
La cultura organitzacional

PID_00248488

Joan Boada Grau

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Joan Boada Grau

Doctor en Psicologia. Professor i investigador de Recursos humans a la Universitat Rovira i Virgili. Consultor de Recursos humans i organitzacions.

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Delimitació conceptual	9
2. Metàfores i models descriptius	12
2.1. metàfores	12
2.2. Models descriptius	13
3. Formes d'avaluació	16
3.1. Tècniques d'avaluació	16
4. Valors organitzacionals	20
Activitats	25
Bibliografia	28

Introducció

En les organitzacions hi ha aspectes intangibles. La cultura organizacional n'és un. Els experiments dins de les organitzacions realitzats per Elton Mayo, en la Western Electric Company, reconeixen els aspectes subjectius i informals de la realitat organizacional i fan referència explícita a la importància dels sentiments, de les normes, i de les interaccions en el lloc de treball.

Així, la cultura esdevé un mecanisme de control organizacional, de manera informal, que aprova o sanciona determinats models de comportament, i guia el comportament de l'organització i dels seus membres. D'aquesta manera, la cultura organizacional implica valors i normes de conducta bàsiques que faciliten les formes correctes de percebre, pensar i sentir. També és una representació social construïda.

En aquest sentit, el desenvolupament de l'empresa i l'adaptació a l'entorn implica necessàriament un canvi cultural que promogui la col·laboració, la delegació i l'aprenentatge continu. D'aquesta manera, l'organització està destinada a ser sostenible.

En el marc de la recerca, s'identifiquen algunes metàfores que permeten comprendre la cultura organizacional. Aquesta pot identificar-se com un element extern, un element intern i com una metàfora arrel (*root metaphor*).

Una altra manera d'analitzar la cultura organizacional són els models. El model més primigeni és el model de Schein, que planteja una anàlisi per nivells. En el primer, es distingeixen els artefactes i les creacions observables que són visibles; en el segon, apareixen els valors; i en el tercer apareixen les presumpcions bàsiques subjacents que són invisibles i preconscients. Altres autors proposen altres models (Harrison, Hofstede, Deal i Kennedy, Gilbert, Belloto i Trentini, Garmendia i Denilson).

Els valors organizacionals estan en el si de la cultura organizacional. Els valors organizacionals són guies que fan referència a les presumpcions bàsiques d'una cultura i són generats per les creences. Les creences produeixen valors i aquests les expressen. De la mateixa manera, els valors són l'essència de la cultura corporativa. Un valor és una convicció estable en el temps d'una determinada manera de conducta, d'una finalitat existencial personal o social.

Els valors organizacionals tenen tres components. El primer, el cognoscitiu, que fa referència a les premisses referents a la concepció de l'organització. Un segon és l'afectiu, que defineix allò que és desitjable tant a nivell individual com organizacional. I el tercer, el conatiu, que implica la presa de decisions.

Les organitzacions poden avaluar-se per mitjà dels valors. Els valors que es requereixen per desenvolupar la cultura organitzacional poden ser valors universals i valors terminals. També hi ha els valors immanents i els valors transcendents.

Objectius

- 1.** Identificar els elements fonamentals de la cultura organitzacional.
- 2.** Analitzar les metàfores de la cultura organitzacional.
- 3.** Distingir els models que permeten analitzar la cultura organitzacional.
- 4.** Conèixer les principals maneres d'avaluar la cultura organitzacional.
- 5.** Conèixer i avaluar els valors d'una organització.

1. Delimitació conceptual

La cultura organitzacional (d'ara endavant, CO) comença a ser considerada com un intangible important quan l'organització es comença a entendre com un sistema obert que es relaciona amb el seu entorn al qual ha d'adaptar-se.

La CO es fa manifesta a partir dels experiments duts a terme per Elton Mayo (1972) en el marc de l'escola de les relacions humanes. Aquests experiments duts a terme en la Western Electric Company («Efecte Hawthorne») reconeixen els aspectes subjectius i informals de la realitat organitzacional i fan referència explícita a la importància dels sentiments, de les normes i de les interaccions en el lloc de treball.

No obstant això, el terme CO és investigat de manera intensa a partir dels anys 1980, a partir de publicacions com *Teoria Z* (Ouchi, 1982), *A la recerca de l'excel·lència* (Peters i Waterman, 1982), *Cultures corporatives* (Deal i Kennedy, 1986), *Organitzacions i cultures* (Smircich, 1983), *La cultura empresarial i el lideratge* (Schein, 1988) i *Cultura organitzacional* (Abravanel i altres, 1992).

A les organitzacions, apareixen mecanismes psicosocials que expliquen com es poden compartir idees i pensaments que facin possible la configuració de la CO. L'aprenentatge psicosocial permet configurar la CO.

La cultura funciona com un mecanisme de control organitzacional que, de manera informal, aprova o sanciona determinats models de comportament; així, guia el comportament de l'organització i dels seus membres.

Podria considerar-se que la CO és holística, atès que reflecteix la totalitat de les creences, més les significacions construïdes i compartides pels integrants de l'empresa. També està determinada històricament en relació amb un temps determinat i un espai específic. D'això es deriva que la CO no és eterna ni perenne; tot el contrari, és **dinàmica, dialèctica i adaptable**.

A continuació, detallem algunes definicions rellevants de la CO després d'haver acudit a diferents autors i a les diverses definicions que en fan.

«Com a experiència social, compartida, consensuada o negociada i canviant, que té l'origen en la interacció social».

Alonso (1990, pàg. 51)

«... reflecteix les normes i els valors del sistema formal i la manera com els reinterpreta el sistema informal».

Katz i Kahn (1990, pàg. 77)

«Avui, la cultura es pot definir com (a) un patró d'hipòtesis bàsiques (b) inventades, descobertes o desenvolupades per un grup determinat, (c) a mesura que aprèn a enfrontar-se

La paraula cultura

Procedeix del terme llatí «cult-» (verb *colere*, supí *cultus*). La seva significació etimològica és 'cultiu', tal com denoten conceptes com 'agricultura', 'puericultura', i també 'culte' en el sentit d'explicitar rituals religiosos, socials i ideològics.

als seus problemes d'adaptació externa i d'integració interna, (d) que ha funcionat prou bé com perquè es consideri vàlid i que, per tant, (e) s'ha d'ensenyar als nous membres com (f) la manera correcta de percebre, pensar i sentir en relació amb aquests problemes».

Schein (1990, pàg. 111)

«... de vegades anomenada atmosfera o ambient de l'organització, és el conjunt de suposicions, creences, valors i normes que comparteixen els seus membres. Crea l'ambient humà en el qual els empleats realitzen la seva feina. [...] Aquesta idea de cultura organitzacional és una mica intangible, ja que no podem veure-la ni tocar-la, però sempre és present a tot arreu. [...] en la cultura influeix gairebé tot el que succeeix en el si de l'empresa».

Davis i Newstrom (1991, pàg. 70)

«S'entén com a cultura organitzativa un 'model de comportament' específic, que deixa empremta i dona especificitat a les maneres de ser i de relacionar-se amb els altres (caps, col·legues, subordinats, externs, etc.). Aquest model caracteritza tots els membres d'una organització».

Belloto i Trentini (1992, pàg. 38)

«... hi ha una coincidència [...] en considerar la cultura com els valors, enteniments, patrons de creences i expectatives que comparteix un grup social».

Alonso, Palací i Osca (1993, pàg. 45)

«La considerem com un sistema de valors i creences influït per les estructures de les organitzacions, la tecnologia i l'entorn intern i extern per produir normes de pensament i d'acció, que són compartides per tots els membres».

* Garmendia (1994, pàg. 109): «Cultura és organització de l'organització, estil de l'organització o manera de dissenyar estructures i estratègies. [...] Més que tenir cultura, les organitzacions són cultura. Això equival a manejar la cultura com a metàfora de l'organització».

Rodríguez (1993, pàg. 240)

«Un dels aspectes més importants que s'han d'administrar en les organitzacions és la cultura, el patró que preval de valors, actituds, creences, hipòtesis, expectatives, activitats, interaccions, normes, sentiments i artefactes. [...] la cultura és el fonament més sòlid de la conducta en les organitzacions».

French i Bell (1995, pàg. 31)

La CO, segons Bonavía i Quintanilla (1996), constitueix un procés dinàmic que està fermament, profundament i sistemàticament arrelat en els pensaments, percepcions i sentiments de la gent. D'altra banda, subministra una perspectiva integral i dona sentit a les situacions; també ofereix als membres una orientació històrica i una visió de la seva identitat.

A continuació, se sistematitzen els principals aspectes de la CO, proposats per autors rellevants com Rodríguez (1993 i 1995) i Peiró (1995). Són els següents:

- La cultura té uns continguts com el conjunt d'assumpcions importants, creences i valors internalitzats.
- És una construcció social dinàmica creada pels seus membres.

- Conté aspectes històrics que s'ensenyen als nous membres i que les generacions prèvies d'aquest grup els transmeten.
- És un concepte socialment construït en l'empresa.
- És un tot, una *gestalt*, amb independència que estigui constituïda per diferents subcultures.
- No es pot plantejar, identificar ni explicar a partir d'un mètode únic, han de considerar-se els propòsits perseguits i les contingències de la pròpia recerca.
- Incorpora assumpcions tàcites.
- És un factor clau per a la competitivitat i per a la pròpia supervivència.
- Pot estar basada en valors instrumentals (en aquest cas només aconseguirà resultats a curt termini) o institucionals (mitjançant els quals aconseguirà resultats a llarg termini).
- Té uns efectes o finalitats, en forma d'abordar els problemes o les decisions per donar sentit al treball i a la vida.

D'aquesta manera, la CO implica **valors, normes de conducta bàsiques** que faciliten la manera correcta de percebre, pensar i sentir; i també una representació social construïda. Així, una veritable millora de l'empresa i la seva adaptació a l'entorn implica necessàriament un canvi cultural que promogui la col·laboració, la delegació i l'aprenentatge continu. Els valors i les creences són els elements més bàsics del canvi, ja que són els que li donen sentit. D'aquesta manera, l'organització està destinada a ser sostenible.

2. Metàfores i models descriptius

2.1. metàfores

Els estudis organitzacionals identifiquen algunes metàfores que permeten comprendre la CO. Així, Smircich (1983) realitza una classificació: 1) la cultura com a element extern, 2) la cultura com a element intern i 3) la cultura com a metàfora arrel (*root metaphor*).

1) **La cultura com a element extern.** En la primera metàfora, la cultura es concep com un element extern que influeix en les organitzacions. Els empleats han estat influïts per múltiples agents com la família, la religió, la comunitat, l'educació, la política, etc.; aquests porten aquestes influències per alimentar la realitat organitzacional. Aleshores la CO està influïda per aquests agents per mitjà dels membres que la constitueixen (Hatch, 1997).

Un autor important és Hofstede (1980). Aquest va realitzar estudis transculturals on s'examina la influència de les cultures locals a l'empresa IBM, i es comparen les filials internacionals d'aquesta multinacional amb la central. Els resultats d'aquesta recerca indiquen diferències entre les cultures organitzacionals de les diverses filials d'IBM. Aquestes diferències van ser classificades en quatre dimensions: poder-distància, incertesa-evitació, individualisme i masculinitat. Aquests estudis són interessants per a les **organitzacions multinacionals**, perquè faciliten l'ajustament de les seves polítiques i les seves filosofies als entorns culturals on operen (Smircich, 1983).

2) **La cultura com a element intern.** En la segona metàfora, la cultura es defineix com una font interna de «cola social» que manté l'organització **unida i agrupada** (Smircich, 1983). La cultura expressa els valors i les creences compartides pels membres de l'organització. Els valors que es manifesten mitjançant els mites, les històries, les llegendes i el llenguatge.

Aquesta concepció de la cultura es basa en la **teoria de sistemes** (Bertalanffy, 1968). Aquesta teoria ha considerat aspectes com la grandària, la tecnologia, l'estructura, i com aquests aspectes estan determinats per l'ambient organitzacional.

L'ambient social, econòmic i jurídic imposa imperatius que els CEO han de tenir en compte per ajustar l'organització a aquestes demandes. En aquest sentit, la cultura es considera una dimensió que contribueix al **balanç i a l'eficiència** de l'organització. Una manera de facilitar l'adaptació de l'organització al con-

text és necessària per canviar la CO. Així doncs, el canvi organitzacional es considera com un imperatiu i un repte davant les circumstàncies exigents de l'entorn.

3) La cultura com una metàfora arrel (*root metaphor*). I en la tercera metàfora, les organitzacions s'entenen com a **cultures**. Les organitzacions no «tenen» cultura, les **organitzacions «són» cultura**. Així doncs, «les organitzacions són enteses i analitzades no principalment en termes econòmics o materials, sinó en termes dels seus aspectes expressius i simbòlics» (Smircich, 1983, pàg. 347). En aquesta concepció, s'entremesclen aspectes antropològics, simbòlics i estructurals.

2.2. Models descriptius

Una altra manera d'analitzar la CO és mitjançant els **models**. Entre aquests, en destaquem els següents:

1) Model de Schein. En primer lloc, el model de Schein (1998) planteja una **anàlisi per nivells** de la CO.

- En el primer nivell, es distingeixen els artefactes i les creacions observables que són visibles i fàcilment canviabls com l'espai físic, la tecnologia, el llenguatge, els resultats, les conductes verbals i no verbals, les normes i regles escrites, els costums, etc.
- Com a segon nivell, apareixen els valors que tenen un cert grau de consciència com les pautes d'actuació validades, les normes consuetudinàries, etc. Això facilita interpretar els productes culturals (filosofies, expectatives i actituds).
- I, en el tercer nivell, apareixen les presumpcions bàsiques subjacents que són invisibles i preconscients, que es donen per consolidades i de canvi difícil, i representen l'essència de la cultura com la relació de l'entorn i la naturalesa de les relacions humanes.

Així doncs, per Schein, els valors i les creacions observables són manifestacions derivades de l'essència cultural de l'organització que constitueixen les presumpcions bàsiques subjacents.

2) Model de Harrison. El segon seria el model de Harrison (1975). Proposa diverses orientacions culturals:

- **Al poder:** valoració del domini tant de l'entorn (competitivitat, agressivitat, tendència a fusions, etc.) com de la pròpia organització (autoritarisme, opacitat comptable, etc.).
- **Al rol:** s'incideix en la legalitat i la burocràcia, i no hi ha desafiaments de la competència.

- **A la tasca:** emfatitza l'òptima execució del treball, la legitimació funcional i la competitivitat.
- **Al personal:** es tendiria a la satisfacció de les necessitats del personal i a la seva identificació amb l'organització.

3) Model de Hofstede. Un altre model és el de Hofstede (1990). A partir d'un estudi efectuat en organitzacions holandeses, extreu de manera factorial sis factors que denomina:

- Orientació als processos enfront dels resultats
- Orientació a l'empleat enfront de les tasques
- Estil parroquial enfront de professional
- Estil de sistema tancat enfront d'obert
- Control lax enfront de rígid
- Estil normatiu enfront de pragmàtic

4) Model de Deal i Kennedy. Els autors Deal i Kennedy (1986) l'ofereixen en **funció del risc i la rapidesa de resposta a les decisions**. D'aquesta manera, es configuren quatre tipus de cultura organitzacional:

- La **cultura mascle** implica un risc alt i una resposta ràpida. Té una clara orientació al risc, però tenint en compte que aviat se sabrà l'èxit o fracàs d'una decisió (per exemple: policia, cirurgia, bombers, etc.).
- La **cultura d'aposta** comporta un risc alt i una resposta lenta. Es possibiliten decisions freqüents d'assoliment crucial els fruits de les quals triguen a madurar (per exemple: inversions a llarg termini, borsa, etc.).
- La **cultura del treball** (joc dur) implica un risc baix i una resposta ràpida. Es desenvolupa un risc relatiu i un *feedback* ràpid (per exemple: electrodomèstics, automòbil, construcció, etc.).
- La **cultura de procés** comporta un risc baix i una resposta lenta. Es valora la cautela i el respecte a les normes en situació de baix risc i resposta lenta a les decisions preses (per exemple: Administració Pública, institucions oficials, etc.).

5) Model de Gilbert. D'altra banda, el model de Gilbert (1990) és un model basat en dos sistemes: l'**humà** i el **tècnic i organitzacional**. A partir d'aquests es manifesten quatre àmbits culturals:

- **Personalista:** gestió de les relacions interpersonals, expressió dels sentiments, importància del diàleg.
- **De decisió:** gestió pels processos decisionals, confrontació i importància dels projectes.
- **Conservadora:** gestió pels procediments, formalització i importància de les regles.
- **Racional:** gestió pels instruments; estandardització i importància de les tècniques.

6) **Model de Belloto i Trentini.** El sisè és el model de Belloto i Trentini (1992), que exposen un model partint de dos eixos: **aïllament/participació i diferenciació/igualtat**. A partir d'aquests, apareixen quatre orientacions culturals:

- **Normativa i burocràtica:** es caracteritza per l'estatus i l'estabilitat del sistema.
- **Tecnocràtica i paterna:** incideix en la consecució dels objectius.
- **Permissiva i individualista:** emfatitza la independència.
- **Familiar i materna:** ressalta l'experiència i la solidaritat.

7) **Model de Garmendia.** Un altre model és el de Garmendia (1994), que planteja un model teòric i metodològic basat en dues premisses: la **cultura és organització** i la **cultura és un sistema**. Des d'aquesta perspectiva les dimensions serien:

- **Participació:** estil directiu, comunicació, identificació, poder (decisiones), representació, delegació i justícia participativa.
- **Autorealització:** desig de realització, autonomia/responsabilitat, reconeixement, relacions interpersonals, satisfacció laboral i expectatives de promoció.
- **Seguretat:** d'ocupació, conflictivitat, estabilitat, solidesa organitzativa, flexibilitat i seguretat a la feina.
- **Coneixement:** estudis, formació i valoració de la formació.
- **Eficàcia organitzativa:** ingrés, renda i valoració de l'eficàcia.

8) **Model de Denilson i col·laboradors.** Finalment, hi ha el model de Denilson i els seus col·laboradors (Denison i Neale, 2000; Denison, Janovics, Young i Cho, 2006). Aquest model té quatre dimensions i dotze subdimensions:

- **Implicació:** *empowerment*, treball en equip i desenvolupament de capacitats.
- **Consistència:** valors centrals, acord i coordinació-integració.
- **Adaptabilitat:** orientació al canvi, orientació al client i aprenentatge organitzatiu.
- **Missió:** direcció estratègica, metes i visió.

Aquest model té una escala d'avaluació denominada *Denison Organizational Culture Survey* (Bonavía, Prado i Barberá, 2009).

3. Formes d'avaluació

La CO és una construcció que ha de ser avaluada. Amb la finalitat d'avaluar-la, ens centrarem en quatre tècniques: l'observació, l'anàlisi del contingut, l'entrevista i les escales psicomètriques.

3.1. Tècniques d'avaluació

La primera tècnica d'avaluació és l'**observació** (Anguera, 1990). Aquesta permet registrar les interaccions culturals i la freqüència que tenen. Podem aplicar:

- **L'observació participant:** consistiria a descriure els fenòmens organitzacionals «des de dins» de l'empresa, compartint «des de dins» els costums dels empleats i directius que desitgem descriure i analitzar.
- **L'observació sistemàtica:** permetria avaluar els espais (físics i simbòlics), els actors (empleats i directius) i els comportaments que tenen. Són d'interès les reunions d'alta direcció, dels departaments i dels quadres intermedis amb els empleats. Aquesta tècnica permet analitzar els continguts, els rituals i les accions simbòliques.

La segona és l'**anàlisi documental** (Fernández i Ponjuán, 2008; Thévenet, 1992). Aquesta facilita l'anàlisi de documents interns, com procediments i informes socials, i externs, com els articles de premsa i els informes d'actualitat. Es poden analitzar els arxius que fan referència al passat (per exemple: històries relatades), els documents referents a normes i a reglamentacions (per exemple: plans estratègics, projectes de futur), els informes de referència (per exemple: informes sectorials) i els estudis informatius propis (per exemple: enquestes de satisfacció dels clients interns i externs).

En una anàlisi documental, la comprensió de la CO pot dur-se a terme mitjançant l'anàlisi dels arguments que ella mateixa genera. Segons Sackmann (1993), apareixen quatre tipus de coneixements en les organitzacions que poden relacionar-se amb la CO:

- **De diccionari:** és el lèxic mitjançant el qual podem conèixer les etiquetes i definicions particulars usades. Permet entendre *què* és l'organització.
- **De directori:** és el coneixement guia mitjançant el qual podem comprendre *com resol* els seus problemes l'organització.

- **De receptari:** és prescriptiu, ja que possibilita comprendre *com hauria de* resoldre els seus problemes l'organització.
- **Axiomàtic:** permet comprendre les relacions *causa-efecte* i *per què succeeixen* les coses en l'organització.

La tercera és l'entrevista **psicosocial qualitativa** (Vallés, 1992 i 2002; Vela, 2001) de tipus personalitzat. Es pot aplicar a diferents empleats de l'organització; constitueix una bona tècnica d'obtenció de la informació.

L'entrevista és una via de comunicació simbòlica, fonamentalment oral, en la qual s'intercanvia informació valuosa, amb uns objectius determinats com ara conèixer elements crítics de l'organització. Així doncs, ens permet obtenir informació rellevant i crítica per descobrir els símptomes culturals de l'empresa, com les normes implícites i no escrites, els comportaments permesos i els sancionables.

Finalment, una altra tècnica són les **escales psicomètriques** (Anastasi i Urbina, 1998; García Cueto, 1993; Muñiz, 1996 i 2001; Santiesteban, 1990) amb bondat psicomètrica contrastada. Les proves psicomètriques tenen un conjunt de característiques com l'**objectivitat, la validesa, la fiabilitat i la tipificació**. Actualment, hi ha diversos qüestionaris que poden ser útils per avaluar la CO.

1) En primer lloc, Bonavía i Quintanilla (1996) van dicotomitjar la CO com a **tradicional (X) i progressista (Y)**. Els trets característics de la tradicional (X) serien:

- Submissió a les normes i a les regles per part dels empleats, alt absentisme i rotació.
- Sistema d'avaluació centrat en els no èxits i en els errors.
- Escassa confiança entre subordinats i superiors.
- Una perspectiva a curt termini.
- Èmfasi en els objectius econòmics.
- Molta prudència en les accions dutes a terme.
- Estructura rígida, burocràtica i centralitzada.
- Desinterès per la direcció participativa i les noves tecnologies.
- Despreocupació per la gestió del conflicte.

Segons aquests dos autors, els trets de la cultura progressista (Y) serien els **oposats**. Aquests autors van crear un instrument que posseeix 24 ítems; permet avaluar la cultura X (tradicional) i la cultura Y (progressista). La resposta dels ítems s'efectua mitjançant una escala Likert de 6 punts. La fiabilitat dels dos factors (X i Y) és de .80.

2) Un altre instrument d'avaluació de la CO és l'escala de **conductes normatives de l'organització (AMB-3)** (Sánchez, 1995; Sánchez, Alonso i Palací, 2000). Aquesta escala considera que la CO pot operar-se per mitjà de conductes nor-

matives dels empleats que tenen un significat adquirit i que pot ser compartit pels membres de l'organització. Les conductes enumerades serien aquelles que fan referència a les conductes: de consideració, d'innovació, d'orientació al canvi, d'orientació a l'acció, de qualitat del treball, d'orientació als resultats, de col·laboració, d'orientació cap a l'autoritat, de realització del rol, de competició, de tolerància a la incertesa, d'integració dels grups, de control de l'acció i de llibertat d'acció.

Aquest qüestionari està integrat per 82 ítems que avaluen aspectes diversos de la cultura organitzacional entesa com a conductes normatives. Els components de l'AMB-3 són deu factors:

- Integració (fiabilitat = .76)
- Qualitat del treball (fiabilitat = .81)
- Col·laboració i suport (fiabilitat = .87)
- Consideració (fiabilitat = .85)
- Innovació i canvi (fiabilitat = .80)
- Orientació a l'acció (fiabilitat = .80)
- Orientació a l'autoritat (fiabilitat = .81)
- Realització del rol (fiabilitat = .73)
- Competició (fiabilitat = .74)
- Control social de l'acció (fiabilitat = .80)

3) Un tercer instrument és el **Denison Organizational Culture Survey** (DOCS) (Bonavía, Prado i Barberá, 2009; Denison, 2001; Denison i Neale, 1994 i 2000). Permet el mesurament de la cultura en les empreses i els grups de treball. Consta de 60 ítems, 5 per a cadascuna de les 12 subescales, les quals s'agrupen en 4 dimensions o trets culturals. Cada ítem es contesta amb una escala tipus Likert de cinc ancoratges. Les dotze subescales són:

- *empowerment*
- treball en equip
- desenvolupament de capacitats
- valors centrals
- acord
- coordinació i integració
- orientació al canvi
- orientació al client
- aprenentatge organitzatiu
- direcció i propòsits estratègics
- metes i objectius
- visió

La fiabilitat d'aquestes escales oscil·la entre .70 i .85.

4) Finalment, un altre instrument és l'**Organizational Culture Assessment Instrument** (OCAI) de Cameron i Quinn (2006). Aquest permet avaluar quatre tipus de CO:

- **Jeràrquica:** es dona en organitzacions que busquen un enfocament cap a l'interior i que tenen una necessitat d'estabilitat i control.
- **Mercat:** es dona en empreses amb enfocament a l'exterior, que busquen el control i l'estabilitat.
- **Clan:** organitzacions amb orientació cap a l'interior, que busca flexibilitat i innovació mitjançant el desenvolupament dels empleats, un acostament fraternal als clients i un medi ambient més humà.
- **Adhocràtica:** amb enfocament cap a l'exterior, aquest tipus de cultura suposa que la innovació i l'avantguarda de l'organització són la clau per a l'èxit, que l'empresa ha de promoure el desenvolupament de nous productes i serveis.

4. Valors organitzacionals

Els valors organitzacionals (VO) són construccions que fan referència a les **presumpcions bàsiques** d'una cultura i són generats per les creences. Les creences produeixen valors i aquests les expressen. De la mateixa manera, els valors són l'essència de la cultura corporativa.

Els VO sintetitzen allò que és (o hauria de ser) important per als integrants d'una companyia i, a més, els valors orienten l'acció empresarial i tenen una càrrega afectiva.

El terme *valor* prové del grec *axios*, que significa 'el que és estimable i valuós'; també significa 'eix' a partir del qual es concentren aspectes essencials.

Rockeach (1973) indica que un valor és una convicció o creença estable en el temps d'una determinada forma de conducta o d'una finalitat existencial personal o social, i és preferible a la seva forma contrària de conducta o a la finalitat existencial oposada.

D'altra banda, Arciniega i González (2000) consideren que els valors són representacions cognitives de necessitats universals que agrupen en necessitats biològiques, socials, i les que busquen satisfer les demandes socials institucionals a favor de la supervivència i del benestar del grup.

Si seguim la teoria universal del contingut motivacional de valors de Schwartz (1992), que planteja que cada valor expressa un objectiu motivacional, veiem que els valors serien els següents:

Teoria de Schwartz (1992)	
Valors	Descripció
Autoritat	Estatut social i prestigi, control i domini sobre persones o recursos.
Assoliment	Èxit personal que demostra la competència mitjançant els estàndards socials.
Hedonisme	Plaer i sensació grata per a un mateix.
Estimulació	Estimulant, innovació i repte.
Autodirecció	Elecció independent d'actes i pensaments, creació.
Universalisme	Comprensió, tolerància, apreciació i protecció del benestar de tota la gent i de la naturalesa.
Benevolència	Preservació i engrandiment del benestar de la gent amb la qual s'està freqüentment en contacte.

Teoria de Schwartz (1992)	
Tradició	Respecte, compromís i acceptació dels costums i les idees que la tradició cultural o la religió proveeixen.
Conformitat	Restricció de les accions, inclinacions i impulsos, que puguin molestar o perjudicar els altres i complir regles socials o normes.
Seguretat	Seguretat, harmonia i estabilitat social en les diferents relacions i amb un mateix.

En referència als valors organitzacionals, Gagliardi (1986) els entén com la idealització de l'experiència col·lectiva d'èxit en l'ús de certa habilitat i la transfiguració emocional de creences prèvies; per mantenir la identitat cultural de l'empresa, els valors són prioritaris, ja que aquests són creats, assumits i transmesos per la pròpia organització.

Per Deal i Kennedy (1986), els valors proporcionen un sentit de la direcció comuna a tots els empleats, i una guia per al comportament de cada dia. En aquest sentit, per a García i Dolan (1997, pàg. 63):

«Els valors són aprenentatges estratègics relativament estables en el temps que mostren que una manera d'actuar és millor que la seva oposada per aconseguir les nostres finalitats o, el que ve a ser el mateix, que les coses ens surtin bé».

Soyer, Kabak i Asan (2007) indiquen que «mentre busquen la supervivència en el món competitiu d'avui, les organitzacions reconeixen que no únicament els competeix el que ocorre a l'exterior, sinó també allò que es manifesta internament. Cada organització està construïda sobre una sòlida base de valors organitzacionals», amb la qual cosa s'exposa la importància d'una cultura fonamentada en els valors de la companyia.

D'altra banda, Arciniega i Zazueta (2010) defineixen els valors organitzacionals com les representacions cognitives de necessitats universals que es manifesten per mitjà de metes transituacionals que s'organitzen de manera jeràrquica i es presenten en el context laboral. Aquests dos autors consideren que els valors organitzacionals són elements que recolzen la integració d'una cultura i faciliten més solidesa de la pròpia CO. D'altra banda, en una organització es pot parlar de l'existència d'una cultura comuna en el moment que els valors són compartits per un gran nombre dels empleats, la qual cosa els permet actuar de manera uniforme i coherent en qualsevol context.

Es pot afirmar que els VO duen implícits tres elements:

- 1) D'una banda, el **cognoscitiu**, que fa referència a les premisses referents a la concepció de l'empresa.
- 2) D'altra banda, l'**afectiu**, que defineix allò que és desitjable tant des del punt de vista individual com organitzacional.

3) I tercer, el **conatiu**, que implica les preses de decisions entre les diverses formes d'acció.

Així doncs, els valors empresarials reflecteixen la manera de ser de l'organització; són l'essència de la cultura organitzacional i permeten com a empresa determinar aspectes com: saber qui som, saber quines finalitats busquem, saber quins mitjans utilitzarem per aconseguir el nostre projecte, trobar sentit al que fem i com responsabilitzar-nos dels comportaments.

Quan pretenem determinar i avaluar els valors dins d'una companyia, podem analitzar els valors expressats i els practicats. Els valors expressats poden ser analitzats, per exemple, en les declaracions oficials com els estatuts, en els discursos dels directius, en la comunicació interna i en la comunicació corporativa. Els valors practicats han de ser analitzats mitjançant les **pràctiques reals, quotidianes i operatives**. En moltes organitzacions, els valors expressats i els valors practicats no coincideixen, de vegades fins i tot són contradictoris, i es produeix una paradoxa on conviuen els expressats i els practicats.

Les organitzacions poden avaluar-se mitjançant els valors. Els valors que es requereixen per desenvolupar una CO poden dividir-se en valors universals i valors terminals, si prenem com a referència la taxonomia de López de Llerga (2000). Aquesta ens permet avaluar-los de manera qualitativa.

- Els **valors universals** són un conjunt de característiques de l'ésser humà considerades com a qualitats positives i vàlides en una època històrica determinada.
- No obstant això, els **valors terminals** són aquells que l'individu desitja aconseguir al llarg de la seva vida; podria dir-se que estan més relacionats amb la visió.

D'altra banda:

- els **valors immanents** són aquells que tenen repercussió en la persona, i
- els **valors transcendentals** tenen una repercussió en la relació de la persona amb els altres, amb les coses i amb l'entorn.

Aquesta autora proposa la següent classificació:

Valors universals		Valors terminals	
Transcendentals	Immanents	Transcendentals	Immanents
Bé comú	Equitat	Qualitat	Optimització

Valors universals		Valors terminals	
Transcendents	Immanents	Transcendents	Immanents
Solidaritat	Col·laboració	Èxit / Eficàcia	Assoliment
Justícia	Equilibri	Eficiència	Proporció
Comunicació	Diàleg	Benestar comú	Confort
Responsabilitat	Compromís Compliment	Confiança Credibilitat	Companyonia Intimitat Lleialtat
Honestedat	Veritat	Coneixement compartit	Coneixement Individual
Honradesa	Integritat	Rendiment / Lucre	Prosperitat
Bellesa	Estètica	Atractiu	Harmonia
Bondat	Caritat compassió	Benestar social	Mesura

Una manera psicomètrica d'avaluar els valors és l'**escala de valors cap al treball** (EVAT 30) (Arciniega i González, 2000), que es fonamenta en les idees de Kluckhohn (1968), Rokeach (1973), Schwartz (1992 i 1999) i Sverko i Vizek-Vidovic (1995) sobre els valors. En aquest sentit, els valors cap al treball són les **representacions cognitives de necessitats universals** expressades per mitjà de metes transituacionals que s'organitzen de manera jeràrquica i que es manifesten en l'entorn laboral (Arciniega i González, 2000).

L'EVAT 30 consta de 16 ítems, en els quals s'operen quatre valors d'ordre superior. En el qüestionari es demana als participants que s'avaluïn mitjançant respostes tipus Likert. Les dimensions són:

- 1) **Obertura al canvi:** es dona en una organització amb l'enfocament cap a l'exterior amb un alt grau de flexibilitat i d'individualitat que busca la innovació, la independència i la creativitat.
- 2) **Automillora:** es dona en l'enfocament cap a la posició externa, amb la necessitat d'estabilitat i control, l'assoliment, la competitivitat i el prestigi.
- 3) **Autotranscendència:** es mostra en una organització amb l'enfocament en el manteniment intern mitjançant la flexibilitat, la preocupació per la gent i els clients, manifestant-se en la tolerància, el benestar o la solidaritat.
- 4) **Conservació:** una organització amb l'enfocament cap a l'interior, la necessitat d'estabilitat i de control, la cerca de respecte, acceptació i tradició.

La fiabilitat d'aquestes oscil·la entre .70 i .82.

Activitats

Les tres activitats que es proposen han d'efectuar-se sobre una mateixa empresa. Poseu com a focus la vostra empresa o, si no en teniu cap, una empresa d'algun conegut que tingueu.

1) Activitat 1. Es proposa que analitzeu la cultura a partir de criteris qualitius proposats. Reflexioneu sobre els aspectes indicats:

Dimensions de la cultura	Com és/són en l'organització? Posa exemples concrets	Indica propostes de millora que tu faries. Posa-hi exemples concrets
Estructura		
Procediments		
Mobiliari		
Decoració		
Vestits		
Uniformes		
Costums		
Celebracions		
Reunions		
Llegendes		
Prejudicis		
Símbols		
Edificis		
Llenguatge col·loquial		
Llenguatge tècnic		

2) Activitat 2. Utilitzant la mateixa empresa anterior, enumereu els valors que té actualment. Indiqueu, també, els valors que canviariéu i expliqueu els que desitjariéu en el futur.

Enumeració de valors actuals	Motiu per canviar-los	Enumeració de valors que desitjaria en el futur
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Enumeració de valors actuals	Motiu per canviar-los	Enumeració de valors que desitjaria en el futur
Etc.		

3) Activitat 3

Pas 1: A partir de les següents publicacions:

Quinn, R. E.; Rohrbaugh, J. (1981). «A competing values approach to organizational effectiveness». *Public Productivity Review* (núm. 5, pàg. 122-140).

Quinn, R. E.; Rohrbaugh, J. (1983). «A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis». *Management Science* (núm. 29, pàg. 363-377).

Pas 2: Realitzeu una breu avaluació quantitativa de com percebeu la cultura organitzacional.

Pas 3: Contesteu els ítems segons l'escala que es proposa. A continuació, es presenten una sèrie d'afirmacions que es refereixen a qüestions de caràcter general relatives al vostre equip. Valoreu aquests enuncis indicant el vostre grau d'acord o desacord.

1 Completament en desacord	2 Bastant en desacord	3 Ni d'acord ni en desacord	4 Bastant d'acord	5 Completament d'acord
-------------------------------	--------------------------	--------------------------------	----------------------	---------------------------

Factor	Ítems	Puntuació
Domini	1. L'empresa es caracteritza per ser com una extensió de la família	
	2. L'empresa és dinàmica i emprenedora	
	3. L'empresa està orientada a la producció	
	4. L'empresa és formal i estructurada	
Estratègia	5. El més important a l'empresa és la cohesió i la moral del grup	
	6. El més important a l'empresa és el creixement i l'adquisició de nous recursos	
	7. El més important a l'empresa és la competitivitat i l'assoliment	
	8. El més important a l'empresa és l'estabilitat	
Lideratge	9. Els directius de l'empresa es caracteritzen per ser mentors o mestres	
	10. Els directius de l'empresa es caracteritzen per ser emprenedors, innovadors i prenedors de risc	
	11. Els directius de l'empresa es caracteritzen per ser tècnics i caps conservadors	
	12. Els directius de l'empresa es caracteritzen per ser coordinadors, organitzadors o administradors	
Integració	13. El factor cohesionador de l'empresa és la lleialtat i la tradició	

Factor	Ítems	Puntuació
	14. El factor cohesionador de l'empresa és el compromís amb la innovació i el desenvolupament	
	15. El factor cohesionador de l'empresa és l'assoliment de les metes i les tasques	
	16. El factor cohesionador de l'empresa són les regles i les polítiques formals	

Pas 4: Heu de sumar les puntuacions de la manera següent:

- Domini: suma el valor dels ítems: 1, 2, 3 i 4 =
- Estratègia: suma el valor dels ítems: 5, 6, 7 i 8 =
- Lideratge: suma el valor dels ítems: 9, 10, 11 i 12 =
- Integració: suma el valor dels ítems: 13, 14, 15 i 16 =

Pas 5: Amb la finalitat d'obtenir el percentatge de cada factor, heu de realitzar el que segueix:

- Domini: total obtingut dividit per 20 i multiplicat per 100 =
- Estratègia: total obtingut dividit per 20 i multiplicat per 100 =
- Lideratge: total obtingut dividit per 20 i multiplicat per 100 =
- Integració: total obtingut dividit per 20 i multiplicat per 100 =

Solució: la interpretació dels resultats es realitza mitjançant el percentatge. Així doncs, com més tant per cent, més valor tindrà el factor analitzat.

4) Activitat 4. De la informació obtinguda de les dues activitats anteriors, extraieu-ne tres conclusions.

Conclusió 1	
Conclusió 2	
Conclusió 3	

Bibliografía

- Abravanel, H. i altres** (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Alonso, E.** (1990). «Clima y cultura en las organizaciones». A: J. M. Peiró (comp.). *Trabajo, Organizaciones y Marketing Social* (pàg. 45-54). Barcelona: PPU.
- Alonso, E.; Palací, E.; Osca, A.** (1993). «Una tipología de la cultura organizacional en centros de salud de la comunidad de Madrid». A: L. Munduate; M. Baró (comp.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pàg. 45-52). Sevilla: Eudema.
- Anastasi, A.; Urbina** (1998). *Tests psicológicos*. Mèxic: Prentice Hall.
- Anguera, M. T.** (1990). «Metodología Observacional». A: J. Arnau; M. T. Anguera; J. Gómez. *Metodología de la Investigación en Ciencias del Comportamiento* (pàg. 125-238). Murcia: Universidad de Murcia.
- Arciniega, L.; González, L.** (2000). «Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30». *Revista de Psicología Social* (núm. 15, pàg. 281-296).
- Arciniega, L.; Zazueta, H.** (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. Mèxic, D. F.: Trillas.
- Belloto, M.; Trentini, G.** (1992). *Culture Organizzative i Formazione*. Milà: Franco Angeli.
- Bertalanffy, L.** (1968). *Teoría general de los sistemas*. Mèxic: Fondo de Cultura Económica.
- Bonavía, T.; Quintanilla, I.** (1996). «La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (núm. 12, pàg. 7-26).
- Bonavía, T.; Prado, V. J.; Barberá, D.** (2009). «Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey». *Psicothema* (núm. 21, pàg. 633-638).
- Cameron, K.; Quinn, R.** (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Estats Units: Ed. Jossey Bass.
- Davis, K.; Newstrom, J. W.** (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional..* Mèxic: McGraw-Hill.
- Deal, T. I.; Kennedy, A. A.** (1986). *Corporate Cultures*. Reading, DT.: Addison-Wesley Publishing Co.
- Denison, D. R.** (2001). «Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?». A: C. L. Cooper; S. Cartwright; P. Ch. Earley (eds.). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pàg. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R.; Neale, W.** (1994). *Denison organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Denison, D. R.; Neale, W.** (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D. R.; Janovics, J.; Young, J.; Cho, H. J.** (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Document de treball. Denison Consulting Group.
- Fernández, M. D.; Ponjuán, G.** (2008). «Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento». *Acimed* (núm. 18, pàg. 1-10).
- French, W. L.; Bell, C. H.** (1995). *Desarrollo Organizacional*. Mèxic: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Gagliardi, P.** (1986). «The creation and change of organization cultures. A conceptual framework». *Organizational Studies* (núm. 67, pàg. 117-134).
- García Cueto, E.** (1993). *Introducción a la psicometría*. Madrid: Siglo XXI.
- García, S.; Dolan, S. L.** (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Garmendia, J. A.** (1994). *Tres Culturas. Organización y RR. HH*. Madrid: ESIC.

- Gilbert, P.** (1990). «Emploi et développement des ressources humaines dans l'entreprise». A: P. Gilbert; R. Thionville. *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences* (pàg. 17-96). París: ESF Éditeur.
- Harrison, R.** (1975). «Comprenda la manera de ser de su organización». A: J. M. Anzizu (comp.). *Las funciones directivas* (pàg. 79-97). Barcelona: Labor.
- Hatch, M.** (1997). *Organization Theory*. Oxford: University Press.
- Hofstede, G.** (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G.** (1990). «Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases». *Administrative Science Quarterly* (núm. 35).
- Katz, D.; Kahn, R. L.** (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. Mèxic: Trillas.
- Kluckhohn, C.** (1968). «Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción». A: T. Parsons; E. A. Shils (eds.). *Hacia una Teoría General de la Acción*. (pàgs. 435-471). Buenos Aires: Kapelusz.
- López de Llerga, A. T.** (2000). *Valores, Valoraciones o Virtudes*. Mèxic: Editorial CECSA.
- Mayo, E.** (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Muñiz, J.** (2001). *Teoría Clásica de los Tests*. Madrid: Pirámide.
- Muñiz, J.** (ed.) (1996). *Psicometría*. Madrid: Universitat.
- Ouchi, W.** (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Peiró, J. M.** (1995). *Psicología de la Organización* (vols. 1 i 2). Madrid: UNED.
- Peters, T.; Waterman, R.** (1984). *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá: Norma.
- Rockeach, M.** (1973). *The nature of Human Values*. Nova York: MacMillan.
- Rodríguez, A.** (1993). «La cultura en las organizaciones públicas». *Psicothema* (núm. 5, supl., pàg. 237-260).
- Rodríguez, A.** (1995). «Hacia una nueva cultura en las organizaciones». A: A. Rodríguez (dir.). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (pàg. 469-498). Madrid: Tecnos.
- Rokeach, M.** (1973). *The nature of human values*. Nova York: Free Press
- Sackmann, S.** (1993). «Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge». *Administrative Science Quarterly* (núm. 37, pàg. 140-162).
- Sánchez, J. C.** (1995). «Cultura y recursos humanos: consideraciones desde un estudio piloto». *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones* (núm. 11, pàg. 89-104).
- Sánchez, J. C.; Alonso, E.; Palací, F. J.** (2000). «Evidencia de la validez de constructo de la versión revisada del CON (Cuestionario de Conductas Normativas de la Organización)». A: E. Agulló; C. Remeseiro; J. A. Fernández-Alonso (eds.). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Nuevas Aproximaciones* (pàg. 364-370). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Santisteban, C.** (1990). *Psicometría. Teoría y práctica en la construcción de los tests*. Madrid: Norma.
- Schein, E. H.** (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Schein, E. H.** (1990, febrer). «Organizational Culture». *American Psychologist* (núm. 45).
- Schwartz, S. H.** (1992). «Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries». *Advances in Experimental Social Psychology* (núm. 25, pàg. 1-65).
- Schwartz, S. H.** (1999). «A theory of cultural values and some implications for work». *Applied Psychology: An International Review* (núm. 48, pàg. 23-47).

Smircich, L. (1983). «Concepts of culture and Organizational Analysis». *Administrative Science Quarterly* (núm. 28, pàg. 339-358).

Soyer, A.; Kabak, O.; Asan, U. (2007). «A fuzzy approach to value and culture assessment and application». *International Journal of Approximate Reasoning* (núm. 44, pàg. 180-188).

Sverko, B.; Vizek-Vidovic, V. (1995). «Studies of the meaning of work: Approaches, models, and some of the findings». A: D. E. Super; B. Sverko (eds.). *Life Roles, Values, and Careers; International Findings of the Work Importance Study* (pàg. 3-21). Sant Francisco: Jossey Bass.

Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Vallés, M. S. (1992). «La entrevista psicosocial». A: M. Clement (coord.). *Psicología Social: Métodos y Técnicas de Investigación* (pàg. 246-261). Madrid: Eudema.

Valls, M. S. (2002). *Entrevistas cualitativas* (vol. 32). Madrid: CIS.

Vela, F. (2001). «Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. Observar, escuchar y comprender». *Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (núm. 63).