellos se puede observar claramente, los componentes de la cultura corporativa.

Es así como plantean que los equipos de trabajo pueden analizarse a través de las seis dimensiones antes mencionadas, considerando que:

- 1.- El Poder y la autoridad ejercidos por el jefe, es una variable esencial que determina el estilo de funcionamiento del todo el equipo.
- 2.- Las Normas y los estándares que un equipo ha adoptado, influyen en las actitudes y la conducta de los miembros. Se refiere a la uniformidad de actitudes y conductas que los miembros del equipo han llegado a aceptar como una forma característica de pensar y de conducirse en ese equipo.
- 3.- Las Metas y los Objetivos que cubren el propósito del equipo. La visión, el propósito, el futuro, todos estos son términos que ayudan a descubrir lo que cualquier organización intenta lograr.
- 4.- La Cohesión y la Moral (Estado de ánimo), que sirven para unir o dividir a los miembros, se relacionan con lo atractivo que el equipo sea para sus miembros.
- 5.- La Diferenciación y la Estructura de las actividades de los miembros del equipo, es decir, como las actividades de equipo se dividen y difunden entre los miembros.
- 6.- La Retroalimentación y la Crítica a los miembros individuales y al equipo completo que constituyen el sustento del mejoramiento de la eficacia del equipo, incluyendo medidas correctivas en las actividades, para ayudarse entre sí a ser más eficaces.

De esta forma, los autores del Grid Gerencial, abordan el Diagnóstico de la Cultura de Equipos de trabajo por medio de un análisis profundo del modo en que estas dimensiones se muestran en el comportamiento de los grupos organizacionales, a través de la medición y revisión de las doce variables que componen dichas dimensiones.

En base a estos planteamientos, determinaron la existencia de siete tipos de cultura de equipo de trabajo, que se describen a continuación, las cuales se pueden identificar con la aplicación de un cuestionario que considera las seis dimensiones, a través de 12 variables.

## **5.- TIPOS DE CULTURA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO, SEGÚN BLAKE, MOUTON Y ALLEN**

Tal como se planteó en el inicio del Marco Teórico, Blake y Mouton, basados en la representación bidimensional para graficar la teoría de los dos factores del liderazgo, suponen que las dos dimensiones críticas relacionadas con la dirección eficiente: a) **interés primario por las personas o colaboradores** y b) **interés por la producción o la consecución de los objetivos del trabajo**, planteados por los estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad de Ohio, son básicamente independientes entre sí y que constituyen más bien factores complementarios, que no se excluyen mutuamente en el proceso de dirección.

De acuerdo a estos planteamientos propusieron una cuadrícula gerencial que representa la combinación de ambas dimensiones, estableciendo en cada eje 9 posiciones posibles, creando 81 posiciones diferentes en que puede ubicarse un estilo de dirección.

Posteriormente, Blake, Mouton y Allen, en base a este Grid, plantean un modelo que permite identificar siete tipos de cultura de equipos de trabajo, basada en la concepción de E.Schein sobre cultura organizacional, los cuales se describen a continuación :

***1.-TIPO DE CULTURA 9,1 : Máximo interés por las producción; mínimo interés por las personas.***

Esta cultura se caracteriza por un máximo interés por los resultados y poco por las personas que deben llevar a cabo el trabajo. La cultura operativa resultante será probablemente de conflicto, imposición, antagonismo, competitividad y crítica. El ejercicio del poder y de la autoridad se caracteriza por órdenes emanadas del jefe y ante las cuales los empleados tienen que obedecer. El jefe es quien establece las metas y los objetivos, con

una mínima o nula participación de los subalternos. La crítica y la retroalimentación que el superior entrega se remiten principalmente a culpar y criticar a los empleados cuando las cosas no resultan del modo adecuado. En un estilo como éste, la moral y la cohesión son bajas, por lo que no es raro observar antagonismo contra la organización y un sentimiento de desesperanza frente a la posibilidad de un cambio constructivo. Dado lo anterior, es altamente probable que los dos resultados posibles de este estilo sean la represión y el acatamiento, o el conflicto.

## ***2.- TIPO DE CULTURA 1,9 : Mínimo interés por la producción; máximo interés por la gente.***

En esta cultura se destaca el énfasis en las personas y el poco interés en los resultados necesarios para sostener a la organización en condiciones adecuadas de productividad. En este estilo el jefe se preocupa por mantener relaciones armoniosas con su personal y pone los resultados en un segundo plano, es decir, fomentar la cordialidad se antepone a los resultados operativos. Los equipos se preocupan por las recompensas, las prestaciones, las condiciones de trabajo, la comodidad, la amistad y la evitación de conflictos. El poder y la autoridad que necesita ejercer el jefe para dirigir y coordinar se supedita a su interés por evitar los conflictos que amenacen la atmósfera de cordialidad que desea mantener. En este tipo de cultura, el "buen trabajo de equipo" tiene que ver más con la ausencia de tensiones que con un esfuerzo real y coordinado hacia una tarea común.

## ***3.- TIPO DE CULTURA 9+9: PATERNALISMO.***

En lugar de una integración de ambos intereses a un alto nivel, el alto interés por la producción es seguido por un alto interés por la gente, cuando se obtienen los resultados deseados. Así, ambos intereses, aún cuando presentes simultáneamente, se aplican por separado. La dominante búsqueda autoritaria de control del estilo 9,1 se contrarresta tratando bien al personal en cuanto a salarios, prestaciones y relaciones de

trabajo. Este estilo se orienta hacia el líder o hacia la organización, con una fuerte corriente subterránea de control. Hay recompensas por el acatamiento y crítica o rechazo por no haber logrado la participación, los miembros se vuelven obedientes por un precio. El poder y la autoridad quedan firmemente en manos del jefe. Las metas y los objetivos del equipo son los del jefe. Se espera que los empleados se sometan y los aprecian cuando se someten. La asignación de tareas aseguran el sometimiento de los empleados. La retroalimentación y crítica fluyen únicamente del jefe hacia abajo.

**4.- TIPO DE CULTURA 1,1: *Interés mínimo tanto por la producción como por la gente.***

En este estilo el jefe se interesa poco por la gente y por la producción, y se limita a formar parte de la organización sin contribuir en realidad a sus fines. El equipo aspira sólo a sobrevivir, y las reacciones se encaminan a asegurar que se acaten las órdenes y los objetivos que vienen de arriba. La autoprotección, el individualismo y la baja tolerancia al riesgo son probablemente las normas culturales que caracterizan a este tipo de cultura de equipo de trabajo. El jefe es posible que no tenga más que el título de tal; un jefe de este tipo se aísla de las presiones diarias y ejerce poca influencia en la comunicación, en la coordinación y en la toma de decisiones. Lo que queda es un vacío que los miembros del equipo llenan como les parece mejor y en el que las bajas expectativas se complementan con bajo rendimiento. Rara vez se generan metas y objetivos. La dirección, casi típicamente, viene de fuera del equipo y el jefe, que de un modo más bien moral sigue al interior de éste, sólo se limita a transmitir la consigna, a la cual los miembros responden llenando los requisitos mínimos de rendimiento. Las asignaciones de tareas reflejarán más bien la disponibilidad de personal que el talento y la competencia. Se fijan prioridades en el trabajo únicamente para aliviar presiones que vienen de fuera del equipo y, a falta de ellas, los miembros gravitan hacia las tareas menos exigentes. La retroalimentación y la crítica son mínimas, se ignoran los problemas y defectos, a menos que hayan alcanzado serias proporciones. La situación moral y de cohesión se expresa a veces diciendo "no hay



remedio, no se puede hacer nada ", esta actitud conduce al retraimiento, al desapego, y por ende, al bajo o nulo compromiso.

**5.- TIPO DE CULTURA 5,5: *El interés promedio en ambas escalas produce una actitud intermedia.***

Aquí el lema podría ser "obtenga los resultados, pero no se mate", en el fondo, la idea consiste en hacer el trabajo, pero a un ritmo cómodo. El producto suele ser el "grupismo"; se acoge el *statu quo*, y los miembros del equipo se valen de reglas y políticas para minimizar el conflicto y asegurar la aceptabilidad y el conformismo con la organización y entre unos y otros . En esta modalidad de ejercicio de poder y autoridad, el liderazgo se basa en aceptar el *statu quo*, tratando de realizar algún progreso y de evitar perder terreno. Los desacuerdos, en caso de presentarse, se arreglan negociando con la gente individualmente; el logro del compromiso o la transacción se busca a través del enfrentamiento directo. Los procedimientos, sistemas, reglas y reglamentos se emplean no tanto para organizar y aprovechar la información, como para controlar a la gente, hacerla andar al paso y arbitrar mecánicamente las diferencias. Las metas y los objetivos tienden a ser a corto plazo y se formulan como extensiones del pasado, con el propósito de maximizar la situación presente; las notas y las normas probablemente ponen énfasis en mejorar los resultados del año precedente o en sobrepasar el término medio del rendimiento. La asignación de oficios se basa en una división mecánica de responsabilidades, con el fin que nadie tenga que llevar una carga excesiva. El cumplimiento de las descripciones del trabajo y de los procedimientos regulares mantiene la coordinación sin que los miembros del grupo tengan que formar juicios personales. La crítica y la retroalimentación es negativa, se disimula entre afirmaciones positivas de rendimiento. La moral y la cohesión pueden basarse en un sentido de distinción social. Ser digno de confianza, de buen genio y estar dispuesto a transar, son parte del "espíritu de equipo".

## **6.- TIPO DE CULTURA: OPORTUNISMO**

Varios estilos se usan en forma intercambiable, según la persona con la que se establezca la relación, por ejemplo: 5,5- colegas; 9,1- subalternos; 1,9- hacia los que ejercen la autoridad. Los intereses de los miembros del equipo están por encima de todo, tienen que ser el número uno, con objetivos auto-orientados, más que organizacionalmente productivos. El desarrollo de un imperio, el avance en la carrera y otros intereses individuales análogos se antepone a los resultados del equipo. El poder y la autoridad se ven como instrumentos para alcanzar los fines personales. Las metas y los objetivos del equipo sencillamente no son más que extensiones de las metas personales de sus miembros y como tales, se reducen con frecuencia a obtener control y poder en relación con otros equipos, más bien que a mejorar la productividad organizacional. Las reglas y las normas relativas al desempeño podrían ser altas, puesto que el equipo quiere superar su posición en la empresa. La asignación de labores la hace el jefe pensando en quién es el empleado cuyo trabajo le dará a él, al jefe, el mayor prestigio posible. Los subalternos se disputan las tareas que le parecen más importantes al jefe, y en esa emulación suelen socavarse el terreno unos a otros. La crítica y la retroalimentación generalmente toman la forma de elogios y cumplidos en público y de muchas críticas y chismes en privado. El espíritu de equipo y la cohesión siguen una trayectoria como de montaña rusa con enormes altibajos sin el éxito o fracaso del momento.

## **7.- TIPO DE CULTURA 9,9: Ambos intereses se integran a un alto nivel en un enfoque de equipo.**

Este estilo se sitúa en el extremo superior derecho del Grid. El equipo y sus miembros se orientan hacia las metas y buscan resultados mediante la participación y el compromiso por parte de todos los que pueden contribuir. El jefe estimula a los demás para que intervengan y se comprometan en la solución de los problemas mediante la participación. Todos se involucran y sienten la responsabilidad de contribuir positivamente

tanto a las labores de equipo como a las metas individuales. Las metas y los objetivos se basan en normas de excelencia y están calculados para aumentar el compromiso de los que tienen la responsabilidad de su ejecución. Las normas y reglas, que se basan en la comprensión y el compromiso mutuo de los miembros, no han surgido por accidente sino que han sido creadas deliberadamente y se han vuelto operativas mediante un esfuerzo consciente. Se apela mucho a la retroalimentación y a la crítica en forma franca y abierta para examinar el desempeño del equipo y sacar conclusiones. La moral y la cohesión se caracterizan por emociones y sentimientos positivos y por la buena disposición para participar y comprometerse. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del equipo.

En resumen, los 7 estilos de culturas de equipos de trabajo presentados por Blake, Mouton y Allen se basan en supuestos sobre la manera de lograr la producción con la gente y a través de ella. Estos supuestos, sólidos o no, se constituyen en parte integral de las creencias básicas de una persona y de un grupo de trabajo, sirviendo de base para encauzar su comportamiento.

## 6.- METODOLOGÍAS DE ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una de las formas de aproximación a la cultura organizacional es la propuesta por Deal y Kennedy (1982), quienes desarrollaron el concepto de "rutas" para referirse a todos aquellos elementos que puedan servir de guía cuando se realiza un análisis de los elementos que componen la cultura y de la importancia relativa de cada uno de ellos.

Plantean en primer lugar, el estudio del escenario físico, ya que la inversión que hace la alta gerencia en instalaciones, y que tiene por objetivo, aunque no lo reconozca, crear un escenario que exprese algo ante el mundo respecto a la empresa, incluye valiosos elementos a considerar :

- Edificios y su ubicación
- Congruencia entre los locales y divisiones, y la
- Congruencia entre los espacios de distintas clases de empleados.

Un segundo aspecto relevante lo constituye la lectura de lo que la compañía dice de su cultura. Estos comentarios revelan, en una cultura vigorosa, la importancia asignada a cada valor cultural y a sus empleados, de modo que continuamente están informando al exterior su posición respecto de ellos. Dentro de los elementos contenidos en este punto destacan, por ejemplo, los balances trimestrales, informes anuales, boletines de prensa, comentarios de analistas financieros, etc.

Otro aspecto de gran utilidad, en tanto refleja valores, rituales y comportamientos de los héroes, lo constituye la observación de la forma en que los miembros de la empresa reciben a los extraños o desconocidos.

Por otra parte y siendo objetivos, el diagnóstico la cultura desde el interior nos permite obtener una valiosa información, por lo que la vía de las entrevistas al personal

de la compañía, permite revelar percepciones históricas que pueden ser tanto consensuales como discordantes, permitiendo además, el conocimiento de la vida de la empresa (mitos), el por qué tiene éxito, cómo se explica su crecimiento, etc., además de reflejar lo que la cultura considera valioso.

También es relevante la comprensión de cómo se progresa en el desarrollo de las carreras de los empleados, por lo que se sugiere conocer quienes son las personas que progresan, qué debe hacer un empleado para que lo asciendan, que premia la compañía ( si la eficiencia en las habilidades clave o el rendimiento valorado en comparación con criterios objetivos), la permanencia en el trabajo, la lealtad, etc.

La cantidad de tiempo que permanecen en sus puestos los empleados, particularmente los de la gerencia media, revelan probablemente el tipo de enfoque que posee la organización, de largo, mediano o corto plazo.

Por último, Deal y Kennedy señalan que es fundamental atender a las historias y anécdotas que circulan por la red cultural.

Las “rutas” representan caminos más o menos informales para llegar al conocimiento del proceso cultural; sin embargo, debe considerarse como un complemento para formas metodológicas más rigurosas.

Edgar Schein (1990) ha agrupado una variedad de aproximaciones y metodologías que se han usado para conocer la Cultura Organizacional en cinco categorías, cada una de las cuales está estrechamente ligada con un enfoque conceptual determinado. Estas aproximaciones son :

- a) Histórica
- b) Etnográfica

- c) Analítico - descriptiva
- d) Clínico - descriptiva
- e) Investigación de encuesta

a) *Histórica*: Corresponde a la investigación de acontecimientos críticos en cuanto a avances y experiencias del pasado, la ponderación de las fuentes de información y la interpretación de las evidencias. Schein señala que esta aproximación tiene el problema que consume mucho tiempo y es costosa, pero entrega un análisis histórico y longitudinal.

b) *Etnográfica*: En este tipo de investigación se aplican los conceptos y métodos desarrollados en sociología y antropología al estudio de las organizaciones, con el objeto de iluminar descriptivamente y obtener un buen entendimiento de fenómenos organizacionales que no hayan sido suficientemente documentados. Este tipo de aproximación ayuda a construir mejores teorías, pero es costoso y consume gran cantidad de tiempo, al igual que la aproximación histórica.

c) *Analítico-Descriptiva*: Según esta aproximación, la Cultura Organizacional es vista como un concepto para el cual deben realizarse mediciones empíricas, donde las historias organizacionales, rituales y mitos, manifestaciones simbólicas y otros elementos culturales se toman como un sustituto para la cultura como un todo.

Schein (1990) plantea que el problema es la descomposición del concepto, cuya primaria utilidad teórica consiste en la evaluación de los aspectos holísticos de la cultura y de los fenómenos organizacionales.

c) *Clínico-Descriptiva*: Este enfoque ha sido desarrollado por Schein, llamándolo también desarrollo organizacional. La recolección de datos se realiza mientras el consultor está ayudando activamente al sistema de trabajo del cliente en los problemas definidos por éste. Posee principalmente dos limitaciones :

- Los datos pueden estar sesgados al haber sido recogidos en el centro de poder, que es donde los elementos culturales son creados y cambiados.
- Este método no entrega una descripción rigurosa, en términos metodológicos.

*e) Investigación de encuesta:* En este tipo de aproximación, la cultura se considera como la propiedad de los grupos que puede ser medida por cuestionarios, a través de los cuales es posible obtener puntajes de variables culturales y perfiles de tipo Likert (Schein, 1990). El autor visualiza que el problema de esta aproximación es que asume el conocimiento de las dimensiones relevantes a ser estudiadas y que no mide los supuestos básicos subyacentes compartidos por los miembros de la organización.

A pesar de las objeciones que plantea Schein, se han hecho diversos esfuerzos de medir cuantitativamente la cultura organizacional a través de métodos de encuesta. Dentro de los esfuerzos exitosos, uno de los últimos aportes es el de Hofstede et al. (1990) quienes obtuvieron apoyo empírico a la hipótesis que la cultura organizacional puede ser medida cuantitativamente en base a las respuestas de los miembros de la organización a preguntas escritas.

El enfoque de aproximación teórico en que se sustenta la presente memoria es el de Investigación Encuesta, puesto que éste representa una opción válida y adecuada a los requerimientos de la grupos en estudio, en términos de tiempo, disposición de las personas y uso de las jornadas laborales para estos fines.

### **III.- PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.**

#### **1.- OBJETIVO GENERAL:**

Adaptar y proporcionar evidencias de validez en términos de su contenido y constructo a un instrumento de diagnóstico de la cultura de equipo de trabajo, de los autores Robert R. Blake, Jane S. Mouton y Robert L. Allen, al medio organizacional de nuestro país.

#### **2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- a) Contribuir al conocimiento teórico y práctico en el área de la Psicología Organizacional, al poner de manifiesto el concepto de cultura de equipo de trabajo.
- b) Aportar evidencia en torno a la presencia de diferentes tipos de cultura en equipos de trabajo, que permitan contribuir a la validez de constructo del instrumento.
- c) Determinar la validez de contenido del instrumento a través del criterio de jueces.
- d) Adaptación de los ítems del instrumento de diagnóstico de cultura de equipo de trabajo propuesto por los autores Robert R. Blake, Jane S. Mouton y Robert L. Allen, a las características o condiciones idiosincrásicas nacionales.
- e) Establecer la capacidad de discriminación de los reactivos del instrumento en término de la relación entre cada uno y la cultura a que apuntan.



## **IV.- METODOLOGÍA**

### **4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DEL ESTUDIO**

Este trabajo constituye una investigación metodológica-psicométrica, de campo, realizada en condiciones ex-post facto.

Es una investigación metodológica, ya que intenta desarrollar metodología propia de la disciplina, tal que permita adaptar y validar un instrumento psicológico de medición, y entregar las primeras evidencias empíricas en torno a este instrumento.

Es de campo, porque la recolección de información se efectuará en el lugar natural de los equipos de trabajo, previamente escogidos.

Es ex-post-facto, porque al momento de realizar la evaluación, los equipos de trabajo ya poseen las características y variables que se desean discriminar.

### **4.2.-DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO**

De acuerdo a los planteamiento teóricos de los autores Robert R. Blake, Jane S. Mouton y Robert L. Allen, el test mide siete Tipos de Cultura de Equipos de Trabajo descritos en el marco teórico, a través de 12 ítems por cultura, representando cada uno ellos las doce variables que se definen a continuación. Este instrumento consta de 84 ítems, donde cada una de las doce variables consta de 7 ítems.

En el cuadro adjunto se muestran como dichas variables se agrupan en seis dimensiones, señaladas por los autores, que permiten describir y caracterizar globalmente la cultura.

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VARIABLES</b>
1.- PODER Y AUTORIDAD	ÓRDENES Y MANEJO DE REUNIONES
2.- ESTRUCTURA Y DIFERENCIACIÓN	DESCRIPCIONES DEL TRABAJO Y DELEGACIÓN
3.- REGLAS Y NORMAS	NORMAS DE CALIDAD Y MANEJO DE CONFLICTOS
4.- METAS Y OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTITUD HACIA LA INNOVACIÓN
5.- RETROALIMENTACIÓN Y CRÍTICA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMUNICACIÓN
6.- MORAL Y COHESIÓN	ESPÍRITU DE EQUIPO Y COMPROMISO

Para la aplicación del instrumento se privilegia la aplicación colectiva, aunque no se invalida con aplicaciones individuales, no existiendo un tiempo limitado para responder. Las instrucciones entregadas inicialmente destacan la confidencialidad de la información y el anonimato de la encuesta, así como la importancia de una respuesta honesta y realmente representativa de la realidad del funcionamiento del grupo. La asignación de puntajes, que debe hacer cada miembro, consiste en otorgar un valor a cada una de las 84 sentencias en una escala Tipo Likert, puntajes que van desde 1= nada característico a 9= muy característico.

#### **4.3.- DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

Se realizó una definición conceptual y operacional de las variables, en base a los 84 ítems que dichos autores plantean en su libro "Spectacular Teamwork: How to Develop the Leadership Skills For Team Success".

#### 4.3.1.-Poder y Autoridad.

##### 4.3.1.1.-Órdenes.

Definición Conceptual: Se refiere al flujo de instrucciones que imparte la jefatura para realizar las tareas al interior del equipo de trabajo, la forma en que ésta a su vez las recibe de sus superiores, su estilo de emisión a sus subalternos, la forma como son recibidas por éstos y efecto que sobre ellos provocan.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- con que el jefe da las instrucciones respecto a las tareas.
- con que el jefe determina la pauta de cómo debe ejecutarse las tareas.
- en que el jefe utiliza sugerencias en vez de órdenes.
- con que se ejecutan las actividades en forma ritual, debido a la baja frecuencia de órdenes emitidas por la jefatura.
- con que se ejecutan las actividades al ritmo de las exigencias contingentes, planteadas por la jefatura.
- en que las órdenes se regulan según las resistencias individuales.
- en que la jefatura acepta pasivamente instrucciones de sus superiores.
- en que la jefatura entrega en forma detallada las instrucciones a sus subalternos.
- en que se dan instrucciones con claridad.
- en que se resuelven las inquietudes generadas por las instrucciones.
- en que las instrucciones generan en los miembros del equipo compromiso con lo que hay que hacer.

#### **4.3.1.2.-Manejo de Reuniones.**

Definición Conceptual: Se refiere al estilo con que la jefatura dirige, organiza y estructura las reuniones de su equipo de trabajo y la dinámica interna que se genera al interior de éste, es decir, la forma como se enfrentan las situaciones de conflicto, la manera como se toman las decisiones, los tópicos de discusión, el nivel de participación de los miembros, y la percepción que el grupo tiene respecto de la utilidad de las reuniones.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- con que se realizan reuniones.
- en que las reuniones son consideradas útiles.
- en que las discusiones se centran en intereses personales más que grupales.
- en que los miembros en las reuniones tratan de agradar para evitar reprimendas.
- en que se formulan acciones a seguir, utilizando los aportes de todo el que contribuya.
- con que el jefe predetermina los temas de la reunión.
- en que se limita la participación de los miembros a reportes informativos.
- en que se toman acuerdos sin requerir la explicitación de la aprobación de la mayoría.
- en que temas importantes para el equipo, son tratados aisladamente en pequeños grupos.

#### **4.3.2.-Estructura y Diferenciación.**

##### **4.3.2.1.-Descripción del trabajo.**

Definición Conceptual: Se refiere a las características de cómo se lleva a cabo la formalización y diferenciación de las funciones al interior del equipo de trabajo.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- en que las responsabilidades de un trabajo están clara y formalmente divididas.
- en que el mecanismo coordinador del trabajo es la jefatura.
- en que las responsabilidades de un trabajo pueden ser interpretadas libremente por los miembros del equipo.
- en que las responsabilidades son determinadas y controladas por el jefe.
- con que los miembros del equipo se atienen a la especificaciones de su cargo para realizar su trabajo.
- en que las asignaciones del trabajo se basan en la tradición, los precedentes y personalidad de los miembros del equipo más que en la naturaleza de las tareas.
- en que los miembros del equipo defienden sus actividades laborales a fin que los otros miembros no intervengan en sus labores.
- en que los miembros del equipo tratan de ampliar sus funciones laborales más allá de las especificaciones de su cargo.
- con que las funciones y responsabilidades se diseñan de acuerdo a la naturaleza de las tareas y la preparación de los miembros.
- con que las funciones y responsabilidades se diseñan con el propósito de maximizar la interacción entre los miembros del equipo.

#### 4.3.2.2.-Delegación.

Definición Conceptual: Se refiere al grado de autonomía que perciben tener los miembros del equipo para realizar sus respectivas tareas o funciones.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- de autonomía que tiene el sujeto para realizar las tareas.
- en que las tareas se asignan de acuerdo a preferencias personales más que a la capacidad.
- en que la autonomía que se dispone está directamente relacionada con el nivel de rendimiento esperado.
- con que las asignaciones de tareas se realizan de acuerdo a la disponibilidad de los miembros más que a una planeación de éstas.
- de repetitividad en la asignación de funciones dentro de límites de habilidad, tiempo y compromiso.
- con que los miembros compiten por tareas más importantes.
- con que los miembros compiten por tareas que impliquen un menor esfuerzo.
- en que la autonomía otorgada a los miembros del equipo depende de la responsabilidad y capacidad individual con que realizan las tareas asignadas.

#### **4.3.3.-Reglas y Normas**

##### **4.3.3.1.-Normas de Calidad.**

Definición Conceptual: Se refiere a los estándares de rendimiento del equipo de trabajo, en cuanto a cómo se establecen, su nivel de exigencia y el grado de compromiso que generan.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- con que se exigen altas normas de calidad sin considerar los métodos para alcanzarlos.

- con que las normas de calidad aparentan ser aceptadas.
- con que las normas de calidad no afectan el comportamiento ni las decisiones de los miembros del equipo.
- en que las normas representan los intereses del jefe.
- en que las normas establecidas por el jefe son acatadas por los miembros del equipo.
- en que existen o no normas de calidad.
- de conformismo con las normas existentes.
- en que las normas de calidad son percibidas sólo como un medio de obtener reconocimiento.
- de compromiso y motivación por cumplir las altas normas de calidad establecidas.

#### 4.3.3.2.-Manejo de Conflictos.

Definición Conceptual: Se refiere a la forma cómo se enfrentan los desacuerdos y oposiciones de intereses u objetivos dentro del grupo de trabajo y su nivel de explicitación.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- con que se ocultan o disimulan los desacuerdos para lograr objetivos.
- en que se evitan tomar posiciones o mostrar abierta adhesión a un tema para no generar conflictos.
- en que los miembros del equipo buscan suavizar los desacuerdos entre las partes.
- con que explicitan los desacuerdos.
- con que se buscan soluciones a los conflictos.
- en que se aceptan formalmente los conflictos.
- con que el conflicto es visto como perturbador y se trata de eliminar.
- con que se utiliza la jerarquía para decidir o terminar los conflictos.

- de percepción de los miembros de cuándo defender una posición y cuándo ceder.

#### 4.3.4.-Metas y Objetivos

##### 4.3.4.1.-Formulación de Objetivos.

Definición Conceptual: Se refiere a la percepción de los miembros de la forma en cómo se definen los objetivos a lograr en el equipo, el nivel de participación en su elaboración y compromiso con éstos.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- en que se considera o priorizan más las aspiraciones de los miembros que el establecimiento de estándares de alto rendimiento.
- con que los objetivos son expresados de acuerdo a los requerimientos de los altos niveles gerenciales.
- en que ellos participan en la fijación, revisión y evaluación de los objetivos.
- en que la jefatura impone los objetivos a seguir.
- en que los objetivos establecidos por la jefatura son adaptados por el equipo de acuerdo a su grado de aceptación.
- con que se espera que los miembros del equipo acepten fácilmente los objetivos propuestos.
- con que los miembros del equipo trabajan de acuerdo a objetivos propios más que a los objetivos planteados por la jefatura.



#### **4.3.4.2.-Actitud hacia la Innovación.**

Definición Conceptual: Percepción de los miembros respecto a la predisposición frente a la propuesta de nuevas ideas y la forma y frecuencia con que se aceptan o rechazan éstas al interior del equipo de trabajo.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- con que son resistidas las nuevas ideas.
- en que miembros del grupo acatan los cambios propuestos y aceptados por la mayoría, para no ser rechazados por el equipo.
- con que las nuevas ideas no son aceptadas, pese a manifestarse una actitud positiva frente a la innovación.
- con que las ideas, pese a ser aceptadas, no son llevadas a la práctica.
- en que las nuevas ideas aceptadas se refieren a modificaciones en la forma de hacer las cosas.
- en que las nuevas ideas son aceptadas en la medida que mejoren la posición del líder.
- de disposición que perciben frente a la innovación.

#### **4.3.5.-Retroalimentación y Crítica**

##### **4.3.5.1.-Evaluación del Desempeño.**

Definición Conceptual: Se refiere a la forma cómo se realiza el proceso de retroalimentación del desempeño, los aspectos que se valoran (énfasis positivos y negativos) y estilos de verbalización de la retroalimentación.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- con que las revisiones del desempeño se orientan a destacar los aspectos negativos más que positivos.
- con que en las revisiones de desempeño se expresan aspectos positivos sin aludir a los aspectos negativos.
- en que se refuerzan las obediencias y se castigan las desviaciones, según lo establecido por la jefatura.
- con que las apreciaciones del desempeño son superficiales.
- con que las apreciaciones del desempeño no existe interés por señalar problemas de eficiencia.
- en que las críticas negativas se disfrazan con refuerzos positivos.
- con que la retroalimentación del desempeño se orienta a destacar aquellos aspectos que influyen en la imagen del equipo promoviendo la confrontación entre los miembros.
- en que las evaluaciones del desempeño responden a criterios establecidos previamente analizando las capacidades reales de cada trabajador en base a una comunicación bidireccional.

#### 4.3.5.1.-Comunicación.

Definición Conceptual: Se refiere a la forma en que se transmiten los mensajes e informaciones, sus contenidos y grado de participación de los miembros en ésta.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- en que la comunicación en el equipo de trabajo se orienta más a las tareas que a las personas.
- con que se conversan temas ajenos al trabajo con el propósito de hacer más amena la jornada.
- con que se transmiten mensajes de manera informal respecto a las tareas entre los miembros del equipo de trabajo.
- en que la comunicación proveniente de la jefatura es directiva y a la vez motivadora.
- en que la información, proveniente de la jefatura, se regula a fin que concuerde con las exigencias y expectativas de la organización y los miembros del equipo.
- con que las ideas y opiniones al interior del equipo de trabajo son expresadas cautelosamente para ser aceptadas.
- en que todos los miembros están plenamente informados y participan tanto en el análisis de problemas como en la toma de decisiones.

#### 4.3.6.-Moral y Cohesión

##### 4.3.6.1.-Espíritu de Equipo.

Definición Conceptual: Se refiere al grado de involucramiento, cohesión, priorización de metas grupales versus individuales, tipos de relaciones y de coordinación que perciben los miembros al interior de su equipo de trabajo.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes indicadores:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- en que los miembros muestran mayor interés por asuntos personales que grupales.
- en que las relaciones no contribuyen al rendimiento del equipo, pese a ser cordiales y amistosas.

- con que el jefe actúa como coordinador de las actividades del equipo para que exista compromiso con ellas.
- en que los miembros se perciben como un grupo de individuos más que un equipo de trabajo.
- en que las relaciones al interior del equipo tienen un carácter social positivo tratando de evitar cualquier conflicto.
- con que la realización de acciones está supeditada a futuras recompensas.
- con que se utilizan estrategias insidiosas para afectar la posición de los otros en beneficio propio.
- de cohesión, lealtad y ayuda mutua al interior del equipo.

#### 4.3.6.2.-Compromiso.

Definición Conceptual: Se refiere a las razones o fuentes que motivan el compromiso de los miembros con el equipo u organización.

Definición Operacional: Esta variable se medirá a través de los siguientes índices:

Reporte por parte de los sujetos del grado :

- en que el compromiso con el equipo obedece principalmente al temor de ser considerados desleales o insubordinados.
- en que el compromiso con el equipo surge de la apreciación positiva de las relaciones humanas que se generan a partir del trabajo.
- con que el compromiso con el equipo depende de la recompensa que reciban por el desempeño de las tareas y el cumplimiento de sus obligaciones.
- en que el compromiso con el equipo y organización dependen de las recompensas monetarias recibidas.



- en que el compromiso depende del prestigio que implica ser miembro del equipo u organización.
- en que se fomentan los intereses personales versus los del equipo.
- en que el compromiso deriva del interés común por el éxito del equipo.

#### **4.4.- DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL UNIVERSO.**

El Colectivo para la presente investigación ésta compuesto por todas las organizaciones, de producción o servicios, de la Región Metropolitana, que posean una antigüedad mínima de cinco años .

Se entenderá por empresa de servicio, toda organización que comercializa y/o distribuye productos y servicios tangibles e intangibles, teniendo una relación directa con el cliente final. En cambio, se considerará una empresa productiva a aquella que produce materias primas, y/o elabora uno más productos, y/o participa en la terminación de éste, no estando en contacto directo con el cliente final.

#### **4.5.- DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La Muestra es polietápica, es decir , fue tomada a través de etapas sucesivas para acceder a las unidades muestrales. Para ello, primero se estableció la necesidad de acceder a organizaciones heterogéneas, tanto productivas como de servicios, de modo de contar con una amplia variedad de estilos de cultura de equipos de trabajo. El considerar en esta etapa contar tanto con organizaciones productivas como de servicios constituye una muestra intencionada o de elección razonada.

En segundo lugar, se seleccionaron en forma intencionada, cuatro organizaciones productivas y cinco de servicios, de modo de tener segmentadas en forma equivalente ambos rubros de empresas (Ver Anexo N°1). Luego se eligieron aleatoriamente

un mínimo de 2 grupos de trabajo por cada una de las empresas elegidas. Se consideraron como criterios de muestreo para cada grupo, una permanencia de a lo menos un año de trabajo en conjunto de sus miembros (hombres o mujeres), y dos de antigüedad en la organización, lo que permitiría poseer un razonable tiempo de interacción para compartir ideas y creencias en común en relación trabajo en conjunto.

El tamaño de cada grupo estuvo conformado por a lo menos 3 subordinados y un máximo 15 , los que poseían una jefatura formal en común para todos los miembros. Se aplicó el instrumento a 19 grupos, con un número total de 122 personas encuestadas (N=122).

#### **4.6.- PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Esta investigación se realizó a través de una metodología definida y adecuada a las características del tipo de estudio. Inicialmente, se revisó los ítems del cuestionario planteado por los autores en su libro "Spectacular Teamwork: How to Develop the Leadership Skills For Team Success", analizando las versiones en inglés y español, realizando la adaptación de su lenguaje.

La siguiente etapa consistió en determinar la validez de contenido del cuestionario. Se analizó si cada uno de los ítems representaba la variable y la cultura que pretende medir y si la cubre en forma exhaustiva. Para tal efecto, se consultó a seis jueces calificados, con un mínimo de dos años de experiencia en Psicología Organizacional, a través de un cuestionario pertinente( Ver Anexo N°3), que contenían los fundamentos teóricos del test, las descripciones conceptuales y operacionales del test, así como una plantilla con las variables y los ítems que representan cada cultura. Cada juez evaluó la calidad de la redacción y relevancia del ítem para la variable y cultura. En este sentido, se consideró que un ítem es representativo cuando el 50 % + 1 de los jueces concuerda con su relevancia.

Similar criterio se usó para determinar si la cultura es cubierta en forma exhaustiva por los ítems respectivos.

Se decidió y eligió una muestra real con que se iba a trabajar, la que estuvo compuesta por 9 empresas, con un total de 19 grupos. A continuación, se tabularon los resultados de la aplicación del test y luego, se sistematizaron los datos existentes por medio de elementos de estadística descriptiva, tales como frecuencia, media aritmética, mediana y desviación estándar, los que constituyen la base para llevar a cabo los siguientes análisis.

La siguiente etapa consistió en comparar a los grupos escogidos en los resultados de la prueba, a través de un análisis de varianza, para determinar si el instrumento es capaz de diferenciar y discriminar tipos de culturas en los grupos y en las empresas, lo que sirve para determinar evidencias de validez de constructo.

Luego se realizó una intercorrelación entre los ítems entre sí y las variables a las que pertenecen, lo que aporta tanto a la validez de constructo de la prueba, en tanto permite determinar si cada ítem correlaciona mejor con su propia variable que con las otras, como además para establecer uno de los procedimientos para determinar la consistencia interna de la prueba ( Alfa de Cronbach).

Con el fin de obtener otras evidencias de confiabilidad para el instrumento, se analizó asimismo la varianza que aporta cada ítem individualmente a la cultura que pertenece y de cada cultura a la prueba total, utilizando otro de los procedimientos propuestos por Cronbach para este efecto.

Finalmente, se realizó una regresión múltiple tanto de los ítems de cada cultura, como de éstos con el test total, con el fin de determinar la importancia de aporte de cada ítem a su respectiva cultura, así como de éstos al instrumento. Asimismo, se estableció el valor Beta como un determinante de la influencia de cada ítem a la variable.

## **V.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, presentados a continuación, se orienta a determinar tanto la Validez de Contenido del instrumento, como su Validez de Constructo, el grado de discriminación y aporte de los ítems a cada cultura y a la prueba total. Además, se presenta el comportamiento obtenido en cada uno de los grupos evaluados y las respectivas empresas.

### **5.1.- VALIDEZ DE CONTENIDO**

Del análisis efectuado por los jueces en relación al grado de relevancia de cada ítem en relación a cada variable y cultura, se concluyó que el 100% de éstos aportan a la medición de la variable en la cultura respectiva, existiendo un 84,52% de los ítems que obtuvo plena aprobación en tal sentido.

Se observó mayores divergencias en la revisión que hicieron los jueces respecto a la redacción de los ítems. Es así como pudo apreciarse que más de la mitad de los jueces consideraron que 7 ítems presentaban una redacción poco clara, por lo que fueron modificados de acuerdo a los criterios entregados. El resto de los ítems no presentó mayores problemas al respecto, proponiéndose sólo alternativas o sugerencias orientadas a palabras que no eran totalmente claras y al uso de ilativos.

Resulta importante señalar que el mayor número de comentarios y críticas estuvo orientado a los ítems relativos a la Cultura 9,1 ( máximo interés por la producción y mínimo interés por las relaciones). Si bien no se tienen pruebas empíricas al respecto, se podría hipotetizar que los jueces fueron traspasados por ideas y juicios personales frente a los planteamientos implícitos de esta cultura, en tanto presenta valores opuestos a lo esperado socialmente para una cultura de equipo de trabajo. Este análisis se desprendió de comentarios verbales hechos por los jueces a los autores de esta investigación.



En lo que respecta a si la cantidad de ítems abarca exhaustivamente la variable, se observó que el 97,10% de las respuestas emitidas consideró adecuado el número de sentencias. Luego, en lo concerniente a si existirían, a juicio de ellos, otras formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de los ítems para cada variable, el 92,98% respuestas emitidas planteó que no.

De acuerdo al criterio de los jueces, este instrumento mide lo que pretende medir en cuanto a los contenidos teóricos propuestos por los autores.

## **5.2.- VALIDEZ DE CONSTRUCTO**

### **5.2.1.- Discriminación desde la perspectiva de las Empresas y Grupos respecto a los Tipos de Culturas.**

Como se señaló en la definición de la muestra, ésta estuvo constituida por nueve empresas y 19 grupos, de modo que resulta relevante realizar un análisis que nos permita conocer la capacidad del instrumento para discriminar entre diferentes tipos de culturas.

A través del Análisis de Varianza se determinó que es posible encontrar diferencias significativas de tipos de culturas al interior de la muestra total de empresas, tomando en cuenta al grupo interno.

Como se observa en la Tabla N° 1, de las siete Culturas, las que muestran mayores diferencias al interior de las empresas con respecto a las demás, por presentar un "F" con una probabilidad de ser significativo superior al 95% de confianza, son las Culturas: 9,1; 1,1; 5,5; Oportunista y 9,9.

**Tabla N° 1**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	3.75301	0.000
1,9	1.25888	0.238
9+9	1.62453	0.75
1,1	3.23332	0.000
5,5	1.78552	0.043
OPORTUNISTA	3.03542	0.000
9,9	2.47246	0.003

Por otra parte, las culturas 1,9 y 9+9, por presentar una probabilidad error de su aceptación mayor a 0,05 son las que muestran menor capacidad de discriminación al interior de las empresas.

Sin embargo, al analizar las variables de estratificación empresas y grupos de trabajo, otorgando igual peso a ambas, se observa que todas las culturas discriminan en las organizaciones y equipos evaluados, como lo muestra la tabla siguiente:

**Tabla N° 2**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	1187.42731	0.000
1,9	1669.97924	0.000
9+9	2021.28946	0.000
1,1	1189.47879	0.000
5,5	1866.76400	0.000
OPORTUNISTA	859.41458	0.000
9,9	1258.80673	0.000

A través de Manova se realizó una rotación de las variables Empresa-Grupo, y del peso otorgado a ellas, obteniéndose iguales a los planteados en la tabla N° 2, lo que confirma la capacidad de discriminación del test.

Al interior de todos los equipos, dando un mayor peso al efecto grupo, las culturas no muestran diferencias significativas, como lo señala la Tabla N° 3.

**TABLA N° 3**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	1.77533	0.175
1,9	2.01056	0.139
9+9	0.61156	0.544
1,1	1.82706	0.166
5,5	0.41411	0.662
OPORTUNISTA	0.43600	0.648
9,9	1.24998	0.291

**Tabla N° 4**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	5.27402	0.000
1,9	0.87636	0.539
9+9	0.53397	0.829
1,1	3.944915	0.000
5,5	1.07348	0.388
OPORTUNISTA	3.85584	0.001
9,9	3.93260	0.000

Sin embargo, en esta rotación de variables, entre las empresas (Tabla N°4), sin considerar los grupos, se encuentran diferencias significativas a nivel de las culturas, en forma prácticamente concordante con lo expresado en la Tabla N°1.

### **5.2.2.- Discriminación desde la perspectiva de los Tipos de Culturas en relación a las Empresas y Grupos.**

Se estableció un Anova, entre las empresas en forma global y cada una de las Culturas por separado. Es decir, se puede ver si cada cultura en las empresas muestra diferencias significativas.

Considerando iguales criterios respecto al nivel de discriminación de las variables, se puede apreciar en la Tabla N°5 que la Cultura 9,1 y Oportunista muestran diferencias significativas en las empresas, considerando un "F" con una probabilidad de ser significativo superior al 95% de confianza. Ahora, al considerar un "F" con una probabilidad de ser significativo superior al 99% de confianza, discriminan significativamente las Culturas 1,1 y 9,9.

Estos resultados muestran que cada uno de los Tipos de Cultura permitió discriminar entre las diferentes empresas.

Tabla N° 5

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	2.0856	0.0428 *
1,9	0.7357	0.6598
9+9	0.7184	0.6749
1,1	3.6583	0.0008 **
5,5	1.6989	0.1062
Oportunista	2.3871	0.0205 *
9,9	2.8684	0.0061 **

(\*)= Significativo al 0.05

(\*\*)= Significativo al 0.01

Profundizando el análisis presentado en la tabla anterior, puede mencionarse que tal como se señaló en los comentarios referentes a la Tabla N° 3, no existen diferencias significativas entre los grupos al interior de las empresas. Sin embargo, una visión más fina permitió distinguir que para las culturas 1,1 y la 9,9 sí fue posible apreciar diferencias entre los grupos, con un nivel de significancia inferior a 0,05.

Es así como para la cultura 1,1 hay dos empresas, Empresa 7 y Empresa 9, que muestran los más diferentes puntajes en relación a dicha cultura. Por otra parte, para la cultura 9,9 la Empresa 4 es la que presenta los puntajes más diferentes respecto a la cultura señalada.

### 5.2.3.-Análisis de cada Tipo de Cultura al interior de los grupos de cada empresa.

El análisis de varianza realizado en este punto nos permitió obtener las diferencias que se dan en las empresas y sus respectivos grupos si se les observa desde la perspectiva de cada cultura, es decir, nos muestra cómo se presenta cada cultura por empresa y entre los grupos al interior de cada empresa.

A continuación se presentan, en forma de tablas por empresa, los resultados del nivel de discriminación de cada cultura en las diferentes organizaciones y sus grupos.

**TABLA N° 6: Empresa 1, GRUPOS 1 y 2**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	189.5526	0.0002 **
1,9	2.2840	0.2052
9+9	0.0025	0.9624
1,1	13.8944	0.0203 *
5,5	3.5200	0.1339
Oportunista	10.0962	0.0336 *
9,9	12.0954	0.0254*

**TABLA N° 7: Empresa 2, GRUPOS 3 y 4**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	1.2997	0.2918
1,9	3.2701	0.1135
9+9	0.0787	0.7872
1,1	0.0292	0.8691
5,5	0.4853	0.5085
Oportunista	1.9186	0.2085
9,9	1.6981	0.2338

**TABLA N° 8: Empresa 3, GRUPOS 5, 6 y 7**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	0.1910	0.8282
1,9	1.5312	0.2504
9+9	7.0899	0.0075 *
1,1	0.0877	0.9166
5,5	1.6884	0.2204
Oportunista	0.0398	0.9611
9,9	2.5115	0.1169

**TABLA N° 9: Empresa 4, GRUPOS 8 y 9**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	18.6211	0.0004 **
1,9	8.1142	0.0103 *
9+9	3.8837	0.0635
1,1	7.7948	0.0116*
5,5	1.2225	0.2827
Oportunista	9.2746	0.0067 **
9,9	3.0471	0.0970

**TABLA N° 10 : Empresa 5, GRUPOS 10 y 11**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	0.4919	0.4916
1,9	0.7271	0.4045
9+9	4.0958	0.0573
1,1	0.0885	0.7694
5,5	0.5282	0.4762
Oportunista	5.9234	0.0250 *
9,9	0.0721	0.7912



**TABLA N° 11: Empresa 6, GRUPOS 12 y 13**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	8.1619	0.0105 *
1,9	1.6621	0.2136
9+9	2.3570	0.1421
1,1	11.3589	0.0034 **
5,5	7.2713	0.0148 *
Oportunista	5.8706	0.0262 *
9,9	2.0761	0.1668

**TABLA N° 12: Empresa 7, GRUPOS 14 y 15**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	11.6379	0.0143 *
1,9	0.3352	0.5837
9+9	3.1472	0.1264
1,1	0.1707	0.6939
5,5	0.2429	0.6396
Oportunista	0.2946	0.6069
9,9	0.0003	0.9873

**TABLA N° 13 : Empresa 8, GRUPOS 16 y 17**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	0.0828	0.7832
1,9	1.1110	0.3324
9+9	0.0351	0.8575
1,1	2.9597	0.1362
5,5	2.6051	0.1576
Oportunista	0.0172	0.8998
9,9	0.4531	0.5259

**TABLA N° 14 : Empresa 9, GRUPOS 18 y 19**

TIPO DE CULTURA	F	P
9,1	1.3911	0.2655
1,9	0.0616	0.8090
9+9	0.0055	0.9425
1,1	0.7107	0.4189
5,5	0.0040	0.9511
Oportunista	0.7815	0.3974
9,9	1.7218	0.2188

Las empresas 1 y 4 presentan las diferencias más altamente significativas a nivel de la cultura 9,1; mientras que las empresas 6 y 7 arrojan diferencias significativas, a un nivel de significancia del 0,05, para dicha cultura.

La empresa 6 muestra, a un nivel de significancia del 0,01 las mayores diferencias para la cultura 1,1, mientras que las empresas 1 y 4 reflejan diferencias significativas a un nivel 0,05.

La empresa 4 presenta diferencias altamente significativas para la cultura Oportunista, mientras que las empresas 1, 5 y 6 evidencian diferencias a un 0,05 nivel de significancia.

Las empresas 2, 8 y 9 no presentan evidencias significativas en ninguna de las culturas.

Tomando el criterio presentado en la definición de la muestra respecto a la distinción entre empresas productivas y de servicios, los autores consideran importante mencionar que en las culturas 9,1, 1,1 y Oportunista, muestran diferencias significativas tanto en empresas productivas como de servicios.

Por otra parte, la cultura 5, 5 sólo muestra diferencias significativas en una empresa de servicios. En cambio, la cultura 9,9 arroja diferencias significativas sólo en una empresa productiva.

#### **5.2.4.- Análisis de Correlación Variable - Cultura.**

Este análisis intenta evidenciar el grado correlación existente entre las variable (representada por cada ítem) y la cultura respectiva.

Todas las variables (ítems) evidencian una correlación positiva con su respectiva Cultura, considerando para las Culturas 9,1 y 9,9 un  $r$  crítico de 0,179 para 119

grados de libertad, a un nivel de significación de 0,05, debido a que el número de casos es 121; en cambio, para las demás culturas el r crítico es de 0,178 para 120 grados de libertad, considerando 122 casos. Estos resultados demuestran que todas las variables son consistentes u homogéneas, en la medida que miden lo mismo que el total de la Cultura respectiva, lo que apunta a que se está en presencia de un constructo consistente. Al respecto, se debe recordar que este test no otorga un puntaje total, sino un puntaje por cada una de las culturas en base al puntaje que aporta cada variable.

En cada cultura como lo muestran a continuación las tablas, se puede observar la variable y el ítem que presenta la correlación más alta y la más baja con la cultura descrita.

Tabla N° 15: Cultura 9,1

Variables	Ítems	Coef.
1. Órdenes	1	0.684
2. Reuniones	2	0.634
3. Conflictos	3	0.669
4. Objetivos	4	<b>0.516</b>
5. Innovación	5	0.616
6. Comunicación	6	<b>0.727</b>
7. Descripción del trabajo	7	0.393
8. Delegación	8	0.597
9. Calidad	9	0.610
10. Evaluación del Desempeño	10	0.574
11. Espíritu de Equipo	11	0.689
12. Compromiso	12	0.674

**Tabla N° 16: Cultura 1,9**

Variables	Items	Coef.
1. Órdenes	13	0.462
2. Reuniones	14	0.359
3. Conflictos	15	0.447
4. Objetivos	16	0.422
5. Innovación	17	0.571
6. Comunicación	18	0.532
7. Descripción del trabajo	19	<b>0.301</b>
8. Delegación	20	<b>0.591</b>
9. Calidad	21	0.501
10. Evaluación del Desempeño	22	0.519
11. Espíritu de Equipo	23	0.566
12. Compromiso	24	0.323

**Tabla N° 17: Cultura 9+9**

Variables	Ítems	Coef.
1. Órdenes	25	0.527
2. Reuniones	26	0.549
3. Conflictos	27	0.449
4. Objetivos	28	0.421
5. Innovación	29	0.387
6. Comunicación	30	0.436
7. Descripción del trabajo	31	0.486
8. Delegación	32	0.451
9. Calidad	33	<b>0.642</b>
10. Evaluación del Desempeño	34	0.613
11. Espíritu de Equipo	35	0.560
12. Compromiso	36	<b>0.278</b>

**Tabla N° 18: Cultura 1,1**

Variables	Ítems	Coef.
1. Órdenes	37	0.282
2. Reuniones	38	0.654
3. Conflictos	39	0.571
4. Objetivos	40	0.660
5. Innovación	41	0.557
6. Comunicación	42	0.503
7. Descripción del trabajo	43	0.623
8. Delegación	44	0.595
9. Calidad	45	0.629
10. Evaluación del Desempeño	46	0.759
11. Espíritu de Equipo	47	0.662
12. Compromiso	48	0.692

**Tabla N° 19 Cultura 5,5**

<b>Variables</b>	<b>Ítems</b>	<b>Coef.</b>
1. Órdenes	49	0.543
2. Reuniones	50	0.547
3. Conflictos	51	0.506
4. Objetivos	52	<b>0.705</b>
5. Innovación	53	0.703
6. Comunicación	54	0.315
7. Descripción del trabajo	55	0.498
8. Delegación	56	0.483
9. Calidad	57	0.466
10. Evaluación del Desempeño	58	0.440
11. Espíritu de Equipo	59	0.565
12. Compromiso	60	<b>0.306</b>



**Tabla N° 20: Cultura Oportunista**

Variables	Ítems	Coef.
1. Órdenes	61	0.523
2. Reuniones	62	0.702
3. Conflictos	63	<b>0.820</b>
4. Objetivos	64	<b>0.314</b>
5. Innovación	65	0.764
6. Comunicación	66	0.717
7. Descripción del trabajo	67	0.768
8. Delegación	68	0.669
9. Calidad	69	0.629
10. Evaluación del Desempeño	70	0.624
11. Espíritu de Equipo	71	0.716
12. Compromiso	72	0.777

**Tabla N° 21: Cultura 9,9**

Variables	Ítems	Coef.
1. Órdenes	73	0.543
2. Reuniones	74	0.738
3. Conflictos	75	0.738
4. Objetivos	76	0.737
5. Innovación	77	0.661
6. Comunicación	78	0.794
7. Descripción del trabajo	79	0.793
8. Delegación	80	0.582
9. Calidad	81	0.761
10. Evaluación del Desempeño	82	0.686
11. Espíritu de Equipo	83	0.717
12. Compromiso	84	0.746

Si bien todos los ítems correlacionan significativamente con sus respectivas culturas, resulta interesante observar que la variable **Objetivos** aparezca en dos culturas como el de la más baja relación (9,1 y Oportunista) en tanto aparezca como la más alta correlación en la Cultura 5,5. Asimismo, la variable **Comunicación** aparece como la más alta correlación en las Culturas 9,1 y 9,9, en tanto las variables **Compromiso** y **Órdenes** como las correlaciones más bajas en las Culturas 9 + 9 y 5,5, y 9,1 y Oportunista respectivamente.

### 5.2.5.- Análisis de la Intercorrelación de Variables de la misma Cultura.

Este análisis intenta determinar el aporte que cada variable, con su respectivo ítem, entrega a su cultura y la proximidad conceptual existente entre éstas. Además se integra a este análisis la opinión de los jueces expertos frente a la validez de contenido que ellos asignaron a los ítems de las culturas que aquí se exponen.

Para analizar el nivel de significación de las intercorrelaciones entre ítems se establece un  $r$  crítico de 0,179 para 119 grados de libertad, para las tablas N° 22 y N° 28 a un nivel de significación de 0,05, debido a que el número de casos es 121; en cambio, para las demás tablas se considerará un  $r$  crítico de 0,178 para 120 grados de libertad, considerando 122 casos.

Dentro de la Cultura 9,1, como lo muestra la Tabla N°22, las variables que evidencian mayor cercanía conceptual son la Variable Espíritu de Equipo (ítem 11) y la Variable Compromiso (ítem 12), lo que corresponde a un coeficiente de 0,652, mientras que la correlación más baja se presenta entre la Variable Evaluación del Desempeño (ítem 10) y Descripción del Trabajo (ítem 7), lo cual corresponde a un coeficiente de -0,0011, el que no es significativo. Por otra parte, al considerar la evaluación efectuada por los jueces, se observó que los ítems 1 y 2 presentaron las mayores dificultades de redacción (66%). Se puede observar que el ítem 7 es el que presenta un mayor número de correlaciones no significativas (con los ítems 9,10, 11 y 12).

Tabla N° 22: Variables - Ítems de la Cultura 9,1

V/I	V1/1	V2/2	V3/3	V4/4	V5/5	V6/6	V7/7	V8/8	V9/9	V10/10	V11/11	V12/12
V 1/1	1.000	0.555	0.441	0.429	0.365	0.417	0.212	0.270	0.325	0.353	0.391	0.313
V 2/2		1.000	0.434	0.253	0.343	0.428	0.161	0.327	0.376	0.201	0.312	0.342
V 3/3			1.000	0.305	0.295	0.404	0.219	0.294	0.288	0.302	0.505	0.427
V 4/4				1.000	0.221	0.379	0.188	0.284	0.278	0.229	0.192	0.087
V5/5					1.000	0.445	0.181	0.220	0.446	0.404	0.322	0.355
V6/6						1.000	0.357	0.464	0.358	0.245	0.452	0.412
V 7/7							1.000	0.238	0.172	-0.001	0.114	0.087
V 8/8								1.000	0.408	0.245	0.315	0.342
V 9/9									1.000	0.281	0.301	0.358
V10/10										1.000	0.440	0.512
V11/11											1.000	0.652
V12/12												1.000

En la Cultura 1,9 como se puede observar en la Tabla N° 23, las variables que evidencian mayor cercanía conceptual son la Variable Compromiso (ítem 24) y la Variable Descripción del Trabajo (ítem 19), lo que corresponde a un coeficiente de 0,447, mientras que la correlación más baja se presenta entre la Variable Evaluaciones del Desempeño (ítem 22) y la Descripción del Trabajo (ítem 19), mostrando una correlación de -0,007, la que no es significativa.

La Variable Descripción del Trabajo (ítem 19) presenta mayores lejanías conceptuales con respecto a las otras variables que miden esta cultura, como se puede demostrar en lo dicho anteriormente, pero es importante acotar que este ítem presentó mayores dificultades de apreciación, por parte de los jueces, en cuanto a su redacción (83,3% no la aprobó).



**Tabla N°23: Variables - Ítems de la Cultura 1,9**

V/I	V1/13	V2/14	V3/15	V4/16	V5/17	V6/18	V7/19	V8/20	V9/21	V10/22	V11/23	V12/24
V 1/ 13	1.000	0.092	0.065	0.090	0.153	0.181	-0.069	0.304	0.306	0.311	0.287	-0.107
V 2/ 14		1.000	-0.134	0.428	0.161	0.162	-0.163	0.205	0.264	0.040	0.133	-0.220
V 3/ 15			1.000	0.045	0.296	0.087	0.325	0.171	0.011	0.120	0.071	0.389
V 4/ 16				1.000	0.088	0.085	-0.149	0.250	0.213	0.081	0.287	-0.095
V5/ 17					1.000	0.337	0.197	0.200	0.156	0.202	0.180	0.229
V6/ 18						1.000	0.128	0.308	0.181	0.209	0.182	0.135
V 7/ 19							1.000	0.143	-0.084	-0.007	-0.099	0.447
V 8/ 20								1.000	0.377	0.284	0.240	-0.079
V 9/ 21									1.000	0.210	0.369	-0.142
V10/22										1.000	0.391	0.114
V11/23											1.000	0.095
V12/24												1.000

En la Cultura 9+9 (Tabla N°24), las variables que tienen mayor cercanía conceptual son la Variable Conflicto (ítem 27) y la Variable Reuniones (ítem 26), con un coeficiente de 0,565 y la variable que presenta la correlación más baja es la Variable Espíritu de Equipo (ítem 35) e Innovación (ítem 29), con un coeficiente de correlación de 0,002, el que no es significativo.

En cuanto a la opinión de los jueces, se señaló que la Variable Innovación (ítem 29) presenta poco consenso en cuanto a su claridad: sólo presentó un criterio de aprobación del 50%.

**Tabla N° 24: Variables - Ítems de la Cultura 9+9**

V/1	V1/25	V2/26	V3/27	V4/28	V5/29	V6/30	V7/31	V8/32	V9/33	V10/34	V11/35	V12/36
V 1/ 25	1.000	0.197	0.020	0.224	0.184	0.289	0.179	-0.010	0.312	0.210	0.277	0.187
V 2/ 26		1.000	0.565	-0.015	0.554	-0.117	0.256	0.293	0.212	0.207	0.059	-0.137
V 3/ 27			1.000	-0.032	0.458	-0.119	0.310	0.196	0.217	0.221	0.017	-0.333
V 4/ 28				1.000	-0.060	0.329	-0.075	0.081	0.279	0.185	0.343	0.277
V5/ 29					1.000	-0.087	0.222	0.052	0.011	0.042	0.902	-0.191
V6/ 30						1.000	0.140	0.056	0.288	0.263	0.287	0.334
V 7/ 31							1.000	0.224	0.247	0.253	0.068	-0.026
V 8/ 32								1.000	0.309	0.272	0.200	-0.050
V 9/ 33									1.000	0.433	0.442	0.039
V10/34										1.000	0.290	0.190
V11/35											1.000	0.288
V12/36												1.000

La Cultura 1,1, a continuación en la Tabla N° 25, se puede observar en las Variables Espíritu de Equipo (ítem 47) y la Variable Evaluaciones del Desempeño (ítem 46), que presentan mayor cercanía conceptual con un coeficiente de correlación de 0,630, mientras que la correlación más baja se encuentra entre la misma Espíritu de Equipo (ítem 47) y la Variable Ordenes (ítem 37), con una correlación de 0,018, la que no es significativa.

Según la apreciación de los jueces estas variables con sus respectivos ítems, no presentan mayores dificultades en cuanto a su claridad y comprensión.

Tabla N° 25: Variables - Ítems de la Cultura 1,1

V / I	V1 / 37	V2 / 38	V3/39	V4/40	V5/41	V6/42	V7/43	V8/44	V9/45	V10/46	V11/47	V12/48
V 1/ 37	1.000	0.103	0.151	0.098	0.075	0.216	0.130	0.136	0.076	0.122	0.018	0.072
V 2/ 38		1.000	0.411	0.425	0.259	0.198	0.370	0.363	0.389	0.440	0.409	0.287
V 3/ 39			1.000	0.343	0.234	0.203	0.336	0.366	0.176	0.285	0.298	0.351
V 4/ 40				1.000	0.330	0.201	0.338	0.329	0.471	0.394	0.373	0.463
V5/ 41					1.000	0.324	0.418	0.212	0.311	0.424	0.255	0.286
V6/ 42						1.000	0.342	0.311	0.162	0.250	0.214	0.350
V 7/ 43							1.000	0.311	0.273	0.424	0.241	0.381
V 8/ 44								1.000	0.207	0.398	0.258	0.336
V 9/ 45									1.000	0.526	0.443	0.402
V10/46										1.000	0.630	0.475
V11/47											1.000	0.491
V12/48												1.000

En la Cultura 5,5 (Tabla N° 26), las variables que evidencian mayor cercanía conceptual son la Variable Compromiso (ítem 60) y la Variable Espíritu de Equipo (ítem 59), lo que corresponde a un coeficiente de 0,488, mientras que la correlación más baja se presenta entre la misma Variable Compromiso (ítem 60) y la de Delegación (ítem 56), mostrando una correlación de 0,001, la que no es significativa.

Respecto a la opinión de los jueces en torno a las variables e ítems que la contienen, se observa el mismo fenómeno descrito anteriormente, es decir, que en esta cultura no se muestran problemas en cuanto a la comprensión y redacción de sus ítems.

Tabla N° 26: Variables - Ítems de la Cultura 5,5

V / I	V1 / 49	V2 / 50	V3/51	V4/52	V5/53	V6/54	V7/55	V8/56	V9/57	V10/58	V11/59	V12/60
V 1/ 49	1.000	0.318	0.083	0.399	0.316	0.093	0.208	0.136	0.176	0.224	0.250	0.166
V 2/ 50		1.000	0.280	0.324	0.316	0.139	0.218	0.138	0.164	0.257	0.182	-0.060
V 3/ 51			1.000	0.354	0.368	0.205	0.221	0.104	0.101	0.140	0.183	0.027
V 4/ 52				1.000	0.415	0.244	0.237	0.280	0.231	0.211	0.364	0.225
V5/ 53					1.000	0.183	0.397	0.303	0.251	0.281	0.357	0.116
V6/ 54						1.000	-0.069	0.118	-0.092	-0.083	0.162	0.107
V 7/ 55							1.000	0.340	0.335	0.225	0.059	-0.165
V 8/ 56								1.000	0.252	0.026	0.197	0.091
V 9/ 57									1.000	0.377	0.094	-0.012
V10/58										1.000	0.054	-0.037
V11/59											1.000	0.488
V12/60												1.000

En la Cultura Oportunista, se puede observar, las variables que evidencian mayor cercanía conceptual son la Variable Innovación (ítem 65) y la Variable Conflicto (ítem 63), lo que corresponde a un coeficiente de 0,686, (ver Tabla N° 27). Mientras que la correlación más baja se presenta entre la Variable Espíritu de Equipo (ítem 71) y la Variable Objetivos (ítem 64), mostrando una correlación de -0,002, la que no es significativa.

No se observan discrepancias significativas respecto a la opinión de los jueces, por lo que se considera que la Cultura estaría bien abordada.



**Tabla N° 27: Variables - Ítems de la Cultura Oportunista**

V/1	V1/61	V2/62	V3/63	V4/64	V5/65	V6/66	V7/67	V8/68	V9/69	V10/70	V11/71	V12/72
V 1/61	1.000	0.383	0.402	0.216	0.324	0.312	0.411	0.233	0.249	0.223	0.150	0.324
V 2/ 62		1.000	0.645	0.237	0.517	0.417	0.482	0.322	0.408	0.371	0.409	0.461
V 3/ 63			1.000	0.245	0.666	0.499	0.568	0.434	0.393	0.524	0.593	0.579
V 4/ 64				1.000	0.110	0.270	0.124	0.134	0.104	0.053	0.002	0.158
V5/ 65					1.000	0.563	0.553	0.461	0.395	0.442	0.556	0.501
V6/ 66						1.000	0.573	0.391	0.351	0.417	0.509	0.480
V 7/ 67							1.000	0.543	0.421	0.308	0.544	0.614
V 8/ 68								1.000	0.472	0.350	0.402	0.556
V 9/ 69									1.000	0.303	0.500	0.489
V10/70										1.000	0.512	0.468
V11/71											1.000	0.562
V12/72												1.000

En la Cultura 9,9 (Tabla N°28), las variables que tienen mayor cercanía conceptual son la Variable Compromiso (ítem 84) y la Variable Espíritu de Equipo (ítem 83), con un coeficiente de 0,666 y la variable que presenta la correlación más baja es la Variable Compromiso nuevamente (ítem 84) y Delegación (ítem 80), con un coeficiente de correlación de 0,258 siendo, a diferencia de las Culturas anteriores, significativo.

Es importante observar que en cuanto los valores obtenidos en esta Cultura, los coeficientes de correlación son todos significativos, teniendo una alta cercanía conceptual .

Los jueces, por otra parte, señalan que los ítems que presentarían mayores dificultades de redacción son los ítems 73, 74 y 77 que aluden a las Variables Ordenes, Reuniones e Innovación respectivamente, todos con un porcentaje de aprobación del 50%.

Tabla N° 28: Variables - Ítems de la Cultura 9,9

V / I	V1 / 73	V2 / 74	V3 / 75	V4 / 76	V5 / 77	V6 / 78	V7 / 79	V8 / 80	V9 / 81	V10 / 82	V11 / 83	V12 / 84
V 1 / 73	1.000	0.548	0.299	0.368	0.283	0.356	0.391	0.367	0.262	0.286	0.283	0.335
V 2 / 74		1.000	0.611	0.459	0.391	0.540	0.559	0.436	0.481	0.389	0.459	0.441
V 3 / 75			1.000	0.542	0.482	0.567	0.606	0.358	0.494	0.456	0.446	0.485
V 4 / 76				1.000	0.524	0.545	0.508	0.298	0.492	0.458	0.492	0.517
V 5 / 77					1.000	0.477	0.533	0.265	0.379	0.456	0.309	0.481
V 6 / 78						1.000	0.630	0.434	0.565	0.528	0.512	0.564
V 7 / 79							1.000	0.548	0.567	0.419	0.478	0.547
V 8 / 80								1.000	0.457	0.347	0.382	0.258
V 9 / 81									1.000	0.544	0.590	0.579
V10 / 82										1.000	0.453	0.448
V11 / 83											1.000	0.666
V12 / 84												1.000

De acuerdo a los resultados expuestos, las Culturas 1,9; 9+9 y 5,5, son las que presentan mayores correlaciones no significativas entre los ítems o variables de cada una de sus Culturas. Por otra parte, la Cultura 9,9 presenta coeficientes de correlación altamente significativas en el 100% entre sus variables o ítems.

## 5.2.6 Regresión Múltiple de las Variables en las Culturas

Está referida al orden en que ingresan los ítems a la cultura o, dicho de otra forma, es el peso o aporte que tienen los ítems o variable en la medición de la misma. La regresión múltiple representa la distribución promedio de las desviaciones de cada ítem respecto al promedio total de cada cultura.

**Tabla N° 29: Cultura 9,1**

VARIABLE ÍTEM	BETA
V 6/ 6	0.135608
V1 / 1	0.136113
V12 / 12	0.150081
V9 / 9	0.120944
V3 / 3	0.137507
V10 / 10	0.136791
V 7/ 7	0.135647
V8 / 8	0.137548
V5 / 5	0.128511
V4 / 4	0.133006
V11 / 11	0.144224
V2 / 2	0.126724

**Tabla N° 30: Cultura 1,9**

VARIABLE ÍTEM	BETA
V8 / 20	0.156851
V5 / 17	0.174549
V11 / 23	0.193277
V3 / 15	0.193315
V6 / 18	0.179427
V2 / 14	0.191741
V12 / 24	0.178917
V1 / 13	0.180244
V9 / 21	0.168873
V4 / 16	0.185089
V7 / 19	0.184616
V10 / 22	0.169533

**Tabla N° 31: Cultura 9+9**

VARIABLE ITEM	BETA
V 9 / 33	0.162419
V2 / 26	0.186913
V6 / 30	0.150829
V11 / 35	0.175805
V10 / 34	0.171395
V7 / 31	0.174151
V4 / 28	0.158949
V5 / 29	0.168827
V12 / 36	0.194602
V8 / 32	0.170328
V1 / 25	0.174968
V3 / 27	0.186665

**Tabla N° 32: Cultura 1,1**

VARIABLE ITEM	BETA
V10 / 46	0.150694
V4 / 40	0.127560
V6 / 42	0.118060
V3 / 39	0.129612
V2 / 38	0.146645
V12 / 48	0.154818
V9 / 45	0.148633
V8 / 44	0.151836
V7 / 43	0.129063
V1 / 37	0.119240
V11 / 47	0.150968
V5 / 41	0.120219

**Tabla N° 33: Cultura 5,5**

VARIABLE ITEM	BETA
V4 / 52	0.168540
V5 / 53	0.154287
V2 / 50	0.178656
V11 / 59	0.176164
V9 / 57	0.150225
V7 / 55	0.169888
V6 / 54	0.145991
V10 / 58	0.168699
V12 / 60	0.166507
V8 / 56	0.175620
V3 / 51	166108
V1 / 49	0.147987

**Tabla N° 34: Cultura Oportunista**

VARIABLE ITEM	BETA
V3 / 63	0.127280
V12 / 72	0.131231
V6 / 66	0.119664
V9 / 69	0.113097
V8 / 68	0.137740
V1 / 61	0.122085
V2 / 62	0.124201
V11 / 71	0.121482
V10 / 70	0.127179
V4 / 64	0.107865
V5 / 65	0.125856
V7 / 67	0.126526

**Tabla N° 35 Cultura 9,9**

VARIABLE ITEM	BETA
V6 / 78	0.124301
V9 / 81	0.128067
V2 / 74	0.119874
V5 / 77	0.123263
V11 / 83	0.120107
V4 / 76	0.128411
V7 / 79	0.108005
V10 / 82	0.120396
V1 / 73	0.095044
V3 / 75	0.117580
V8 / 80	0.104864
V12 / 84	0.114394

Al observar las Tabla, se aprecia que la variable que más se repitió dentro de los cinco primeros lugares en cuanto al aporte que hacen a los Tipos de Culturas es la variable **Comunicación** (V6), en segundo lugar se observa la variable **Calidad** (V9), en tercer lugar se aprecian con igual grado de aporte conceptual las variables **Conflicto**, **Reuniones** y **Espíritu de Equipo** (V3, V2 y V11 respectivamente) y en cuarto lugar se aprecia la variable **Innovación** (V5). La variable **Descripción del Trabajo** resultó ser la que menos peso conceptual aportó a las Culturas, considerando como criterio su no aparición dentro de los cinco primeros lugares de aporte. A la vez, la variable **Ordenes** (V1) fue la que más veces se registró dentro de los últimos lugares del aporte a cada Cultura.

Desde el punto de vista de las Culturas, resulta relevante mencionar los siguientes comentarios:

- En la Cultura 9,1 los mayores aportes lo realizaron las variables **Comunicación** y **Ordenes**, lo que podría reflejar que la forma en que se manifiesten estas variables es la que determina en mayor medida la aparición de esta Cultura.
- Las variables **Delegación** e **Innovación** constituyen el mayor aporte a la Cultura 1,9 y las que menos aportan son **Descripción del Trabajo** y **Evaluación del Desempeño**.
- En la Cultura 9+9, Paternalista, el peso está dado por las variables **Calidad** y **Reuniones**, mientras que **Ordenes** y **Conflicto** son las variables que presentan el menor aporte.
- **Evaluación del Desempeño** y **Objetivos** son las variables que presentan el mayor aporte a la Cultura 1,1, por el contrario **Espíritu de Equipo** e **Innovación** son las que denotan el menor peso.
- En la Cultura 5,5, los **Objetivos** y la **Innovación** ingresan en los primeros lugares de aporte, siendo **Conflicto** y **Ordenes** las de menor importancia.
- Las variables **Conflicto** y **Compromiso** presentan el mayor aporte a la Cultura Oportunista, y las variables **Innovación** y **Descripción del Trabajo** el menor peso.
- Finalmente, la **Comunicación** y la **Calidad** son las variables que registran el mayor peso a la Cultura 9,9, mientras que la **Delegación** y el **Compromiso** figuran como variables de poco peso.

### **5.2.7. Análisis de la Confiabilidad del instrumento a partir del Análisis de los ítems y culturas a través de los procedimientos Alfa de Cronbach**

#### **a) Análisis sobre la base de la varianza de los ítems.**

Tal como puede apreciarse en la siguiente tabla y, de acuerdo al análisis de la correlación de los ítems entre sí (de cada cultura) fue posible obtener resultados que indican que para todas las culturas los ítems son confiables.

Destaca en este análisis la cultura 9,9 por ser la que presenta los mayores valores de confiabilidad.

Asimismo, presentaron una adecuada confiabilidad las culturas Oportunista; 9,1 y 1,1, con los valores por sobre 0,83..

La cultura 1,9, pese a ser confiable, es dentro de los 7 Tipos de Cultura de Equipos de Trabajo, la que presentó la confiabilidad más baja, con un valor de 0,775 obtenido a través de Alfa de Cronbach.

Finalmente, puede concluirse que el instrumento como un todo es consistente, dado que presenta una confiabilidad que asciende a **0,7526**.



Tabla N° 36

TIPO DE CULTURA	CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH
9,1	0,8477
1,9	0,6775
9 + 9	0,7010
1,1	0,8372
5,5	0,7304
Oportunista	0,8876
9,9	0,9100
<b>TEST</b>	<b>0,7526</b>

a) Análisis sobre la base de la matriz de correlación de los ítems.

Al realizar este segundo análisis se obtuvieron idénticos resultados a los obtenidos mediante el análisis efectuado sobre la base de la varianza de los ítems.

Sólo se presentó una diferencia en la confiabilidad correspondiente al instrumento en su totalidad, la cual obtuvo un valor de **0,839**. Este valor es significativo respecto del obtenido en el análisis anterior (0,7526).

## VI. CONCLUSIONES

Si bien el objetivo principal de la presente investigación no es de carácter teórico, sino más bien metodológico, los resultados obtenidos permiten a los autores de este trabajo señalar algunas consideraciones, evidencias y planteamientos que pueden ser de interés para el Psicólogo Organizacional, Consultor o el Administrador de Recursos Humanos, relativas al estudio y diagnóstico de la Cultura, en tanto constituyen una nueva perspectiva para abordar este fenómeno desde la dimensión del grupo de trabajo.

Resulta importante destacar que los datos obtenidos nos muestran evidencias significativas respecto a Validez de Contenido, de Constructo y Confiabilidad del instrumento, asignándole valor como herramienta que permite discriminar entre Tipos de Culturas de Equipos de Trabajo.

La primera evidencia empírica obtenida para establecer la Validez de Contenido del instrumento es la opinión de los jueces, quienes mostraron un amplio consenso en relación a la relevancia que presenta cada ítem para la medición de su respectiva cultura, como a lo que concierne a la claridad con que se presentan éstos en términos de su redacción. En consecuencia, la opinión mayoritaria de los jueces apunta a que los ítems tienden a abarcar de manera exhaustiva las culturas, considerando apropiado su número y formulación.

Otro aspecto destacable fue el hecho que el mayor número de comentarios y sugerencias de los jueces se presentaron respecto de los ítems que componen la cultura 9,1. Tal como se mencionó en el punto 5.1, es la opinión de los autores que los jueces fueron traspasados por sus ideas, creencias, emociones y valores respecto al significado psicosocial que pueda tener este tipo de cultura de equipo de trabajo en nuestro país.

Las modificaciones que propusieron los jueces respecto a la redacción de los ítems, estuvieron enfocadas al cambio en el lenguaje de ciertas palabras, que tuvieron por objetivo adaptar los sentencias a expresiones fácilmente entendibles, precisas y que hicieran sentido a nuestro medio organizacional, contribuyendo a aumentar aún más su validez de contenido. Aporta además en este punto, el hecho que durante las aplicaciones del instrumento las personas no presentaran dudas importantes respecto a lo que se les preguntaba.

Por otra parte, se obtuvo evidencias empíricas de la validez de constructo del instrumento. En primer lugar, se apreció que el efecto empresa aporta de manera significativa, a lo menos en 5 de los 7 Tipos de Cultura, a la discriminación de estos Tipos de Culturas de Equipo de Trabajo. En otro sentido, al otorgar igual peso al efecto empresa y al efecto grupo, el test discrimina significativamente en los 7 tipos. Sin embargo, al considerar sólo el efecto grupo, éste no arrojó diferencias significativas entre las culturas.

Se observa otro aporte a la validez de constructo al analizar si las culturas permitían discriminar entre las empresas tanto de servicios como productivas, donde se apreció que sí presentan evidencias respecto a discriminar significativamente. Lo mismo sucedió para los grupos, en tanto las culturas discriminan entre diferentes equipos de trabajo.

A través del procedimiento de regresión múltiple se pudo obtener una última evidencia en torno la validez de constructo del instrumento. A partir de dicho análisis se puede observar el orden en que ingresan las diferentes variables para medición de las distintas culturas. A la luz de los resultados que se observan en el punto 5.2.6 y atendiendo a los planteamientos que Blake, Mouton y Allen utilizaron en su libro “ **Spectacular teamwork: How do develop the leadership skills for team Success**”, para definir conceptualmente los siete Tipos de Cultura de Equipos de Trabajo, se puede señalar que podría existir una correlación entre el peso conceptual y orden en que aparecieron las variables en cada Cultura y las definiciones planteadas por los autores para cada una de ellas.

Por otra parte, se observan a nivel de las correlaciones, que favorecen de manera importante la consistencia interna de la prueba. Todas las variables aportan una correlación significativa respecto a su cultura, observándose que fluctúan entre 0.278 y 0,820 para los coeficientes más bajos y más altos respectivamente. Se observa que la contribución de los ítems a su cultura es significativa tanto si se les considera en forma individual como si se analiza su aporte conjunto.

Asimismo, el instrumento es confiable, es decir, mide los diferentes tipos de culturas a través de sus variables, con un coeficiente de confiabilidad por consistencia interna de 0.839.

De los resultados expuestos en torno a las evidencias empíricas obtenidas a partir de la aplicación de la prueba se desprende que es posible discriminar a través del test y sus variables, el concepto de cultura de equipo de trabajo y distinguir entre diferentes tipos de ella, independiente que se trate de una empresa de servicio o productiva (Ver Anexo N° 1). De lo anterior se puede señalar que el concepto de Cultura de Equipos podría ser una orientación de diagnóstico útil para el desarrollo organizacional, ya que el test cuenta con las psicométricas-validez de contenido, validez de constructo y confiabilidad- necesarias para dicho fin.

Desde el punto de visto teórico, resulta relevante destacar que los datos muestran la existencia de Tipos de Culturas de Equipos de Trabajo. Esto, dado que el instrumento logra discriminar, con índices significativos, entre diferentes Tipos de Cultura en los 19 grupos evaluados en las nueve empresas. Sin embargo, resulta necesario realizar nuevas investigaciones que permitan visualizar una mayor capacidad de discriminación al interior de los grupos de una misma organización. ya que los resultados obtenidos no aportan evidencias que muestren diferencias significativas en los tipo de culturas medidos en grupos de una misma empresa. Al respecto, los autores de esta investigación estiman que sería altamente interesante poder determinar, en primer lugar, cuál es la cultura

predominante de una organización en su totalidad, y a partir de ello, poder establecer si dicha cultura predominante traspasa las dinámicas particulares y culturas particulares de todos y cada uno de los equipos de trabajo que la componen, o si dicho fenómeno puede adquirir una dimensión particular en los equipos que componen una empresa.

También es importante destacar que a través de la revisión bibliográfica realizada se apreció que Blake, Mouton y Allen no plantearon evidencias empíricas respecto a los supuestos teóricos que avalaran el instrumento, sino que restringieron su uso como herramienta de diagnóstico y retroalimentación para programas de desarrollo de equipos de trabajo. En este sentido, emplear el instrumento como herramienta de apoyo a este tipo de programas, como lo hicieron sus autores, proporciona una nueva vía de investigación, que nos plantea la necesidad de establecer una correlación entre cada una de las etapas por las que atraviesa un grupo y la Tipología de Cultura de Equipo de Trabajo propuesta por ellos mismos. El análisis de las correlaciones permitiría apreciar si ambas variables, culturas de equipo de trabajo y etapas del desarrollo de los grupos, están o no relacionadas, y en caso de presentar ambas variables una correlación positiva, determinar si el fenómeno de la cultura influye en el desarrollo de los equipos y en qué medida lo afecta.

Los autores de esta investigación, apoyándose en planteamientos de E. Schein, quien señala que las presunciones constituyen el nivel esencial de análisis de la cultura organizacional y que dichas presunciones se configuran a través del tiempo e historia de los grupos, plantean necesario considerar como uno de los criterios para la aplicación del instrumento y su posterior representatividad, el que los miembros de cada equipo tuviesen una antigüedad mínima en él de un año y de dos años en la empresa.

Otro aspecto que adquiere gran relevancia para el ámbito de la Psicología Organizacional lo constituye el poder llegar a determinar la real relación existente entre los postulados teóricos de Blake, Mouton y Allen respecto a los Tipos de Culturas de Equipo de Trabajo y el estilo de liderazgo implícito en cada uno de ellos, con las etapas del

desarrollo de los grupos de trabajo y los planteamientos de Blanchard respecto al liderazgo situacional. Se menciona a este autor por la contingencia que están teniendo en la actualidad sus concepciones respecto a que los grupos alcanzan un estado óptimo cuando llegan a su madurez y a que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que la efectividad está determinada por la situación y la madurez del grupo. Si bien esto contradice los supuestos de Blake, Mouton y Allen respecto a que habría un estilo de liderazgo ideal al haber una cultura ideal (9,9), no se oponen al hecho de que puedan existir diferentes culturas en los grupos. Lo importante, y tal como ya se mencionó, sería determinar el nexo entre las etapas de desarrollo de los equipos y los tipos de cultura de dichos grupos, para a partir de ello poder establecer cuál es el estilo de liderazgo más efectivo.

## V. BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, R; ALVAREZ, J.; ARNOLD, M.; DÍAZ, R.; RODRÍGUEZ, D. Y SICKLAI, G.(1993). **Cultura Organizacional: Estrategia de cambio, diagnóstico e Intervención.** Apunte, Tutorial " Taller de Ingeniería y Sistemas". Versión XVI. Chile.

ACUÑA, E. Y FERNÁNDEZ, F. (1995).**Aprendizaje experiencial en grupos para la formación de ejecutivos.** Serie Investigación N° 42, 1ª reimpresión, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.

BASS, B. M. (1965). **Organizational psychology.** Boston : Allyn y Bacon.

BLAKE, R, Y MOUTON, J.(1973). **El modelo de cuadro organizacional Grid.** Fondo Educativo Interamericano, S.A.

BLAKE, R.; MOUTON, J. Y ALLEN, R.(1990). **Cómo Trabajar en Equipo: Una Teoría para impulsar la productividad.** Edit. Norma S.A., Tercera edición, Colombia.

BLAKE, R.; MOUTON, J. Y ALLEN, R.(1987). **Spectacular teamwork: How do develop the leadership skills for team Success.** John Wiley & Sons, U.S.A.

BLAKE, R.; MOUTON, J. (1976). **Consultation.** Addisson Wesley Publishing Company, U.S.A.

BLAKE, R.; MOUTON, J. (1961). **Group dynamic's key to decision making.** Gulf Publishing Company, Houston, Texas.

BLAKE, R.; MOUTON, J. (1977) **El grid para la máxima eficiencia en supervisión.** Editorial Diana, México.

BLAKE, R.; MOUTON, J. Y ADAMS, A.(1991).**La Estrategia para el cambio Organizacional**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México

BLANCHARD, K. (1991) **Construyendo Equipos de Alto Rendimiento**. Blanchard Training & Development, Inc. México.

BURKE, W.(1988). **Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo**. Addison-Wesley Iberoamericana. México.

COOKE, R. & ROSSEAU, D. (1989). **Group and organizational Studies**.

CHIAVENATO, I. (1988). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.

CONTRERAS, L; LABARCA, A. y MUNIZAGA, E. (1991). **Construcción, aplicación y evaluación de un instrumento : Cuestionario para el Trabajo en Grupo (C.T.G.)**. Tesis para optar al Título de Psicólogo. Pontificia Universidad Católica de Chile.

DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A.(1982). **Corporates Reading**. Mass Addison-Wesley.

DESPHANDE, R. & WEBSTER, F.E. (1989). **Organizational Culture and Marketing : Definig tehe Research Agenda**. Journal of Marketing.

DESSLER, G.(1988). **Organización y Administración : Enfoque Situacional**. México, Prentice Hall.

DÍAZ, R. (1994 - 1995) **Apuntes de cátedra Psicología Organizacional y Psicología Laboral**. Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología, Universidad de Chile.



DYER, W. (1988). **Formación de Equipos: Problemas y alternativas**. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. Segunda edición, México.

GIL, F.; GARCIA, M. (1988). **Grupos en las organizaciones**. Editorial Eudema.

GORDON, G. (1991). **Industry Determinants of Organizational Culture**. *Academy of Management Review*. Vol. 16 N°2

GUILFORD, J. Y FRUCHTER, B. (1986). **Estadística aplicada a la psicología y a la Organización**. Edit. Mc Graw-Hill, México.

GUTIÉRREZ M., YASNA (1995). **Cultura Organizacional: Una Perspectiva y un Modelo de Diagnóstico e Intervención**. Memoria para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile.

HOFSTEDE et al. (1990). **Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**. *Administrative Science Quarterly*.

HOLLANDER, E. (1982). **Principios y métodos de Psicología Social**. Amorrortu editores, Argentina.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (1991) **Metodología de la Investigación**. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana, México.

KAST, F. & KAHN, R.L. (1966). **The social psychology of organizations**. New York : Wiley.

KAST, F. Y ROSENZWEIG, J. (1990). **Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias**. Edit. Mc Graw-Hill, segunda edición en español, México.

KELLY, J.(1981). **Relaciones Humanas en la empresa.** Edit. El Ateneo. Chile.

KOLB, D.; RUBIN, I. Y MC INTYRE,J.(1989). **Psicología de las Organizaciones: Problemas.** Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., Segunda edición, México.

MENDEZ, J.; MONROY, F. Y ZORILLA, S.(1990). **Dinámica Social de las Organizaciones.** Edit. Mc.Graw-Hill, México.

MORGAN, GARETH (1991). **Imágenes de la Organización.** Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V., México.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. & CALDWELL, D.(1991). **People and Organizational Culture : Aprofile comparison approach to assessing person-organization fit.** Academy of Management Journal. Vol 34, N°3

OUCHI, W.G.(1981). **Theory Z.** Reading, MA. Addison-Wesley Publishing Company.

ROBINS, S.(1987). **Comportamiento Organizacional.** Mc Graw Hill, México.

ROBINS, S.(1989). **Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones.** Edit. Prentice-Hall Hispano-americana,S.A., Tercera edición, México.

RODRÍGUEZ, D. (1992). **Diagnóstico Organizacioanl.** Ediciones. Universidad Católica de Chile, Chile.

RODRÍGUEZ, D. (1991). **Gestión organizacional: Elementos para su estudio.** Serie capacitación y desarrollo. Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.

SCHNEIDER, B. (1990). **Personnel revisar**. Ediciones. Universidad Católica de Chile, Chile.

STRAUSS, G. Y SAYLES,L.(1988). **Personal: Problemas humanos de la administración**. Edit.Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. Cuarta edición ( Segunda edición en español ), México.

SCHEIN, E. (1993). **Psicología de la Organización**. Edit. Prentice Hall.Tercera edición. México.

SCHEIN, E. (1988). **Cultura empresarial y liderazgo**. Plaza & Janes Editores. Primera edición. España.

WEINERT, A.(1985). **Manual de Psicología de la Organización**. Edit. Herder, España.

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

**DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

EMPRESA	TIPO	PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	GRUPOS	AREA DEL GRUPO	TIPO DE CARGOS	PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD DEL GRUPO	SEXO	
							H	M
1	P	25 años	1	Recursos Humanos	Profesionales	6 años		3
			2	Finanzas	Asistentes y Operadores	5 años		2
2	S	16 años	3	Recursos Humanos	Profesionales	2 años		2
			4	Abastecimiento	Administrativos	1,5 años		4
3	S	15 años	5	Administración y Finanzas	Analistas y Secretarías	7 años		5
			6	Explotación y Desarrollo	Ingenieros de Estudio	9 años		4
4	S	19 años	7	Comercial	Ingenieros y Técnicos	5 años		3
			8	Oficina Comercial Maipo	Administrativos y Cajeros	5 años		9
5	S	7 años	9	Oficina Comercial La Cisterna	Administrativos y cajeros	6 años		9
			10	Dpto. de Servicio Técnico	Técnicos y Administrativos	3 años		11
6	S	28 años	11	Dpto Reparaciones	Técnicos	5 años		10
			12	Dpto. de Administración de Riesgos	Profesionales y Administrativos	3 años		1
7	P	31 años	13	Sección Alimentación Eléctrica	Técnicos y Operarios	5 años		15
			14	Ventas	Vendedores	2 años		4
8	P	5 años	15	Oficina	Administrativos	2 años		4
			16	Control de Calidad	Operarios	4 años		4
9	P	50 años	17	Reciclaje	Operarios	2 años		4
			18	Bodega Materias Primas	Operarios	2 años		6
			19	Bodega de Despacho	Operarios	1,5 años		6

**ANEXO N° 2**  
**PLANTILLA VALIDEZ DE CONTENIDO.**

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: ORDENES	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	ITEMS 1. Las órdenes las da el jefe; aunque se oponga alguna resistencia a ellas, pocos esfuerzos por cambiarlas tienen éxito.					
1.9	13. Con sugerencias, en vez de órdenes, se mantiene el flujo del trabajo con un mínimo de contacto entre los miembros; las responsabilidades individuales se minimizan y se expresan en términos generales que no crean presiones					
Paternalismo	25. El jefe determina las actividades que se deben llevar a cabo y la forma en que se deben realizar; los miembros del equipo son bien tratados y se espera acatamiento para bien de todos.					
1.1	37. Las órdenes son mínimas; la acción se basa ante todo en hacer las cosas ritualmente, una cosa a la vez, a medida que se presentan las demandas.					
5.5	49. Se fijan reglas adecuadas para llevar a cabo las tareas; las órdenes se suavizan en consideración a resistencias individuales.					
Oportunismo	61. Para mantener la mejor imagen posible, la jefatura acepta sin discusión las órdenes que le llegan de arriba, pero a los subalternos les da instrucciones detalladas para que obedezcan las órdenes sin que se permita la menor desviación.					
9.9	73. El jefe da instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, pero con la oportunidad de aclarar los puntos que parezcan confusos; todos entienden lo que hay que hacer y por qué es importante.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....



TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: MANEJO DE REUNIONES	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	ITEMS 2. Un enfoque jerárquico predetermina el orden de las reuniones. Los miembros del equipo dan información si se les pide; si no, la aceptación del temario de las reuniones es más o menos pasiva.					
1.9	14. En las reuniones, las discusiones se centran en intereses personales, más que en cuestiones de interés para el equipo.					
Paternalismo	26. En las reuniones, por su deseo de complacer y de evitar reprimendas, los miembros limitan su participación a los temas que el jefe señala y rara vez introducen otros temas.					
1.1	38. Se realizan pocas reuniones; cuando las hay el intercambio de ideas es desanimado, de poco provecho.					
5.5	50. Las reuniones, por lo general, son una extensión de temas anteriores; en la discusión se acepta el supuesto implícito de que prevalecerá la opinión de la mayoría.					
Oportunismo	62. Los miembros tienen sus propias maneras ocultas de procurarse su progreso individual; las reuniones más comunes son las individuales de uno en uno, aunque los temas que se tratan son significativos para todo el grupo.					
9.9	74. En las reuniones se definen pasos de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo que aportar.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable ?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: MANEJO DE CONFLICTOS	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
	<b>ÍTEMS</b>					
9.1	3. Se recurre a la jerarquía para cortar el conflicto y decidir entre puntos de vista opuestos, quedando oculto el desacuerdo.					
1.9	15. Cuando se presenta un conflicto, los miembros intentan aplacar los ánimos y amistar a los desavenidos.					
Paternalismo	27. Aunque a los miembros se les agradece cuando exponen sus puntos de vista discrepantes, el conflicto se ve como perturbador y el jefe le pone fin en la primera oportunidad.					
1.1	39. Los miembros evitan tomar posiciones que provoquen conflictos o tomar parte en los existentes.					
5.5	51. En situaciones de conflicto, cuando los miembros del grupo han insistido bastante en su propia posición, echan pie atrás a medio camino si es necesario, para acomodarse a la opinión de sus colegas.					
Oportunismo	63. El conflicto se oculta o se disfraza, mientras los miembros manobran para lograr sus propios objetivos.					
9.9	75. En las situaciones conflictivas, los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolverlas.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable?

- No - Sí: ¿Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	ITEMS 4. Los objetivos que se imponen para obtener resultados se consideran definitivos.					
1.9	16. Se presta más interés a lo que los miembros piensan y desean, que al logro de objetivos de alto rendimiento para el equipo.					
Paternalismo	28. Se espera que los miembros acepten con entusiasmo los objetivos que les asignen.					
1.1	40. Los miembros del equipo trabajan como les parece, con poco examen de objetivos o desarrollo de expectativas para alcanzarlos.					
5.5	52. Los objetivos se acomodan a lo que los miembros del equipo estén dispuestos a aceptar.					
Oportunismo	64. Los objetivos se describen en los términos que se cree que son los esperados por los altos niveles.					
9.9	76. Los miembros del equipo participan en fijar, revisar y evaluar los objetivos en los cuales está involucrado su propio desempeño.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable ?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: ACTITUD HACIA LA INNOVACIÓN	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?			OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	¿POR QUÉ?	
9.1	ITEMS 5. Se oponen resistencia a las sugerencias o a las nuevas ideas; la resistencia sólo se vence, algunas veces, mediante un esfuerzo persistente.						
1.9	17. La aceptación de nuevas ideas tiene por objeto indicar aprecio y apoyo; si son o no importantes es cuestión secundaria.						
Paternalismo	29. Existe, en apariencia, una actitud positiva hacia la innovación; sin embargo, en realidad, las nuevas ideas no son bien recibidas						
1.1	41. Se aceptan las nuevas ideas, pero es probable que no se lleven a la práctica.						
5.5	53. Las nuevas ideas que son aceptadas, son básicamente modificaciones de las actuales maneras de hacer las cosas.						
Oportunismo	65. Las nuevas ideas no son bien recibidas, a menos que se puedan aprovechar para elevar la posición del líder.						
9.9	77. La creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar.						

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: COMUNICACIÓN	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	ITEMS 6. La comunicación que se establece, se hace en forma de órdenes o cosas que hay que hacer, por lo que generalmente se busca poca información sobre los miembros o de otras personas.					
1.9	18. La comunicación en torno a temas sociales o ajenos al trabajo hacen el día agradable, la conversación sobre el trabajo es incidental.					
Paternalismo	30. La comunicación se orienta a las cosas que deben hacer los miembros del grupo, pero en forma tal que estimule su aceptación.					
1.1	42. A los miembros se les comunica la consigna de lo que hay que hacer por un sistema de "transmisión de mensajes", presentándose poca discusión en profundidad sobre las actividades del trabajo.					
5.5	54. La información se filtra o se revisa, de modo que lo que se dice sea consecuente con las exigencias de la organización y con las expectativas de los miembros.					
Oportunismo	66. En las comunicaciones diarias, las ideas y las opiniones se expresan con cautela, para no dar la impresión de que no se está a tono, y evitar exponer su propia debilidad.					
9.9	78. Todos los miembros están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de las decisiones; las diferencias se discuten abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems

- Número adecuado de ítems

- Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable?

- No

- Sí: ¿Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO ITEMS	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	7. Las responsabilidades del trabajo están claramente divididas. La coordinación entre los miembros se hace por medio de la vía jerárquica formal.					
1.9	19. Se estimula a los miembros para que interpreten sus responsabilidades sobre las tareas de su trabajo, en una forma agradable para ellos.					
Paternalismo	31. Las responsabilidades del cargo las fija el jefe para asegurar el control; por lo que los miembros del equipo muy frecuentemente buscan su guía en lo que hay que hacer, aunque realmente no la necesitan.					
1.1	43. Los miembros son reacios a ir más allá de una estrecha interpretación de las descripciones del cargo.					
5.5	55. Las asignaciones del trabajo se basan más en la tradición, en los precedentes y en las personalidades, que en la naturaleza de las tareas que hay que ejecutar.					
Oportunismo	67. Los miembros del equipo están a la defensiva en sus actividades de trabajo y tratan de ampliar su esfera de influencia a otras áreas.					
9.9	79. Las responsabilidades del trabajo se discuten según la naturaleza de la tarea y las capacidades de los miembros, en forma de maximizar la interacción entre los que comparten la acción.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: DELEGACIÓN	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	ITEMS 8. Los miembros tienen un mínimo de autonomía para cumplir sus tareas, se les dice qué deben hacer, y no por qué.					
1.9	20. Los proyectos o tareas se delegan en base a lo que cada miembro prefiere hacer, más que a la idoneidad, el tiempo disponible o a la prioridad con respecto a otras tareas.					
Paternalismo	32. La autonomía que les conceden a los miembros del equipo, se la reducen si no dan el rendimiento que se esperaba de ellos.					
1.1	44. Las asignaciones de tareas no se planean; se les asignan al que esté disponible.					
5.5	56. La asignación de tareas o proyectos es mecánica, y a cada miembro se le asigna una "participación equitativa" en la tarea dentro de los límites de habilidad, tiempo y compromiso					
Oportunismo	68. Los miembros compiten entre sí por las tareas más lucrativas, las de poco trabajo y de mayor provecho.					
9.9	80. El grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable ?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: NORMAS DE CALIDAD	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	ITEMS 9. Se enfatizan las más altas normas de calidad; los métodos empleados para obtenerla no son tan importantes.					
1.9	21. Las normas de calidad se asumen "en apariencia", pero éstas no afectan a las decisiones ni las acciones de los miembros, ya que es más importante ganar y conservar la aprobación de los demás miembros del grupo.					
Paternalismo	33. Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los miembros del equipo por lo general acatan las órdenes.					
1.1	45. Las normas de calidad casi no existen porque nunca se han establecido ni se han definido.					
5.5	57. La actitud hacia la calidad es que las normas existentes son suficientes, aún teniendo en cuenta las desviaciones.					
Oportunismo	69. Las normas de calidad se aceptan como un medio para obtener reconocimiento; los actos no reflejan un interés sincero en ellas.					
9.9	71. Los miembros del equipo están absolutamente comprometidos con normas de alta calidad; se logra y se mantiene un rendimiento superior; porque todos están motivados para superarse.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable?

- No - Sí; ¿Cuáles? .....



TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ITEMS	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	10. Las evaluaciones del desempeño se centran en puntos débiles y en deficiencias, en vez de enfatizar los logros alcanzados.					
1.9	22. Las evaluaciones del desempeño se caracterizan por elogios y por afirmaciones positivas, mientras que las equivocaciones o errores rara vez se discuten.					
Paternalismo	34. Las revisiones del desempeño se caracterizan por elogios, a los cuales siguen las instrucciones y las llamadas de atención por las deficiencias, pero con la promesa de restablecer la cordialidad cuando se corrigan las deficiencias.					
1.1	46. Las evaluaciones del desempeño son superficiales y no se hace un real esfuerzo por profundizar en los verdaderos problemas de eficiencia.					
5.5	58. En las evaluaciones del desempeño, las críticas se distiñulan entre elogios y cumplidos.					
Oportunismo	70. Las revisiones del desempeño se concentran en fallas que reducen el prestigio del equipo. Para estimular un mayor esfuerzo, se enfrenta a los miembros unos contra otros.					
9.9	82. Las evaluaciones del desempeño se basan en criterios previamente adoptados por consenso, con revisión realista de las capacidades y los puntos débiles, a base de una retroalimentación bilateral.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable ?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: ESPÍRITU DE EQUIPO	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	ITEMS 11. Los miembros del equipo están más interesados en su propia preservación y en la protección de sus privilegios, que en las actividades de todo el equipo. 23. Las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye muy poco a fortalecer el rendimiento del equipo. 35. La coordinación del equipo es asegurada por el jefe, quien estimula a los miembros para que acepten lo que se les pide, con lealtad y sin quejarse. 47. El grupo de trabajo es una reunión de individuos, pero no es un equipo de trabajo. 59. En el equipo de trabajo, hay un espíritu de camaradería reforzado por la idea de "acomodarse para llevarse bien". 71. Se hacen favores bajo el supuesto implícito de que serán pagados a su debido tiempo, no siendo raros los medios insidiosos para socavar la posición de los demás en provecho propio. 83. La cohesión y la lealtad al grupo dan por resultados el apoyo mutuo cuando se necesita.					
1.9						
Paternalismo						
1.1						
5.5						
Oportunismo						
9.9						

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....

TIPOS DE CULTURA	VARIABLE: COMPROMISO	¿Considera relevante el ítem para la medición de la variable y la Cultura?		¿Está el ítem redactado de manera clara y concisa?		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
9.1	ITEMS 12. Los miembros del equipo se guían más por el temor de ser vistos como desleales o insubordinados, que por lealtad y compromiso real con el grupo.					
1.9	24. El compromiso con el equipo está basado en una valoración de las relaciones humanas que el trabajo hace posible.					
Paternalismo	36. Cuando los miembros desempeñan satisfactoriamente los deberes y las obligaciones que se esperan de ellos, son recompensados en forma positiva, lo cual contribuye a sus sentimientos de seguridad y compromiso.					
1.1	48. Los miembros siguen trabajando en la empresa por el sueldo y los beneficios; hay poco compromiso e interés por el éxito de la organización.					
5.5	60. El compromiso se deriva del prestigio de ser miembro activo de una "buena organización".					
Oportunismo	72. Los miembros se motivan para perseguir su propio provecho, más bien que para contribuir a las metas organizacionales o del equipo.					
9.9	84. El compromiso se deriva de que el equipo tiene un interés común en el éxito del grupo; la satisfacción personal se desprende de hacer las contribuciones necesarias.					

• ¿Considera Ud. que con la cantidad de ítems que se proponen se está abarcando la variable en forma exhaustiva?

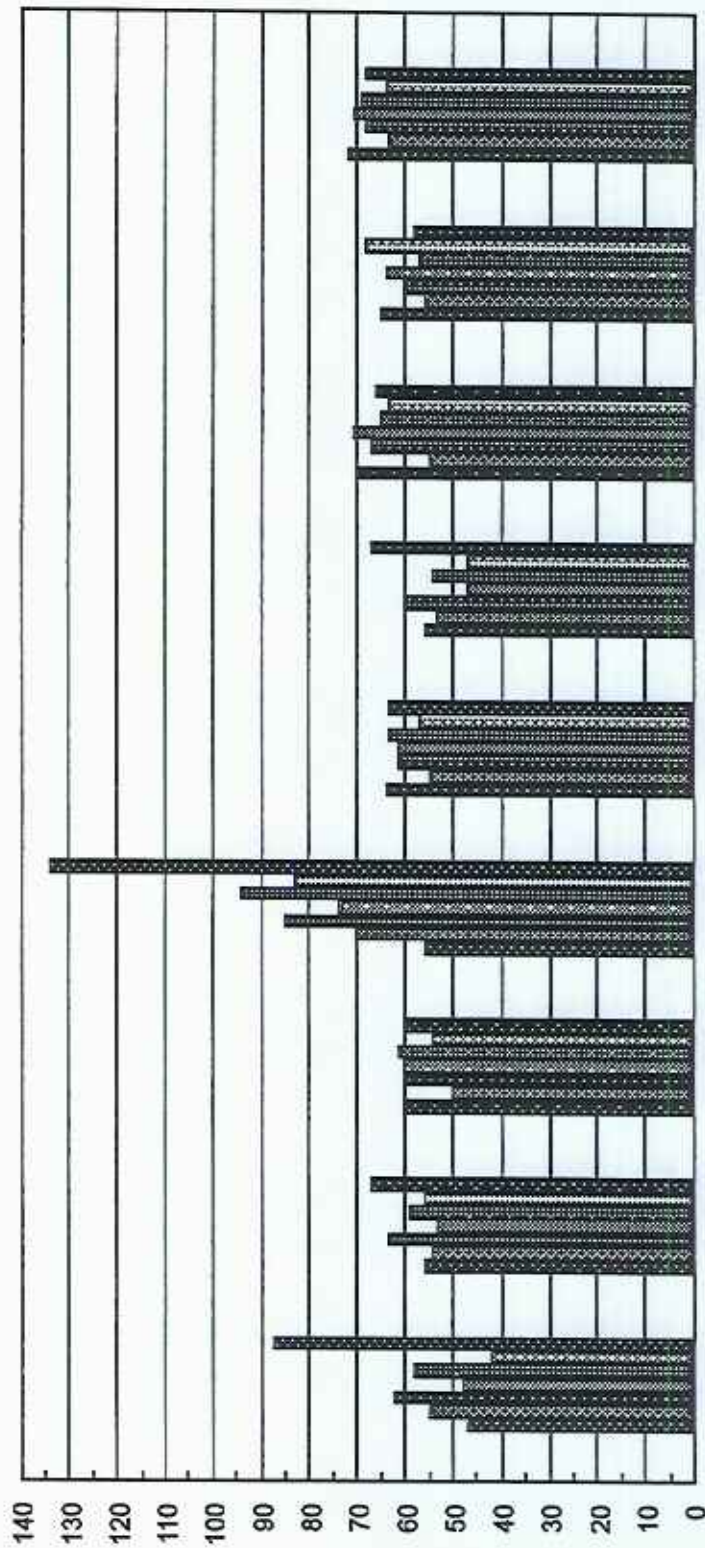
- Pocos ítems - Número adecuado de ítems - Demasiados ítems

• ¿Existen a su juicio formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítems para esta variable?

- No - Sí : ¿ Cuáles? .....

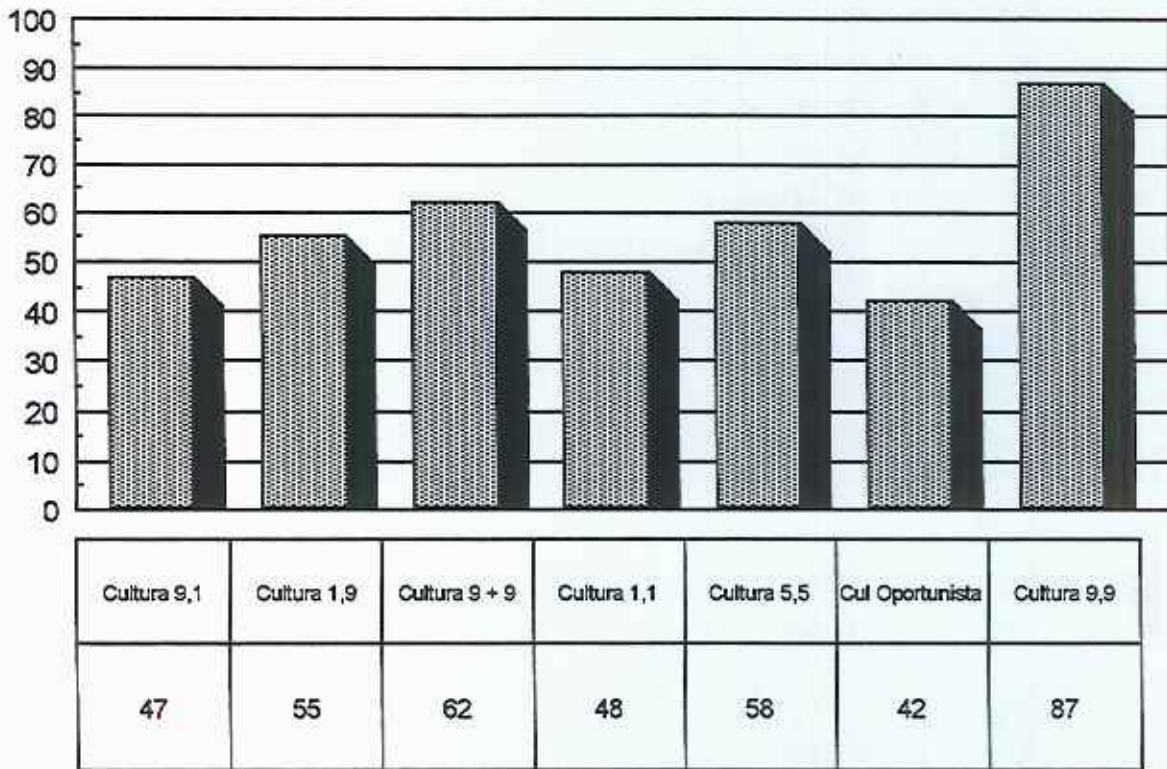
**ANEXO N° 3**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS GLOBALES,**  
**POR EMPRESA. Y GRUPOS**

MUESTRA TOTAL DE EMPRESAS Y FIGURACIÓN DE LOS 7 TIPOS DE CULTURAS DE EQUIPOS DE TRABAJO EN CADA UNA DE ELLAS.



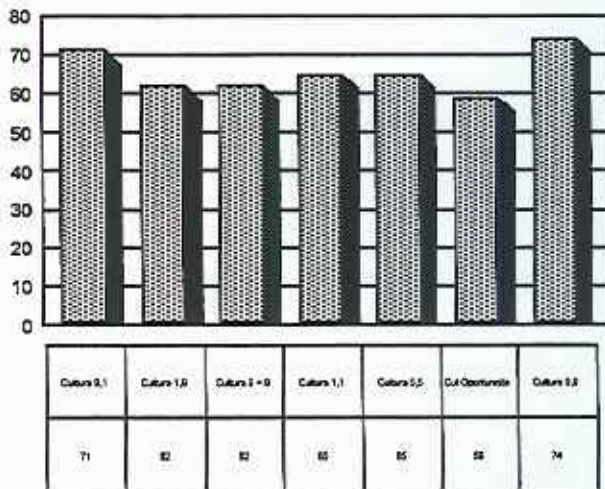
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9
Cultura 9,1	47	56	60	56	64	56	70	65	72
Cultura 1,9	55	54	50	70	55	53	55	56	63
Cultura 9 + 9	62	63	60	85	61	60	67	60	68
Cultura 1,1	48	53	60	74	61	47	71	64	71
Cultura 5,5	58	59	61	94	63	54	65	57	69
Cul Oportunista	42	56	54	83	57	47	63	68	64
Cultura 9,9	87	67	60	134	63	67	66	58	68

## EMPRESA 1 Ambos grupos



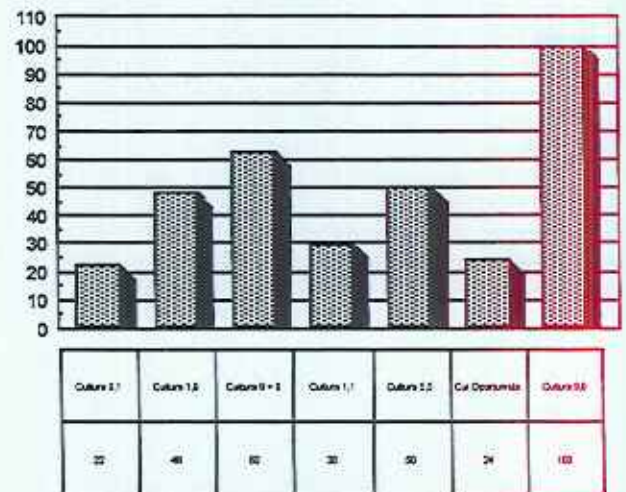
**Cultura Predominante : 9,9**

### EMPRESA 1 Grupo 1



**Cultura Predominante : 9,9**

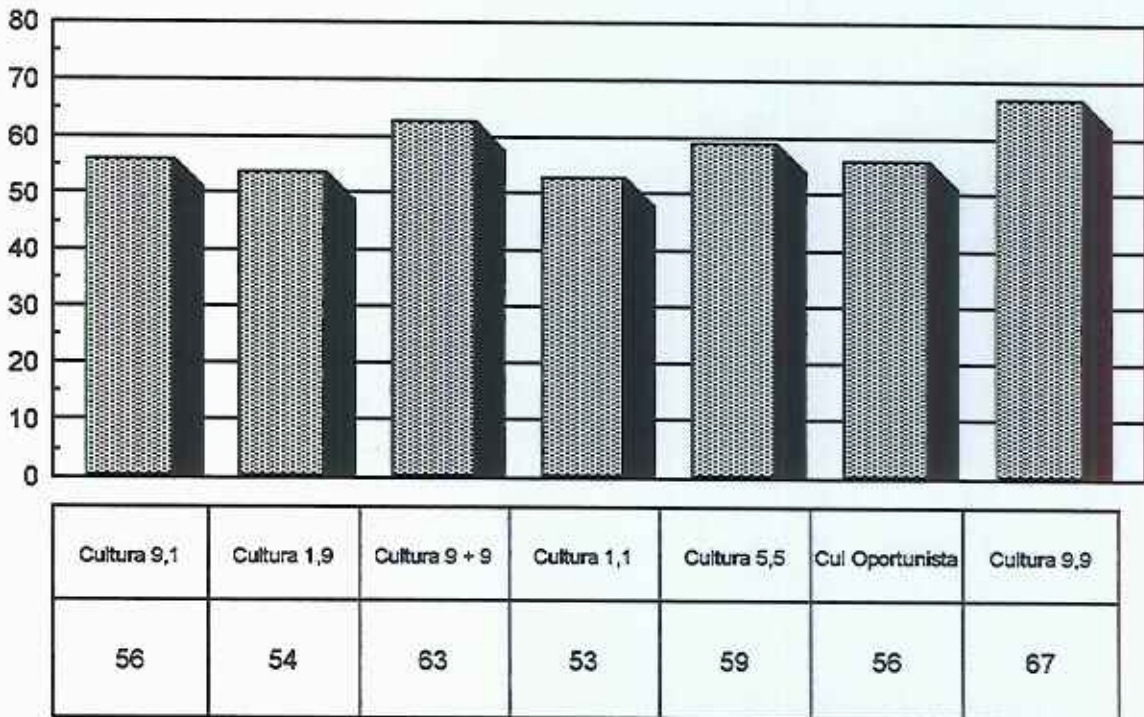
### EMPRESA 1 Grupo 2



**Cultura Predominante : 9,9**

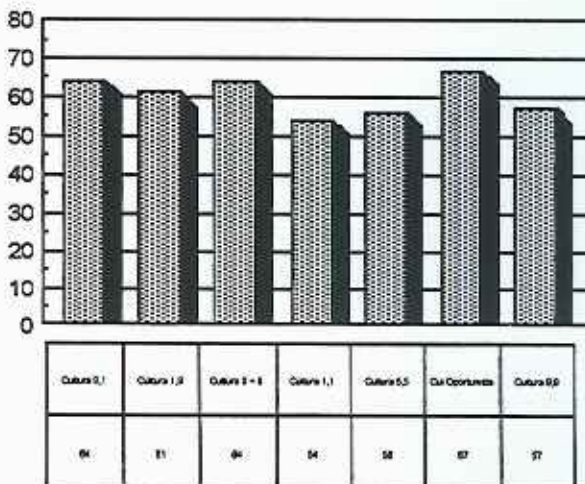
## EMPRESA 2

### Ambos grupos



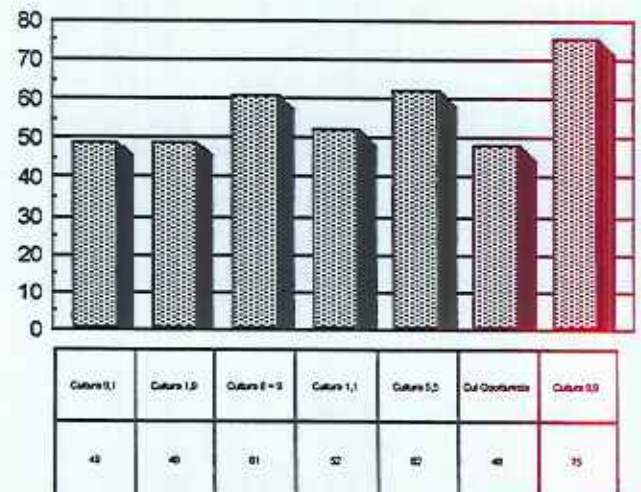
**Cultura Predominante : 9,9**

### EMPRESA 2 Grupo 1



**Cultura Predominante : Oportunista**

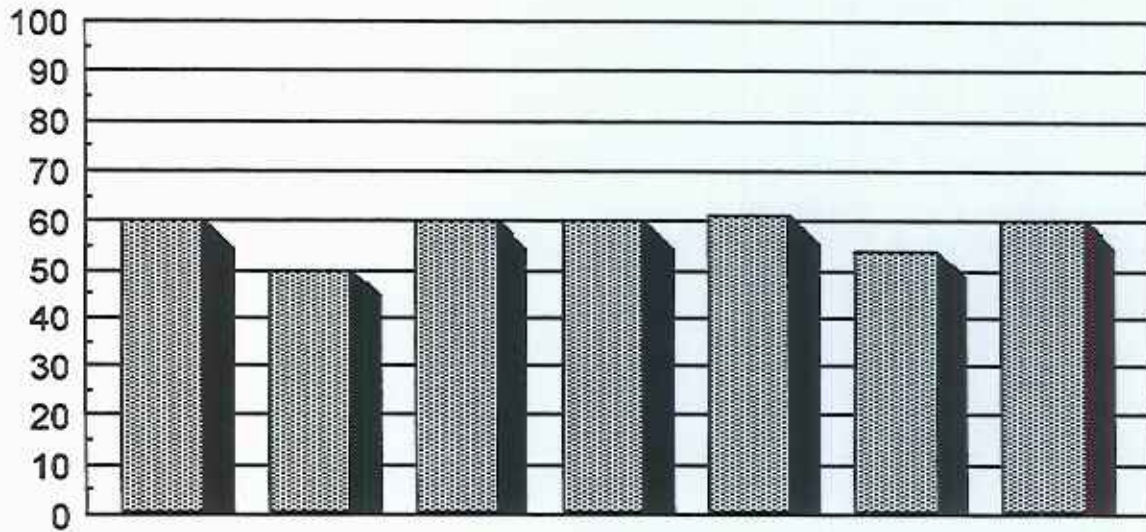
### EMPRESA 2 Grupo 2



**Cultura Predominante : 9,9**

# EMPRESA 3

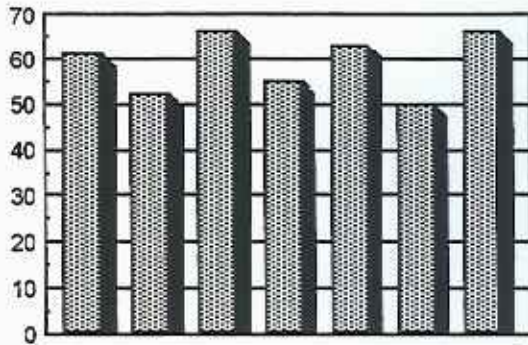
Tres grupos



Cultura 9,1	Cultura 1,9	Cultura 9+9	Cultura 1,1	Cultura 5,5	Cul Oportunista	Cultura 9,9
60	50	60	60	61	54	60

Cultura Predominante : 5,5

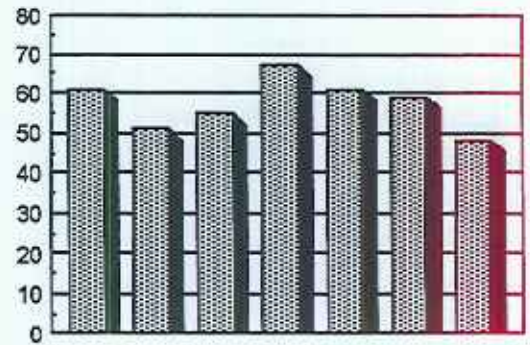
## EMPRESA 3 Grupo 1



Cultura 9,1	Cultura 1,9	Cultura 9+9	Cultura 1,1	Cultura 5,5	Cul Oportunista	Cultura 9,9
61	52	66	55	63	50	66

Culturas Predominantes : 9 + 9 / 9,9

## EMPRESA 3 Grupo 2

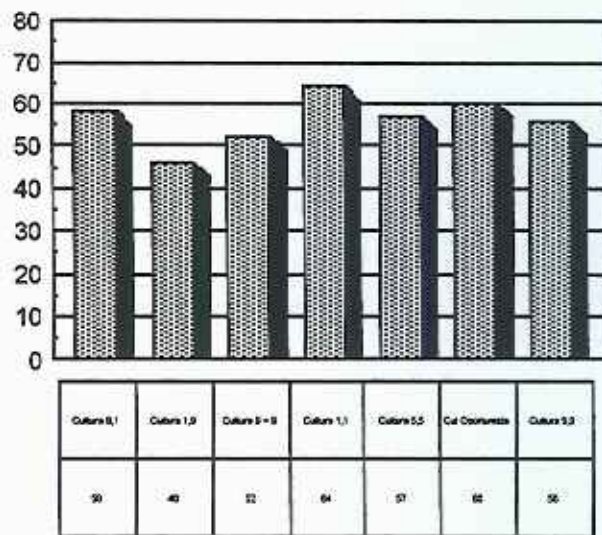


Cultura 9,1	Cultura 1,9	Cultura 9+9	Cultura 1,1	Cultura 5,5	Cul Oportunista	Cultura 9,9
61	51	55	67	61	58	48

Cultura Predominante : 1,1

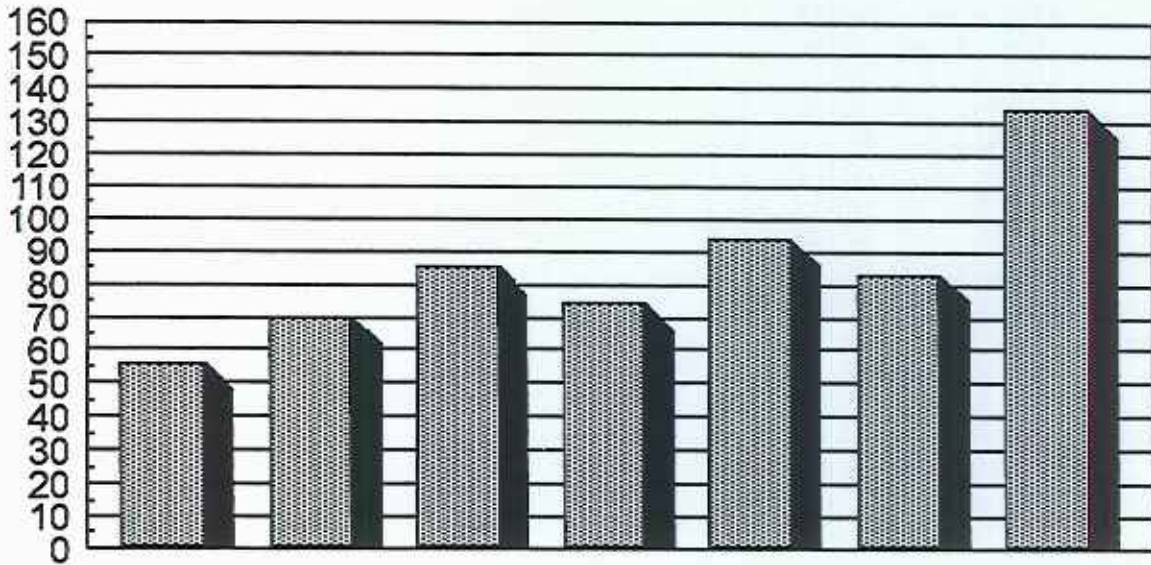


EMPRESA 3  
Grupo 3



**Cultura Predominante : 1,1**

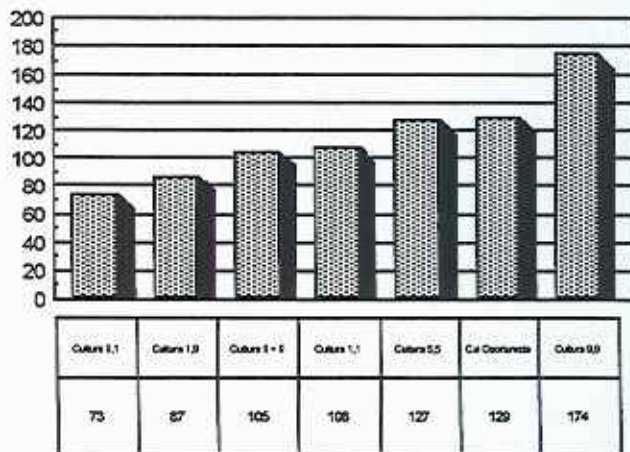
## EMPRESA 4 Ambos grupos



Cultura	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Cui Oportunist	9,9
Count	56	70	85	74	94	83	134

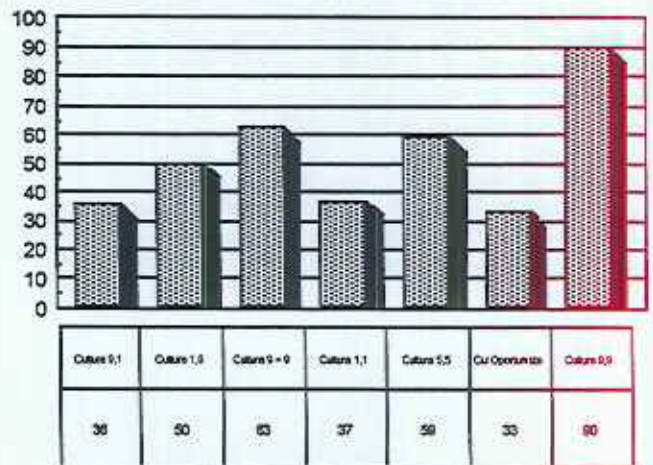
**Cultura Predominante : 9,9**

### EMPRESA 4 Grupo 1



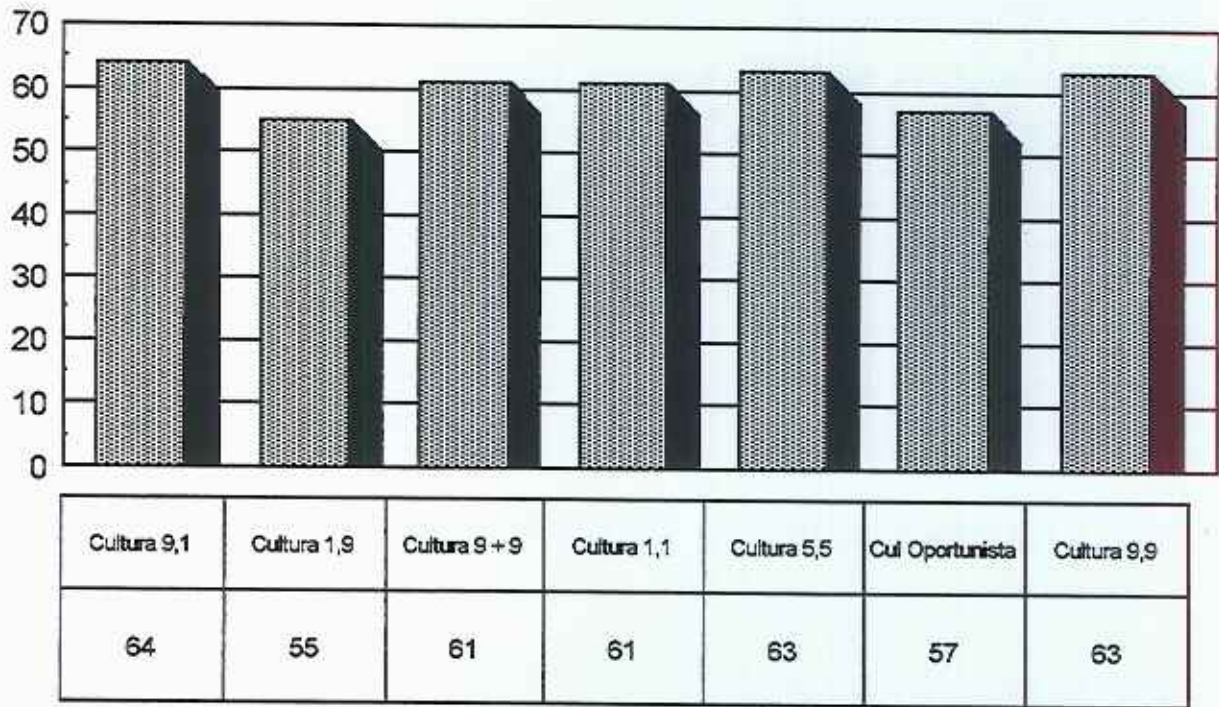
**Cultura Predominante : 9,9**

### EMPRESA 4 Grupo 2



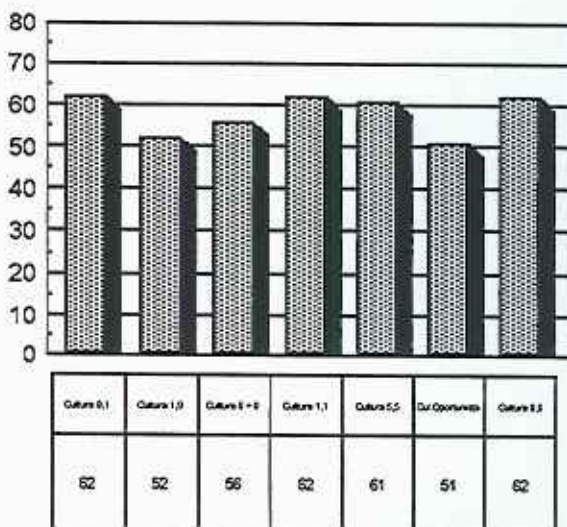
**Cultura Predominante : 9,9**

## EMPRESA 5 Ambos grupos



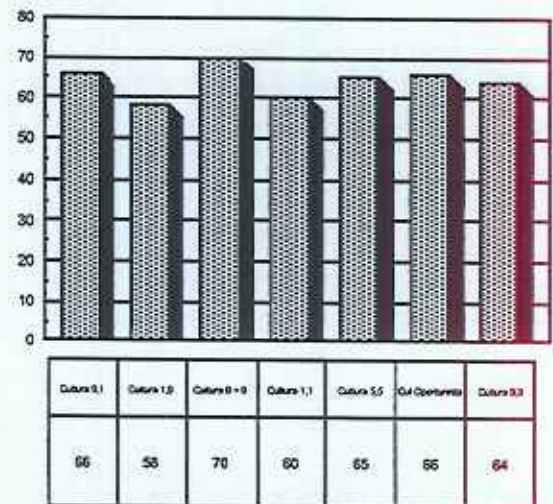
**Culturas Predominates :9,1 / 1,1**

### EMPRESA 5 Grupo 1



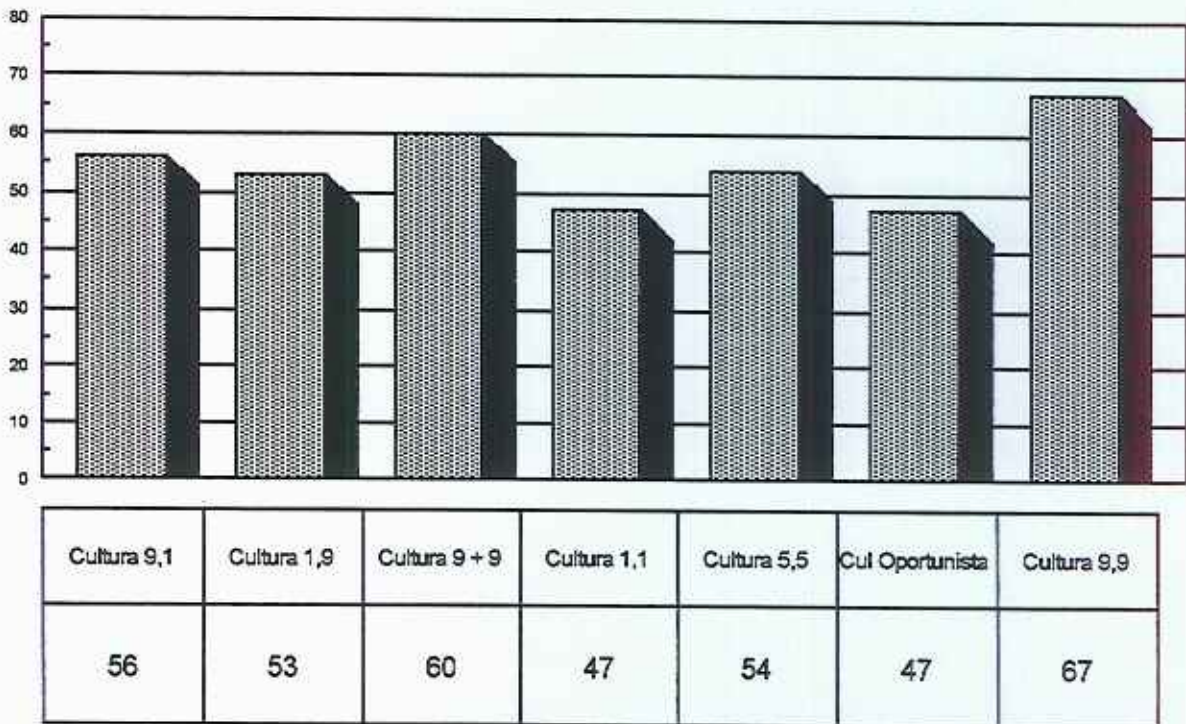
**Culturas Predominates :9,1 / 1,1  
/ 9,9**

### EMPRESA 5 Grupo 2



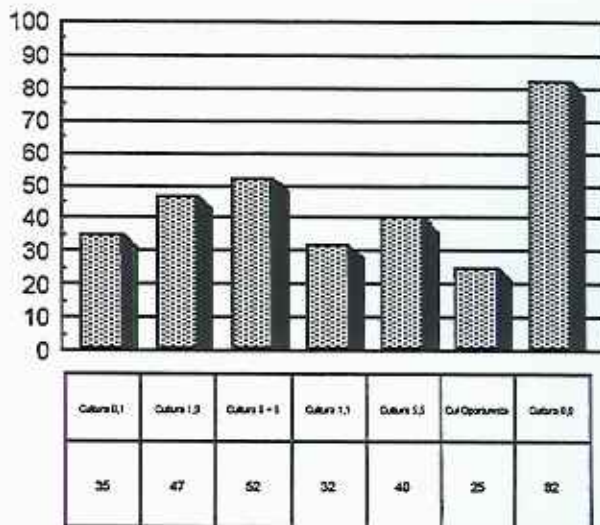
**Culturas Predominates : 9 + 9**

## EMPRESA 6 Ambos grupos



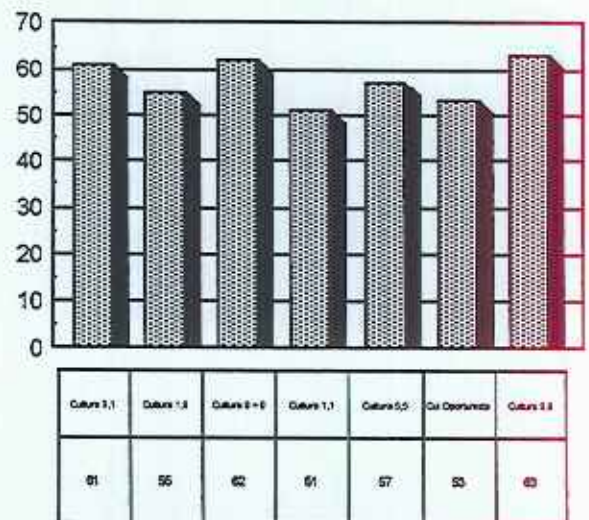
**Cultura Predominante :  
9,9**

### EMPRESA 6 Grupo 1



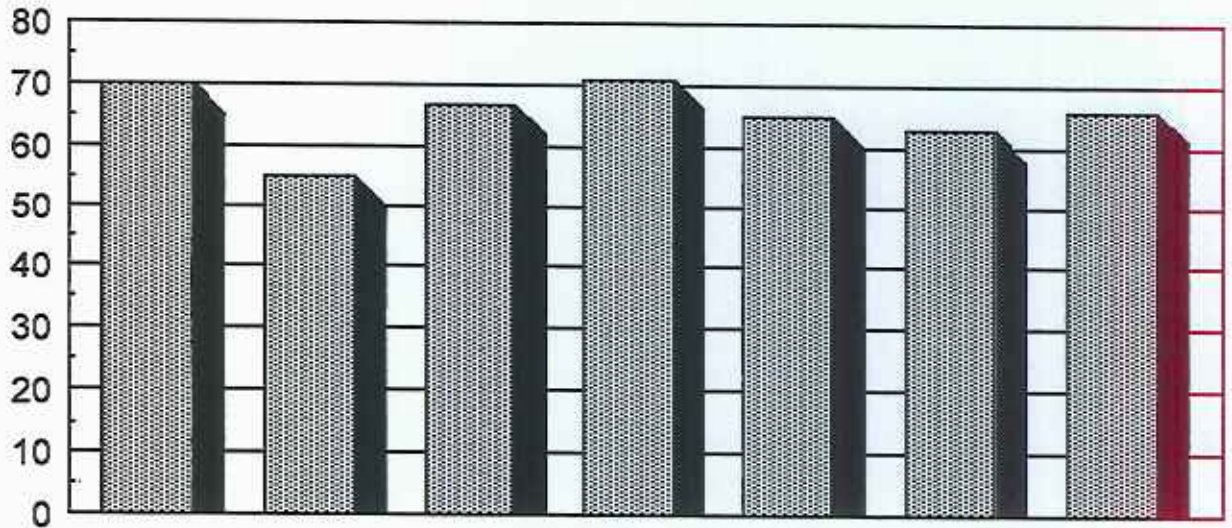
**Cultura Predominante :  
9,9**

### EMPRESA 6 Grupo 2



**Cultura Predominante : 9,9**

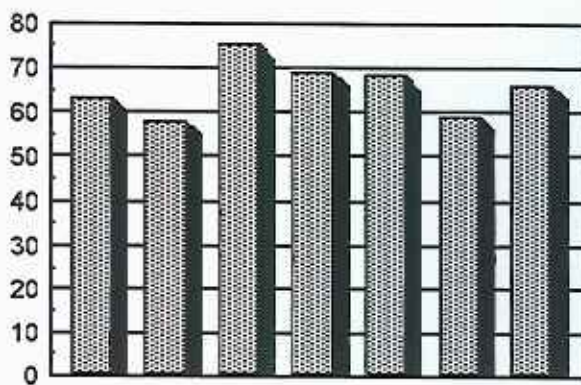
## EMPRESA 7 Ambos grupos



Cultura	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Cul Oportunista	9,9
Score	70	55	67	71	65	63	66

**Cultura Predominante : 1,1**

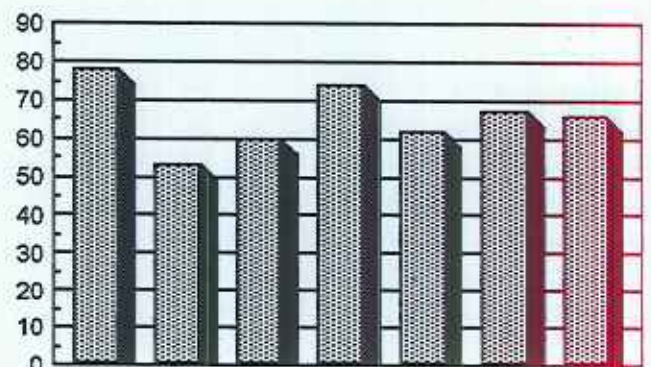
### EMPRESA 7 Grupo 1



Cultura	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Cul Oportunista	9,9
Score	63	58	75	68	68	58	65

**Cultura Predominante : 9 + 9**

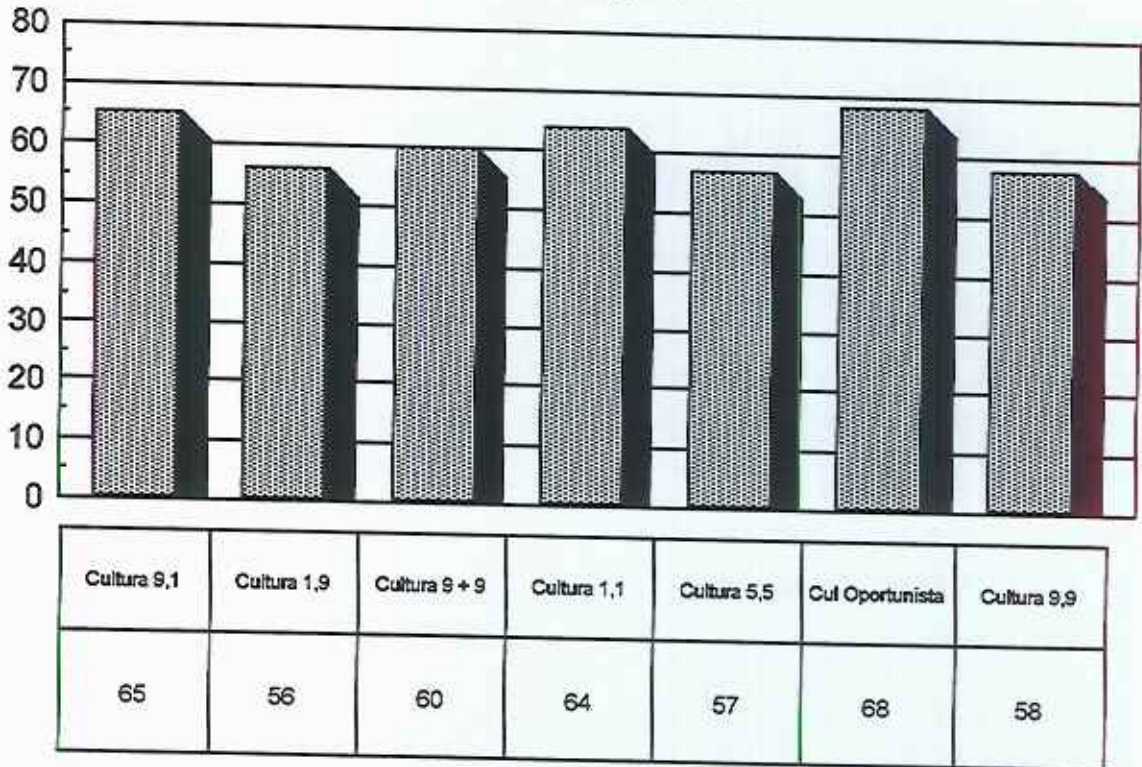
### EMPRESA 7 Grupo 2



Cultura	9,1	1,9	9+9	1,1	5,5	Cul Oportunista	9,9
Score	78	53	60	74	62	67	65

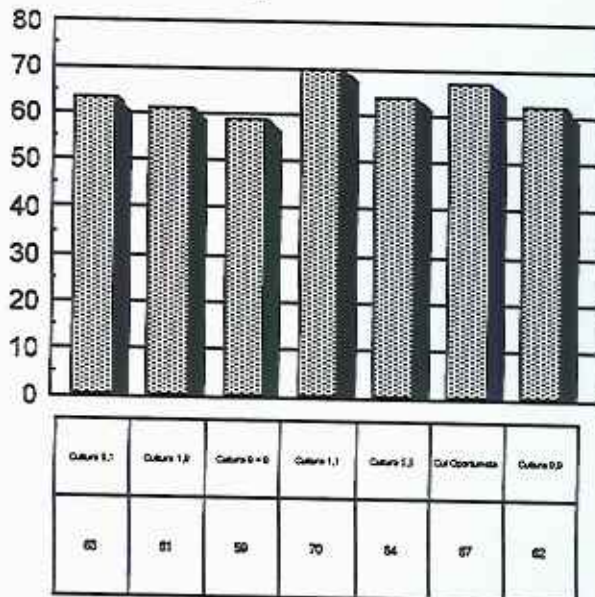
**Cultura Predominante : 9,1**

## EMPRESA 8 Ambos grupos



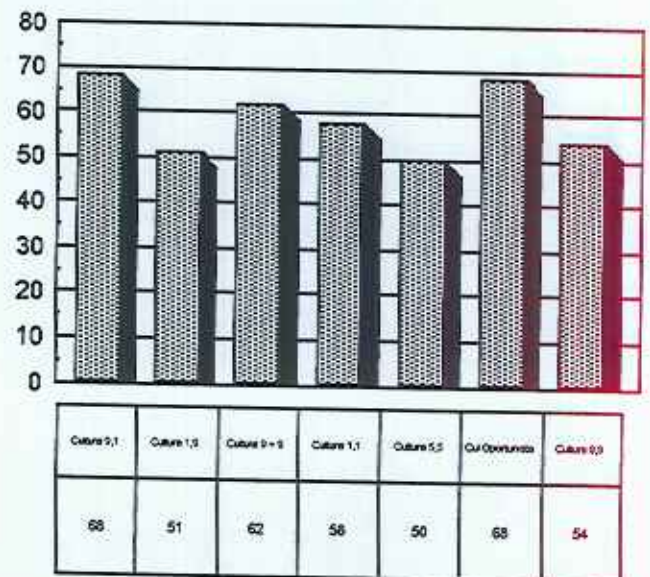
**Cultura Predominante : Oportunista**

### EMPRESA 8 Grupo 1



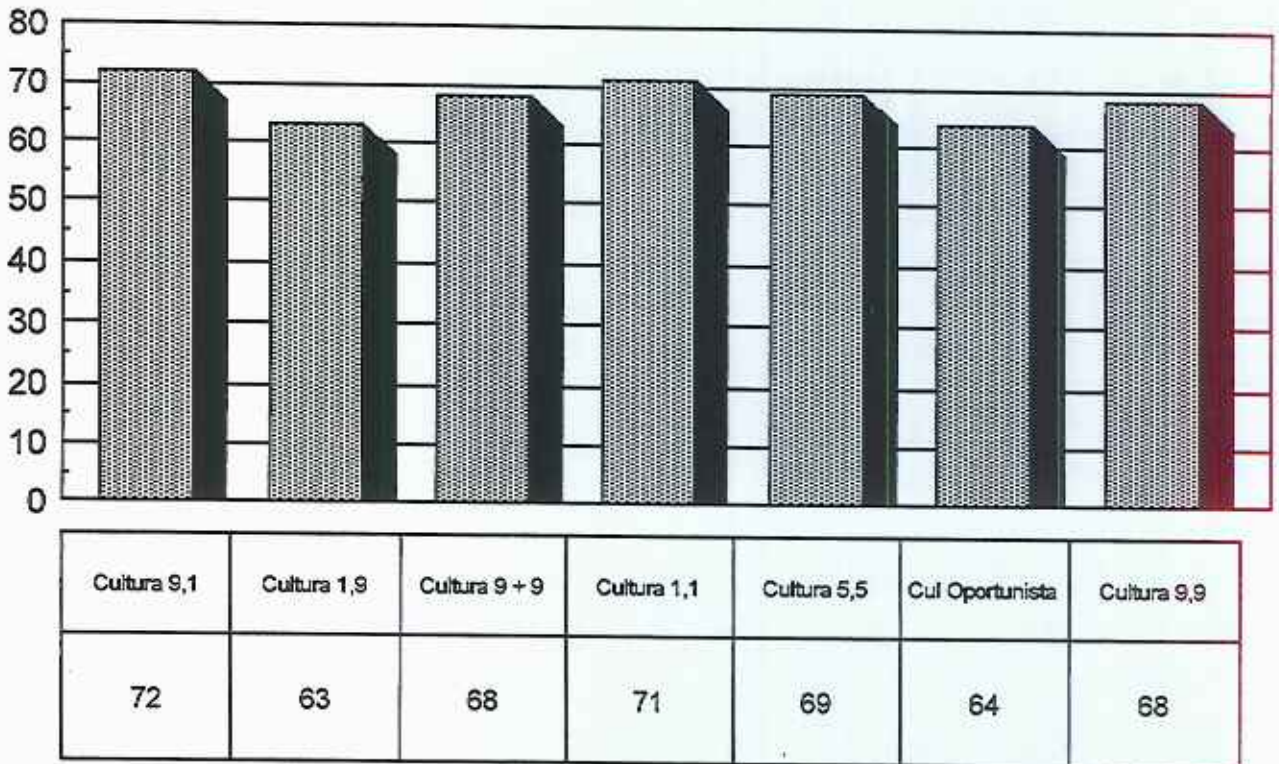
**Cultura Predominante : 1,1**

### EMPRESA 8 Grupo 2



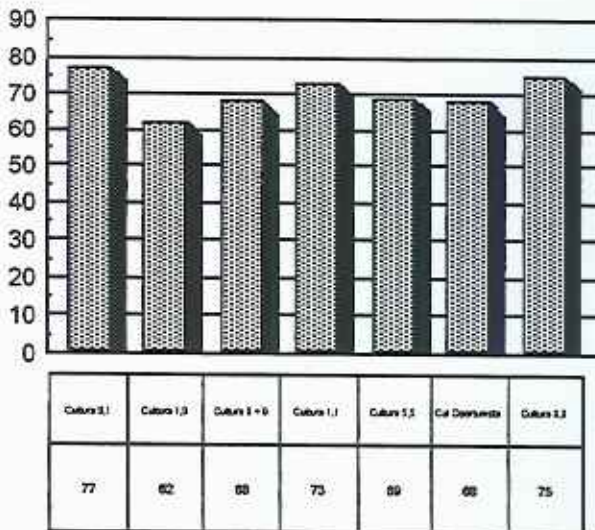
**Culturas Predominantes : 9,1 / Oportunista**

## EMPRESA 9 Ambos grupos



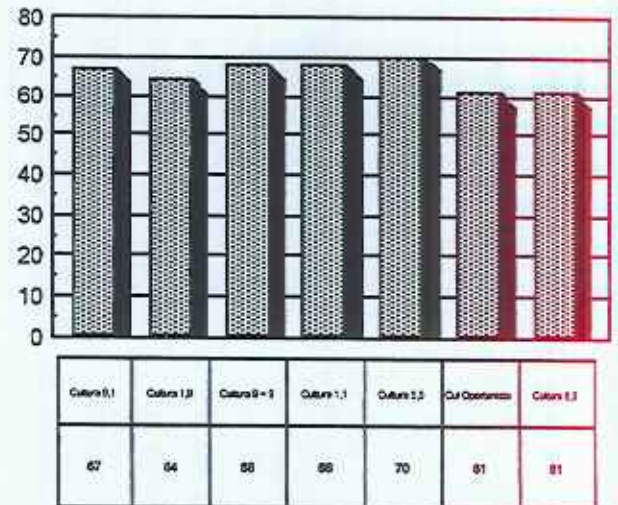
**Cultura Predominante : 9,1**

### EMPRESA 9 Grupo 1



**Cultura Predominante : 9,1**

### EMPRESA 9 Grupo 2



**Cultura Predominante : 5,5**

**ANEXO N° 4**  
**TEST DE CULTURA DE EQUIPOS DE TRABAJO**



**TEST  
CULTURA  
DE EQUIPOS DE  
TRABAJO**

# Instrucciones

En este cuadernillo se presentan una serie de afirmaciones o juicios que describen diferentes comportamientos y dinámicas de interacción al interior de un equipo de trabajo.

Para contestar este test, usted deberá calificar las afirmaciones que se presentan a continuación, en una escala de 1 a 9, de acuerdo al grado de representatividad que ésta tenga en relación al comportamiento de su equipo de trabajo, en que 1 = nada característico y 9 = altamente característico.

Su tarea consistirá en indicar a través de una marca claramente reconocible, después de cada afirmación, el grado que mejor describe el funcionamiento de su equipo.

## **QUEREMOS HACERLE PRESENTE QUE:**

- ✓ EN ESTE TEST NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS NI MALAS.
- ✓ LA CALIDAD DE LOS RESULTADOS ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LA PROPIA FRANQUEZA AL CONTESTAR.
- ✓ ES NECESARIO QUE RESPONDA TODAS LAS AFIRMACIONES.
- ✓ DEBE CONTESTAR SOBRE ESTE CUADERNILLO.

1. Las órdenes las da el jefe; aunque se oponga alguna resistencia a ellas, los esfuerzos por cambiarlas tienen poco éxito.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

2. Un enfoque jerárquico predetermina el orden de las reuniones. Los miembros del equipo dan información si se les pide; si no, la aceptación del temario de las reuniones es más o menos pasiva.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

3. Se recurre a la jerarquía para cortar el conflicto y decidir entre puntos de vista opuestos, quedando oculto el desacuerdo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

4. Los objetivos que se imponen para obtener resultados se consideran definitivos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

5. Se opone resistencia a las sugerencias o a las nuevas ideas; la resistencia sólo se vence, algunas veces, mediante un esfuerzo persistente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

6. La comunicación que se establece, se hace en forma de órdenes o cosas que hay que hacer, por lo que generalmente se busca poca información de los miembros o de otras personas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

7. Las responsabilidades del trabajo están claramente divididas. La coordinación entre los miembros se hace a través de la vía jerárquica formal.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

8. Los miembros tienen un mínimo de autonomía para cumplir sus tareas, se les dice qué deben hacer, y no por qué.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

9. Se enfatizan las más altas normas de calidad; las formas o métodos empleados para obtenerla no son tan importantes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

10. Las evaluaciones del desempeño se centran en puntos débiles y en deficiencias, en vez de enfatizar los logros alcanzados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

11. Los miembros del equipo están más interesados en su propia preservación y en la protección de sus privilegios, que en las actividades de todo el equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

12. Los miembros del equipo se guían más por el temor de ser vistos como desleales o insubordinados, que por lealtad y compromiso real con el grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

13. El flujo del trabajo se mantiene con sugerencias, en vez de órdenes, con un mínimo de contacto entre los miembros. Las responsabilidades individuales se minimizan y se expresan en términos generales que no crean presiones.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

14. En las reuniones, los temas que se discuten se centran en intereses personales, más que en cuestiones de interés para el equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

15. Cuando se presenta un conflicto, los miembros intentan aplacar los ánimos y reconciliar a los desavenidos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

16. Se presta más interés a lo que los miembros piensan y desean, que al logro de objetivos de alto rendimiento para el equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

17. La aceptación de nuevas ideas tiene por objeto indicar aprecio y apoyo; si son o no importantes es cuestión secundaria.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

18. La comunicación en torno a temas sociales o ajenos al trabajo hacen el día agradable, la conversación sobre el trabajo es incidental.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

19. Se estimula a los miembros para que interpreten sus responsabilidades sobre las tareas de su trabajo, en una forma agradable para ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

20. Los proyectos o tareas se delegan en base a lo que cada miembro prefiera hacer, más que a la idoneidad, el tiempo disponible o a la prioridad con respecto a otras tareas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

21. Las normas de calidad se asumen "en apariencia", pero éstas no afectan a las decisiones ni las acciones de los miembros, ya que es más importante ganar y conservar la aprobación de los demás miembros del grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

22. Las evaluaciones del desempeño se caracterizan por elogios y por afirmaciones positivas, mientras que las equivocaciones o errores rara vez se discuten.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

23. Las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye muy poco a fortalecer el rendimiento del equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

24. El compromiso con el equipo está basado en una valoración de las relaciones humanas que el trabajo hace posible.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

25. El jefe determina las actividades que se deben llevar a cabo y la forma en que se deben realizar. Los miembros del equipo son bien tratados y se espera acatamiento para bien de todos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

26. En las reuniones, por su deseo de complacer y seguir contando con la aprobación del jefe, los miembros limitan su participación a los temas que el jefe señala y rara vez introducen otros temas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

27. Aunque a los miembros se les agradece cuando exponen sus puntos de vista discrepantes, el conflicto se ve como perturbador y el jefe le pone fin en la primera oportunidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

28. Se espera que los miembros acepten con entusiasmo los objetivos que les asignen.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

29. Existe, en apariencia, una actitud positiva hacia la innovación: sin embargo, en realidad, las nuevas ideas no son bien recibidas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

30. La comunicación se orienta a las cosas que deben hacer los miembros del equipo, pero en forma tal que estimule su aceptación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

31. Las responsabilidades del cargo las fija el jefe para asegurar el control, por lo que los miembros del equipo muy frecuentemente buscan su guía en lo que hay que hacer, aunque realmente no la necesitan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

32. La autonomía que les conceden a los miembros del equipo, se la reducen si no dan el rendimiento que se esperaba de ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

33. Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los miembros del equipo por lo general acatan las órdenes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

34. Las revisiones del desempeño se caracterizan por elogios, a los cuales siguen las instrucciones y las llamadas de atención por las deficiencias, pero con la promesa de restablecer la cordialidad cuando se corrijan las deficiencias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

35. La coordinación del equipo es asegurada por el jefe, quien estimula a los miembros para que acepten lo que se les pide, con lealtad y sin quejarse.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

36. Cuando los miembros desempeñan satisfactoriamente los deberes y las obligaciones que se esperan de ellos, son recompensados en forma positiva, lo cual contribuye a sus sentimientos de seguridad y compromiso.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

37. Las órdenes son mínimas; la acción se basa ante todo en hacer las cosas ritualmente, una cosa a la vez, a medida que se presentan las demandas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

38. Se realizan pocas reuniones; cuando las hay el intercambio de ideas es desanimado, de poco provecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

39. Los miembros evitan tomar posiciones que provoquen conflictos o tomar parte en los existentes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

40. Los miembros del equipo trabajan como les parece, con poco examen de objetivos o desarrollo de expectativas para alcanzarlos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

41. Se aceptan las nuevas ideas, pero es probable que no se lleven a la práctica.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

42. A los miembros se les comunica la consigna de lo que hay que hacer por un sistema de "transmisión de mensajes", presentándose poca discusión en profundidad sobre las actividades del trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

43. Los miembros son renuentes a ir más allá de una estrecha interpretación de las descripciones del cargo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

44. Las asignaciones de tareas no se planean; se les asignan al que esté disponible.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

45. Las normas de calidad casi no existen porque nunca se han establecido ni se han definido.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

46. Las evaluaciones del desempeño son superficiales y no se hace un real esfuerzo por profundizar en los verdaderos problemas de eficiencia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

47. El grupo de trabajo es una reunión de individuos, pero no es un equipo de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

48. Los miembros siguen trabajando en la empresa por el sueldo y los beneficios; hay poco compromiso e interés por el éxito de la organización.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

49. Se fijan reglas adecuadas para llevar a cabo las tareas; las órdenes se suavizan en consideración a resistencias individuales.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

50. Las reuniones, por lo general, son una extensión de temas anteriores; en la discusión se acepta el supuesto implícito de que prevalecerá la opinión de la mayoría.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

51. En situaciones de conflicto, cuando algunos miembros del grupo han insistido bastante en su propia posición, suelen echar pie atrás a medio camino, si es necesario, para acomodarse a la opinión de sus colegas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

52. Los objetivos se acomodan a lo que los miembros del equipo estén dispuestos a aceptar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

53. Las nuevas ideas que son aceptadas, son básicamente modificaciones de las actuales maneras de hacer las cosas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	



54. La información se filtra o se revisa, de modo que lo que se dice sea consecuente con las exigencias de la organización y con las expectativas de los miembros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

55. Las asignaciones del trabajo se basan más en la tradición, en los precedentes y en las personalidades, que en la naturaleza de las tareas que hay que ejecutar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

56. La asignación de tareas o proyectos es mecánica: a cada miembro se le asigna una "participación equitativa" en la tarea dentro de los límites de habilidad, tiempo y compromiso.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

57. La actitud hacia la calidad es que las normas existentes son suficientes, aún teniendo en cuenta las desviaciones.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

58. En las evaluaciones del desempeño, las críticas se disimulan entre elogios y cumplidos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

59. En el equipo de trabajo, hay un espíritu de camaradería reforzado por la idea de "acomodarse para llevarse bien".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

60. El compromiso se deriva del prestigio de ser miembro activo de una "buena organización".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

61. Para mantener la mejor imagen posible, la jefatura acepta sin discusión los órdenes que le llegan de arriba, pero a los subalternos les da instrucciones detalladas para que obedezcan los órdenes sin que se permita la menor desviación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

62. Los miembros tienen maneras ocultas propias de procurarse su progreso individual; las reuniones más comunes son las individuales de uno en uno, aunque los temas que se tratan son significativos para todo el grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

63. El conflicto se oculta o se disfraza, mientras los miembros maniobran para lograr sus propios objetivos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

64. Los objetivos se describen en los términos que se cree que son los esperados por los altos niveles.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

65. Las nuevas ideas no son bien recibidas, a menos que se puedan aprovechar para elevar la posición del líder.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

66. En las comunicaciones diarias, las ideas y las opiniones se expresan con cautela, para no dar la impresión de que no se está a tono, y evitar exponer su propia debilidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

67. Los miembros del equipo están a la defensiva en sus actividades de trabajo y tratan de ampliar su esfera de influencia a otras áreas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

68. Los miembros compiten entre sí por las tareas más lucrativas, las de poco trabajo y de mayor provecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

69. Las normas de calidad se aceptan como un medio para obtener reconocimiento; los actos no reflejan un interés sincero en ellas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

70. Las revisiones del desempeño se concentran en fallas que redunden en desprestigio del equipo. Para estimular un mayor esfuerzo, se enfrenta a los miembros unos contra otros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

71. Se hacen favores bajo el supuesto implícito de que serán pagados a su debido tiempo, no siendo raros los medios insidiosos para socavar la posición de los demás en provecho propio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

72. Los miembros se motivan para perseguir su propio provecho, más bien que para contribuir a las metas organizacionales o del equipo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

73. El jefe da instrucciones claras para desempeñar las tareas, pero con la posibilidad de aclarar los puntos que parezcan confusos; todos entienden lo que hay que hacer y por qué es importante.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

74. En las reuniones se definen cursos de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo que aportar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

75. En las situaciones conflictivas, los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolverlos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

76. Los miembros del equipo participan en fijar, revisar y evaluar los objetivos en los cuales está involucrado su propio desempeño.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

77. La creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

78. Todos los miembros están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de las decisiones; las diferencias se discuten abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

79. Las responsabilidades del trabajo se diseñan según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los miembros, en forma de maximizar la interacción entre los que comparten la acción.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

80. El grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

81. Los miembros del equipo están absolutamente comprometidos con normas de alta calidad; se logra y se mantiene un rendimiento superior, porque todos están motivados para superarse.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

82. Las evaluaciones del desempeño se basan en criterios previamente adoptados por consenso, con revisión realista de las capacidades y los puntos débiles, en base a una retroalimentación bilateral.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

83. La cohesión y la lealtad al grupo dan por resultados el apoyo mutuo cuando se necesita.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

84. El compromiso se deriva de que el equipo tiene un interés común en el éxito del grupo; la satisfacción personal se desprende de hacer las contribuciones necesarias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	