



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de empresas
Curso 2016/2017

LA CULTURA ORGANIZATIVA COMO MOTOR DEL DESARROLLO DE
COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA: EI CASO EI
CORTE INGLÉS.
(ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN ENGINE OF THE DEVELOPMENT OF
ORGANIZATIONAL CITIZESHIP BEHAVIOR: THE “EL CORTE INGLES”
CASE)

Realizado por el alumno D. César Santiago Robles Lastra

Tutelado por el Profesor D. María F. Muñoz Doyague

León, 5 de Junio de 2017

Índice de Contenidos

Índice de Gráficos.....	3
Índice de Cuadros.....	4
Índice de Figuras	5
Resumen	6
Palabras Clave	6
Abstract	7
Keywords.....	7
1. Introducción.....	8
2. Objetivos.....	10
3. Metodología.....	11
4. CULTURA ORGANIZATIVA	12
4.1. CARÁCTERISTICAS	16
4.2. FUNCIONES	18
4.3. TIPOS DE CULTURA ORGANIZATIVA.....	19
4.4. ¿PUEDE SER LA CULTURA UN INCONVENIENTE?	25
4.5. ¿ES POSIBLE CONSEGUIR UNA CULTURA POSITIVA?	26
4.6. ¿COMO CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA?.....	27
4.7. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.....	30
5. LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA (ocb) 34	
5.1. CONCEPTO	34
5.2. TIPOS/DIMENSIONES DEL OCB	36
5.3. ANTECEDENTES DEL OCB	43
5.4. CONSECUENCIAS DEL OCB	44
6. EL CASO EL CORTE INGLÉS.....	45
6.1. HISTORIA.....	45

6.2.	MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y DATOS RELEVANTES.	49
6.3.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	49
6.4.	MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO ...	51
6.4.1.	Bloque III del cuestionario (Parte I).....	52
6.4.2.	Bloque III del cuestionario (parte II).....	53
6.4.3.	Muestra.	53
6.4.4.	Resultados y conclusiones	55
6.4.5.	Relación ente antigüedad/edad y dimensiones de Harrison	58
	Conclusiones.....	62
	Bibliografía.....	64
	ANEXO.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1. Distribución de encuestados según departamento y antigüedad.	54
Gráfico 6.2. Distribución de encuestados según departamento y edad.	54
Gráfico 6.3. Distribución de encuestados según departamento y nivel de formación....	55
Gráfico 6.4. Comparación REAL vs. DESEADO.....	56
Gráfico 6.5. Comparación entre dimensiones.	57
Gráfico 6.6. Gráfico de dispersión y regresión para las variables antigüedad y lealtad. 58	
Gráfico 6.7. Gráfico de dispersión y regresión para las variables antigüedad y obediencia.....	59
Gráfico 6.8. Gráfico de dispersión y regresión para las variables antigüedad y participación.	59
Gráfico 6.9. Gráfico de dispersión y regresión para las variables edad y lealtad.....	60
Gráfico 6.10. Gráfico de dispersión y regresión para las variables edad y obediencia. .	60
Gráfico 6.11. Gráfico de dispersión y regresión para las variables edad y participación.	61

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Algunas definiciones del concepto de cultura organizativa.....	14
Cuadro 4.2. Tipologías de cultura organizativa basadas en estudios de casos.....	21
Cuadro 4.3. Tipologías de cultura organizativa basada en la evolución de la empresa.	22
Cuadro 4.4. Tipologías de cultura organizativa basadas en los sistemas de recompensas	23
Cuadro 4.5. Tabla-resumen de los elementos de la cultura organizativa.	32
Cuadro 4.6. Elementos visibles de la cultura organizativa.....	33
Cuadro 5.1. Conceptos relacionados con el OCB	36
Cuadro 5.2. Dimensiones del OCB contempladas en la literatura	37
Cuadro 5.3. Dimensiones de OCB según Organ (1990).	38
Cuadro 5.4. Conceptos relacionados con la dimensión de comportamiento de ayuda según diversos autores.....	39
Cuadro 5.5. Conceptos relacionados con la dimensión de iniciativa individual según diversos autores.	40
Cuadro 5.6. Conceptos relacionados con la dimensión Cumplimiento u obediencia organizativa según diversos autores.	41
Cuadro 5.7. Conceptos relacionados con la dimensión de lealtad según diversos autores.	41
Cuadro 5.8. Conceptos relacionados con la dimensión de virtud cívica según diversos autores.....	42
Cuadro 6.1. Estructura Organizativa de El Corte Inglés.	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Tipología cultural de Bradley y Parker (2006).	24
Figura 4.2. Etapas del proceso de socialización	29
Figura 6.1. Fachada de El Corte Inglés de la Calle Preciados de Madrid	46
Figura 6.2. Centros Hipercor en España.....	48
Figura 6.3. Centros El Corte Inglés en España.....	48
Figura 6.4. Organigrama de un centro El Corte Inglés.....	50

RESUMEN

El objetivo principal del trabajo consiste en intentar comprobar si la cultura organizativa influye en el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa (OCB) dentro de una organización. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura sobre ambos conceptos con el propósito de asentar las bases necesarias para la realización del estudio del caso de El Corte Inglés. A través de un cuestionario, se ha podido obtener información de los vendedores de los departamentos de perfumería y deportes sobre su percepción de la cultura existente en su empresa y la cultura que en realidad desearían para su lugar de trabajo. A su vez, se les preguntó sobre el grado de cumplimiento de tres dimensiones del OCB seleccionadas, con el fin de relacionar ambas variables. Los resultados revelan que existe relación entre la cultura y el desarrollo de estos comportamientos, tal y como se había anticipado en el análisis realizado.

PALABRAS CLAVE

Cultura Organizativa, Comportamientos de ciudadanía organizativa, creencias y valores.

ABSTRACT

The main objective of the paper is to investigate the organizational culture in the development of organizational citizenship behaviors (OCB) within an organization. For this, a review of the literature on both concepts was made with the purpose of establishing the necessary bases for the study of the “El Corte Inglés” case. Through a questionnaire, it has been possible to obtain information from the sellers of the perfumery and sports departments on their perception of the existing culture in their company and the culture that they actually would want for their workplace. At the same time, they were asked about the degree of compliance of three dimensions of OCB previously selected, in order to relate both variables. The results reveal that there is a relationship between culture and the development of these behaviors, as anticipated in the analysis carried out.

KEYWORDS

Organizational Culture, Organizational Citizenship Behaviors, Beliefs and Values.

1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizativa, que engloba el conjunto de valores, creencias, asunciones y símbolos que dan personalidad a una empresa y a su forma de gestionarla, se considera un elemento clave para garantizar el logro de la ventaja competitiva (Barney, 1986). La razón estriba en el hecho de que moldea lo que se considera la manera correcta de actuar y tomar decisiones por parte de sus miembros (Dwivedi, 1995), lo que permite obtener resultados superiores.

Las culturas difieren dependiendo de la organización de que se trate, determinando su idiosincrasia, puesto que se crea un conjunto de valores directivos que conforman la manera idónea de gestionar a los empleados y las relaciones con los diferentes grupos de interés (Deal y Kennedy, 1982) y que es característica y única en cada empresa,

De ahí la importancia de forjar y mantener una cultura fuerte, entendida como aquella en la que el sistema de normas y valores organizativos es compartido ampliamente por todos sus miembros (O'Reilly, 1989; O'Reilly y Chatman, 1996), de forma que surja implícitamente lo que se considera el comportamiento apropiado para que éstos contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y, por ende, al éxito de la empresa, incluso en entornos dinámicos (Chatman et al., 2014). Hay que puntualizar que cada empresa requerirá de una cultura diferente en función de la estrategia que quiera lograr, es decir, no existe una cultura única que sea mejor para todas las organizaciones, sino que esta tendrá que adaptarse al contexto en el que la empresa desarrolla su actividad, e incluso modificarse con el tiempo si la situación lo requiere (De Mena, Reina, Rodríguez y Zamora, 2000).

No obstante, existe consenso en que determinadas conductas como pueden ser el trabajo en equipo, la cooperación, la participación o la lealtad, entre otras, y que conforman lo que la literatura denomina comportamientos de ciudadanía organizativa¹ (Organ, 1988) se han revelado como fundamentales para apoyar el mantenimiento de la cultura organizativa y la generación de una ventaja competitiva sostenible (Turnipseed, y Rassuli, 2005).

Por este motivo, es esencial entender hasta qué punto la cultura organizativa puede determinar el desarrollo de estos comportamientos y si la conjunción de ambos,

¹ Organizational Citizenship Behaviors – OCB

realmente favorece la obtención de mejores resultados, lo que constituye el objetivo fundamental de este trabajo, como se comentará a continuación

2. OBJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo es analizar la cultura organizativa de la empresa y tratar de dilucidar hasta qué punto influye en el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa. Para poder alcanzar el objetivo fijado, se ha considerado oportuno dividirlo en varios objetivos específicos:

- 1) Definir el concepto de cultura organizativa, así como establecer las funciones y características del mismo.
- 2) Poner de manifiesto las diferentes tipologías de cultura organizativa
- 3) Analizar si es posible que la cultura sea positiva para el beneficio de la organización y especificar cuándo puede resultar como un inconveniente.
- 4) Determinar cómo las empresas crean y mantienen su cultura, apoyándose en los elementos visibles de la organización.
- 5) Conocer el significado del concepto OCB (Comportamiento de ciudadanía organizativa)
- 6) Establecer los tipos de dimensiones del OCB, con el objetivo de emplear las más adecuadas en la parte práctica.
- 7) Ser capaz de diferenciar entre los antecedentes y las consecuencias del OCB

3. METODOLOGÍA

Con la finalidad de cumplir con los objetivos previamente establecidos, se ha realizado una revisión a fondo de la literatura centrada en la cultura organizativa y el concepto de OCB basándose en libros y artículos especializados en la materia.

El trabajo se ha dividido en dos fases principales. En primer lugar, se ha realizado una búsqueda exhaustiva de carácter teórico sobre información genérica de cada uno de los puntos establecidos en el índice. Este análisis ha permitido obtener información clave sobre la cultura organizativa y el concepto de OCB. Para ello se ha recurrido a libros de texto específicos sobre estas materias, apoyando la investigación a su vez con artículos de revistas reconocidas como *Academy of Management Review* o *Journal of Management*, entre otras. Cabe destacar la importancia de esta búsqueda en profundidad que, a priori ha permitido consolidar las bases teóricas del trabajo.

El trabajo se ha completado mediante el estudio de un caso práctico que pretende contrastar la teoría analizada con la realidad empresarial. La herramienta utilizada para la realización de esta parte ha sido el cuestionario que se diseñó expresamente para este estudio y se entregó a una muestra de 30 empleados (vendedores) de El Corte Inglés de León. La información recogida fue analizada utilizando la herramienta Excel para la obtención de gráficos y estadísticas.

Finalmente, del análisis teórico y de los resultados obtenidos en el caso práctico se extraen unas conclusiones que confirman los aspectos estudiados, si bien, es importante señalar que se trata de una aproximación meramente descriptiva y que, teniendo en cuenta el tamaño de la muestra, no son extrapolables a todas las empresas.

4. CULTURA ORGANIZATIVA

Aunque existe acuerdo universal en que existe y en que juega un papel crucial a la hora de moldear el comportamiento de los miembros de una empresa (Watkins, 2013), la revisión de la literatura pone de manifiesto la falta de consenso a la hora de precisar qué es la cultura organizativa (Barney, 1986); quizá por tratarse de un concepto abstracto, lo que hace que resulte complejo llegar a un acuerdo sobre a qué hace referencia exactamente. De hecho, la expresión en sí misma encierra “*una gran pluralidad de significados...que creemos entender bien hasta el momento en que intentamos explicarla*” López (2017:85) Prueba de ello, es la gran variedad de definiciones existentes sobre el término, tal y como se muestra en el Cuadro 4.1.

Como puede observarse en el Cuadro 4.1, existen matices diferenciadores en todas las definiciones, que pueden inducir a la confusión sobre si la cultura es creada y dirigida por la organización, o bien, si son sus integrantes los que la desarrollan a partir de su comportamiento. Al respecto, López (2017) diferencia entre cultura de empresa y cultura organizacional. Mientras que la primera surge de manera informal y no tiene por qué coincidir con lo que la dirección trata de inculcar a sus trabajadores, la cultura organizacional responde a un diseño deliberado por parte de la alta dirección, con el fin de que todos los integrantes de la empresa estén vinculados entre sí al compartir una serie de valores, creencias o suposiciones básicas establecidas de antemano.

Sea impuesta de manera formal o nazca informalmente, en lo que sí parece que hay acuerdo es el en hecho de que la cultura de una organización se concibe como un conjunto de valores y creencias compartidos que proporciona a sus miembros una sensación de identidad y de pertenencia a la empresa e influye en la forma en que actúan para conseguir sus propósitos. Es decir, su naturaleza compartida es un aspecto clave que está presente en todos los estudios sobre el fenómeno (Chatman, Caldwell, O’Reilly y Doerr, 2014; Ravasi y Schultz, 2006).

Así, la mayoría de las definiciones coinciden en que la cultura incluye la visión, valores, normas, sistemas, símbolos, asunciones, creencias y hábitos organizativos (Needle, 2004) que generan un patrón de comportamientos colectivos que son transmitidos a los nuevos integrantes como un modo de percibir e, incluso, pensar y sentir en la organización (Ravasi y Schultz, 2006). De esta forma, la cultura organizativa proporciona a los empleados “*un claro entendimiento de la manera en que son hechas las cosas por aquí*” (Dwivedi, 1995:9) englobando aquellas prácticas que

han funcionado en el pasado, de forma que suelen ser aceptadas sin discusión por los trabajadores más antiguos y transmitidas a los recién llegados (O'Donnell y Boyle, 2008).

Igualmente, de las diferentes definiciones puede deducirse que la cultura organizativa afecta a la forma en que los trabajadores y los grupos interactúan entre sí, con los clientes y con otros grupos de interés (Chatman *et al.*, 2014). Por tanto, la cultura tiene efectos generales en la empresa porque no sólo define quiénes son sus actores clave, sino también cómo va a relacionarse con ellos (Louis, 1983).

Sin embargo, a la hora analizar el fenómeno, los investigadores no se ponen de acuerdo sobre el grado de ambigüedad que encierra el término utilizando, por tanto, diferentes enfoques a la hora de abordar su estudio (Chatman *et al.*, 2014). Mientras que algunos basan sus investigaciones en las manifestaciones observables de la cultura como, por ejemplo, héroes, ritos, rituales, leyendas y ceremonias (ej. Deal y Kennedy, 1985; Chatman, 1991; Carroll y Harrison, 1998), otros centran sus esfuerzos en elementos mucho más subjetivos como los símbolos y valores compartidos (ej. Schein, 1985) por considerarla fundamentalmente tácita e implícita. Así, Schein (2004:8) señala que *“quizá el aspecto más interesante de la cultura como concepto es que nos señala eventos que están bajo la superficie, que son poderosos en el impacto que producen, pero son invisibles y, en gran medida inconscientes”*, es decir, se puede ver el comportamiento resultante pero no las fuerzas subyacentes que lo genera. Sin embargo, Deal y Kennedy (1982) dan más importancia a los niveles más visibles de la cultura, por considerar que son precisamente esos atributos los que moldean el comportamiento. Integrando ambas posturas, Schein (1990) utiliza la analogía del iceberg de la cultura para enfatizar que existen niveles visibles e invisibles de cultura corporativa. Los niveles visibles incluyen símbolos observables, ceremonias, historias, eslóganes, comportamientos, vestimenta y espacios físicos. Los invisibles, por su parte, abarcan valores, asunciones, creencias, actitudes y sentimientos intrínsecos.

Por otro lado, Dessler (1976) propone tres enfoque diferentes para definir qué es la cultura organizativa: (i) enfoque estructural, que la define como un conjunto de características duraderas que hacen peculiar a una organización y que afectan al comportamiento de sus recursos humanos, (ii) enfoque subjetivo, que analiza la cultura desde el punto de vista de los sentimientos que tienen las personas por su organización y (iii) enfoque sintético, que enfatiza los dos anteriores, es decir, considera que la cultura es la influencia percibida y subjetiva que ejercen el sistema formal, el estilo informal de

los directivos y otros factores del contexto en las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas de una organización concreta.

Cuadro 4.1. Algunas definiciones del concepto de cultura organizativa

Autor (año)	Definición
Schein (1983)	La cultura es la coordinación planificada de las actividades de varias personas con la finalidad de conseguir un logro, meta o propósito común
Barney (1986)	La cultura organizativa se define como un conjunto complejo de valores, creencias, asunciones y símbolos que definen la forma en la que una empresa gestiona sus negocios.
O'Reilly (1989)	La cultura es un sistema de control de conductas que llevan a cabo miembros de una organización, es decir, cuando habla de control se refiere a la supervisión de las actividades que realizan y restringir aquellos comportamientos que no concuerden con lo previsto.
Schein (1990)	La cultura es la conducta que desarrollan los individuos de una organización en su empeño de subsistencia frente al entorno y para intentar disipar sus problemas de integración interna.
Gordon (1997)	Considera la cultura organizativa como un conjunto de creencias, supuestos y valores compartidos por los miembros de una organización que permiten distinguir a una empresa de las demás. Es una conducta informal compartida entre los miembros de una organización que influye en sus actos en el trabajo, proporcionándoles una identidad concreta sobre su organización.
Cremer (1993)	Relaciona la cultura con todos aquellos conocimientos que tienen en común los miembros de una organización y por tanto crea un sentimiento de pertenencia que hace identidad en los miembros de la organización.
Rousseau (1990)	Define la cultura organizativa como el conjunto de valores compartidos por los miembros de una organización, adquiridos gracias a las actividades que desarrollan dentro de su ámbito de trabajo
Chiavenato (2001: 464)	“La cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de una determinada organización.”
Robbins (2004)	Define la cultura organizativa como un conjunto de significados compartidos que la permiten diferenciarse de otras.
Needle (2004),	La cultura organizativa representa los valores, creencias y principios colectivos que imperan entre los miembros de una organización y es el resultado de factores tan diversos como la historia, el producto, el mercado, la tecnología, la estrategia, el tipo de empleados, el estilo de dirección e incluso la cultura nacional.
Ravasi and Schultz (2006)	La cultura organizativa es un conjunto de asunciones compartidas que guían lo que sucede en las organizaciones mediante la definición del comportamiento apropiado en situaciones diversas.

Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, la cultura organizativa puede ser definida como un conjunto de atributos de la organización que son percibidos por los individuos y que se considera que tienen un impacto en su voluntad de hacerlo lo mejor posible lo que, por ende, determina la naturaleza de la empresa (Dwivedi, 1995). Esa forma de percibir genera una serie de normas culturales que son expectativas compartidas por los trabajadores sobre los comportamientos apropiados que surgen de los valores organizativos (O'Reilly y Chatman, 1996; Chatman et al., 2014) y que, en esencia, facilitan el funcionamiento de la empresa.

Hay que señalar que Schein (2004), Kotter (1992) y Deal and Kennedy (2000) proponen la idea de que en una misma organización, a menudo, coexisten varias culturas diferentes además de subculturas, que muchas veces pueden entrar en conflicto. Estas subculturas surgen porque nacen vinculadas a diferentes equipos directivos o a diferentes divisiones en el caso de las grandes corporaciones, lo que hace más complejo el análisis de un fenómeno ya de por sí confuso. En este sentido, es importante distinguir entre el contenido de la cultura, su intensidad. El contenido se refiere a la sustancia de la cultura, a *“las actitudes y comportamientos que caracterizan las costumbres de una organización”* (Chatman et al., 2014: 5) y se confunde con frecuencia con el grado de implantación que existe sobre una norma o costumbre cultural, que es lo que hace que una cultura sea fuerte o no y que, a su vez, depende hasta qué punto sus miembros están de acuerdo con esas normas o costumbres. El hecho de asumir que la cultura es compartida por todos los miembros de una organización hace difícil separar entre contenido e intensidad o nivel de consenso y puede explicar la aparición de las subculturas mencionadas.

No obstante, este trabajo se centrará en la idea de una cultura organizativa única, entendida como aquella que engloba valores y comportamientos compartidos que contribuyen a un ambiente psicológico y social característicos y que determinan la idiosincrasia de una organización, diferenciándola del resto.

Los siguientes apartados se dedicarán a analizar las características y elementos que conforman la cultura que se han mencionado en las definiciones, así como a delimitar las funciones que desempeña en la organización, con el fin de comprender mejor el significado de la cultura organizativa. A su vez se explicaran los diferentes tipos de cultura organizativa, que darán paso a una serie de cuestiones sobre esta. Finalmente se analizaran los diferentes tipos de elementos visibles de la cultura organizativa según diversas opiniones de autores representativos.

4.1. CARÁCTERÍSTICAS

Para Robbins (2004) y Robbins y Judge (2009) los diferentes estudios realizados sobre la materia permiten extraer siete rasgos fundamentales que conjuntamente “capturan la esencia de la cultura de una organización” (Robbins y Judge, 2009:551)

- a. *Innovación y riesgos*: Poder otorgado a los empleados para desarrollar sus capacidades creativas, con cierto grado de autonomía y asumiendo riesgos. Lo que se busca es la estimulación de los miembros a tomar la iniciativa y encontrar nuevos planteamientos que ayuden al porvenir de la organización
- b. *Minuciosidad*: Grado en el que se espera que los empleados actúen de manera precisa y cuidando mucho los pequeños detalles.
- c. *Búsqueda de resultados*: Ante todo una organización busca la obtención de resultados por encima de las técnicas o herramientas para la consecución de estos.
- d. *Orientación a las personas*: Grado en el que se tiene en cuenta el posible efecto de una decisión tomada por la organización en el factor humano de la empresa.
- e. *Búsqueda de trabajo en equipo*: Fomento de la cooperación y el trabajo en conjunto para la consecución un objetivo común previamente fijado.
- f. *Agresividad*: En las organizaciones pueden surgir situaciones conflictivas en las que hay que saber cómo lidiar este tipo de problemas, por tanto se promueve evitar comportamientos agresivos que puedan dañar las relaciones laborales.
- g. *Estabilidad*: Búsqueda de la ecuanimidad entre la competitividad y la cultura, es decir, que la transmisión de la cultura de la organización sea rápida y efectiva.

A su vez Trice y Beyer, (1993) establecieron su propia perspectiva acerca de las características de la cultura organizativa distinguiendo las siguientes:

- La cultura es *colectiva*, es decir, no se crea de manera aislada en cada individuo sino que surgen gracias a las interacciones entre los diferentes miembros de un grupo u organización.
- Además se caracteriza por estar *cargada de emociones*, ya que esos valores y creencias que se generan contienen emociones, sentimiento y significado.
- A su vez son *históricas*, debido a que los comportamientos comunes entre los miembros que apuntaba Cremer (1993) no se gestan de forma inmediata sino que surgen a lo largo del tiempo con experiencias y vivencias compartidas por todos los miembros.

- Asimismo conceden la cultura como *simbólica*, el comportamiento humano es capaz de asociar consciente o inconscientemente conceptos representativos. Ej. Un coche Mercedes Benz se asocia a calidad.
- Son *dinámicas*, ya que perduran en el tiempo y a su vez se regeneran adaptándose al entorno.
- Finalmente se definen como *difusas*, de manera que pueden ser ambiguas, confusas y no tienen por qué ser sistemas predeterminados de ideas.

Por último, la revisión de la literatura establece otra clasificación que captura diez características que consideran como la esencia de una cultura organizativa según Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, (1990):

1. *Sentimiento de Identidad*: Grado en que los empleados se sienten identificados con la organización en su conjunto más que con su tipo de trabajo o área profesional.
2. *Énfasis en grupo*: Grado en que las tareas del trabajo se organizan en torno a un grupo de trabajo en lugar de forma individual.
3. *Foco en los individuos*: Grado en que las decisiones de gestión tienen en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.
4. *Integración unitaria (departamentos)*: Grado en que se incitan a las unidades dentro de la organización a trabajar de forma coordinada o independiente.
5. *Control*: El grado en que las reglas, regulaciones y la supervisión directa son empleadas para controlar y vigilar los comportamientos del empleado.
6. *Tolerancia al riesgo*: Grado en que se fomenta a los empleados ser agresivo, creativo, innovador y propenso a tomar acciones con sumo riesgo.
7. *Criterios de recompensas*: Grado en que las recompensas tales como los aumentos salariales y las promociones de puestos se asignan de acuerdo a criterios de desempeño, en lugar de criterios como la antigüedad, el favoritismo u otros factores de no desempeño.
8. *Tolerancia al conflicto*: Grado en que los empleados son animados a resolver conflictos y críticas abiertamente dentro de una organización.
9. *Orientación a los fines o a los medios*: Grado en que la dirección de una organización centra sus objetivos en la obtención de resultados en lugar de la técnica o el proceso utilizado para conseguir esos resultados.

10. *Foco en un sistema abierto*: Grado en que la organización es capaz de responder ante los cambios que surgen en el entorno.

Las características expuestas con anterioridad ponen de manifiesto que existen similitudes entre ellas. Como puede observarse las características que definen la cultura organizativa según Robbins (2004) y Robbins y Judge (2009) tienen diversos aspectos en común con las características de Hofstede et al, (1990), se trata de características de la cultura organizacional que responden a un diseño deliberado por parte de la alta dirección, con el fin de que todos los integrantes de la empresa estén vinculados entre sí al compartir una serie de valores, creencias o suposiciones básicas establecidas de antemano.

Sin embargo, las características definidas por Trice y Beyer (1993) distan del resto, se relacionan mucho más con la cultura de la empresa que surge de manera informal y no tiene por qué coincidir con lo que la dirección trata de inculcar a sus trabajadores.

4.2. FUNCIONES

De la definición de Schein (1985:9) “La cultura es un patrón de asunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas [por los miembros de una compañía] para afrontar los problemas de adaptación al entorno e integración en el ambiente) que ha funcionado lo suficientemente bien para que se la considere válida y, por ello, se enseñe a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en lo que se refiere a esos problemas” se pueden extraer las principales funciones de la cultura organizativa:

- *Proporciona a sus miembros una identidad de la organización*: gracias a las normas, valores y creencias específicas de la organización, se consigue un sentimiento de trabajo en equipo para el logro de un objetivo común previamente fijado.
- *Facilita el compromiso colectivo*: la cultura compartida provoca compromiso entre los que aceptan como suya. Permite desarrollar un sentimiento identificativo con los valores que inculca la organización y así poder desviar su atención de sus intereses personales.
- *Promueve la estabilidad de la organización*: Gracias al compromiso compartido derivado de la cultura organizativa, se generan relaciones duraderas de

integración y cooperación entre sus miembros, es decir, se consigue la lealtad hacia la organización en la que participen.

- *Ayuda a que los miembros comprendan su entorno:* la cultura organizativa permite comprender el funcionamiento de esta reforzando el trabajo en equipo y la coordinación entre los miembros. (Wagner y Hollenbeck, 2004).

La clasificación de las principales funciones varía a su vez según el autor, para Robbins (2004) la cultura organizativa tiene varias funciones:

1. Establecer los límites que la diferencian de las demás organizaciones.
2. Considera que la divulgación entre los miembros de la organización de un sentimiento de identidad
3. Crea un sentimiento de compromiso común por encima de los intereses personales de los individuos
4. Distingue la cultura como el aglutinante social que une a sus miembros al proporcionar de normas de conducta para los empleados.
5. Se convierte a su vez en un mecanismo de control de patrones de conducta y comportamiento de los trabajadores.

Ambas clasificaciones permiten afirmar que la cultura organizativa ejerce un papel fundamental en las empresas, ya que esta consigue sentimiento de identificación entre los miembros, fomenta la unión de los miembros para la consecución del objetivo común dejando apartados los intereses individuales y por último, permite establecer un patrón de conducta para el empleado, actuando en muchos casos como herramienta de control.

4.3. TIPOS DE CULTURA ORGANIZATIVA.

De la revisión de la literatura se desprende que existe una amplia variedad de tipologías cultura debido a la diversidad de criterios utilizados. Puesto que algunas clasificaciones comparten aspectos en común, se han seleccionado las cuatro clasificaciones que se han considerado más significativas por el grado de aceptación que tienen entre los investigadores.

No obstante, antes de describir las diferentes tipologías, es conveniente aclarar que no existe una cultura que sea mejor que otra, sino que cada cultura influye de forma diferente en una organización e incluso una misma cultura puede resultar idónea para

una organización durante un periodo de tiempo y dejar de serlo en una etapa posterior. (De Mena et al, 2000).

1. Tipología cultural basada en el clima de la organización (Harrison, 1975).
 - a. Cultura orientada hacia el poder: Su atributo principal se centra en la necesidad de controlar, influir y mandar en todos los aspectos dentro de la organización. El deseo del poder se puede dar tanto a nivel interno como externo. De esta forma, a nivel interno cada miembro de la organización intenta obtener el mayor control sobre los demás provocando un ambiente de trabajo con excesiva competitividad incurriendo en conductas que perjudican a sus compañeros.
 - b. Cultura orientada hacia la función: Las organizaciones están enfocadas hacia el papel que desempeñan sus individuos creando así estructuras muy formalizadas y ordenadas. Las organizaciones centran sus esfuerzos en la responsabilidad, legalidad y legitimidad evitando conflictos internos y competitividad insana entre compañeros. La lealtad y la antigüedad son aspectos que se valoran por encima de la efectividad y el poder, por tanto se trata de organizaciones de carácter estable.
 - c. Cultura orientada hacia el trabajo: Las organizaciones focalizan el éxito basado en la consecución de los objetivos previamente establecidos, es decir, premian la realización de las tareas o trabajos propuestos sin que nada o nadie se interponga. Los trabajadores deberán estar actualizados en cuanto a los requerimientos para realizar su tarea para no ser reemplazados por otros más cualificados.
 - d. Cultura orientada hacia la persona: Las organizaciones no buscan obtener el máximo beneficio posible, sino que se esfuerzan en comprometerse con el bienestar sus miembros, aportándoles el dinero suficiente como para llevar una calidad de vida razonable. Por tanto todas las decisiones se toman de manera consensuada y se busca que las tareas con más carga se distribuyan de forma equitativa.

2. Tipologías basadas en estudios de casos.

Peters y Waterman (1984), realizaron una investigación sobre los atributos que repercuten en el éxito de las empresas más importantes de Norteamérica reuniendo los siguientes: énfasis en la acción, proximidad al cliente, autonomía e iniciativa, productividad contando con las personas, valores claros y manos a la obra, estructuras

sencillas y staff reducido. Todos estos atributos los relacionan con los pilares de las culturas de las organizaciones y de acuerdo al grado de presencia de estos en las organizaciones se presenta otra clasificación: Cultura débil vs Cultura Fuerte.

Según Robbins (2004), casi todas las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y varias subculturas que se generan y coexisten entre ellas ayudando a la consecución de los objetivos previamente fijados. Una cultura dominante se refiere a los valores que comparten y aceptan la gran mayoría de los empleados de la misma. Sin embargo esas culturas que se generan en los diferentes departamentos, que solo comparten entre los miembros de ese departamento específico son lo que conocemos como subculturas.

La principal diferencia entre ambas es que la cultura fuerte son esos valores centrales que en definitiva son los pilares de la empresa, mientras que la cultura débil comprende solo algunos aspectos relacionados con las relaciones profesionales.

Para que una cultura fuerte sea exitosa, esta ha de conseguir que el mayor número de integrantes creen, se involucren en ella y sobre todo se comprometan para la consecución de los objetivos.

Por tanto cuanto más fuerte sea la cultura, más influencia tendrá esta en el comportamiento de los diferentes miembros, por eso, se puede afirmar que sirve como un sistema de control elevado sobre los integrantes de la organización.

A su vez el grado de influencia de una cultura organizativa fuerte se ve reflejado en la lealtad, compromiso e implicación por parte de los miembros. Si un empleado se siente identificado con los valores centrales de la organización, la consecución de los objetivos fijados será mucho más fácil ya que el compromiso del empleado al creer en los valores de la empresa lo permite (Robbins, 2004).

Deal y Kennedy (1985) realizaron otro estudio empírico basado en una recopilación de elementos culturales y con la ayuda de dos dimensiones: el grado de riesgo del entorno en cada decisión a tomar y la velocidad de feedback. En él, establecen cuatro tipos de cultura que varían según el tipo de actividad organizacional:

Cuadro 4.2. Tipologías de cultura organizativa basadas en estudios de casos.

Tipo de Cultura	Definición
Cultura macho	Las organizaciones de este tipo albergan un riesgo elevado e intervenciones rápidas ante las acciones llevadas a cabo.

Cultura de trabajo duro, juego duro	Cultura en entornos con poco riesgo y una respuesta inmediata fomentando la cooperación, el trabajo en equipo y la constancia en el desempeño de su actividad laboral.
Cultura de apuesta y gana	Cultura centrada en el acierto de las inversiones para el futuro al encuadrarse en un entorno con riesgo muy elevado y un feedback nulo o lento.
Cultura del proceso	Cultura cuyo entorno presenta bajo riesgo y un feedback muy lento y predecible. Se puede identificar con actividades de carácter burocrático y jerarquizado.

Fuente: Elaboración propia a partir de (De Mena, Reina, Rodríguez y Zamora, (2000).

3. Tipología basada en la evolución de la empresa:

Ansoff (1985) determina la existencia de cinco tipos de cultura en relación a la evolución de una organización.

Cuadro 4.3. Tipologías de cultura organizativa basada en la evolución de la empresa.

Tipo de Cultura	Definición
Cultura estable	Cultura muy conservadora, sin correr ningún tipo de riesgo, quizás desfasada en muchas ocasiones ya que es reacia a cambios.
Cultura reactiva	Cultura introvertida, evita tomar riesgos innecesarios y se aprovecha de experiencias vividas en el pasado para centrarse en el presente.
Cultura de previsión	Mezcla de culturas introvertidas y extrovertidas con planificación hacia proyectos futuros.
Cultura exploratoria	Cultura extrovertida, sin miedo a cambios bruscos dentro de la organización y arriesgar para mejorar
Cultura creativa	La cultura extrovertida por excelencia, busca cambios a través de tomar riesgos de manera continuada, intentando anticiparse a su entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de (De Mena, Reina, Rodríguez y Zamora, (2000).

4. Tipología cultural basada en los sistemas de recompensas:

En esta tipología es destacable la necesidad de explicar el concepto de recompensa, ya que cada organización tiene su propio criterio en cuanto a la distribución de sus recompensas. Para ello hay que saber diferenciar entre recompensas extrínsecas, aquellas centradas en función del rendimiento del trabajador (ascensos,

salario, etc.) y recompensas intrínsecas aquellas que no dependen directamente del trabajo sino que surgen por mera motivación personal.

Una vez esclarecido el concepto, Sethia y Glinow (1985) manifestaron una relación recíproca entre el concepto de recompensa y la cultura organizativa, es decir, la cultura es capaz de influir en el sistema de recompensas y viceversa. En el primer caso, al reforzar una serie de valores y creencias se puede modificar el sistema de recompensas de acuerdo a lo establecido. Por el contrario un sistema de recompensas específico puede moldear el perfil de individuos que una organización es capaz de atraer y reclutar.

De este modo Sethia y Glinow (1985) distinguen entre cuatro tipos de culturas:

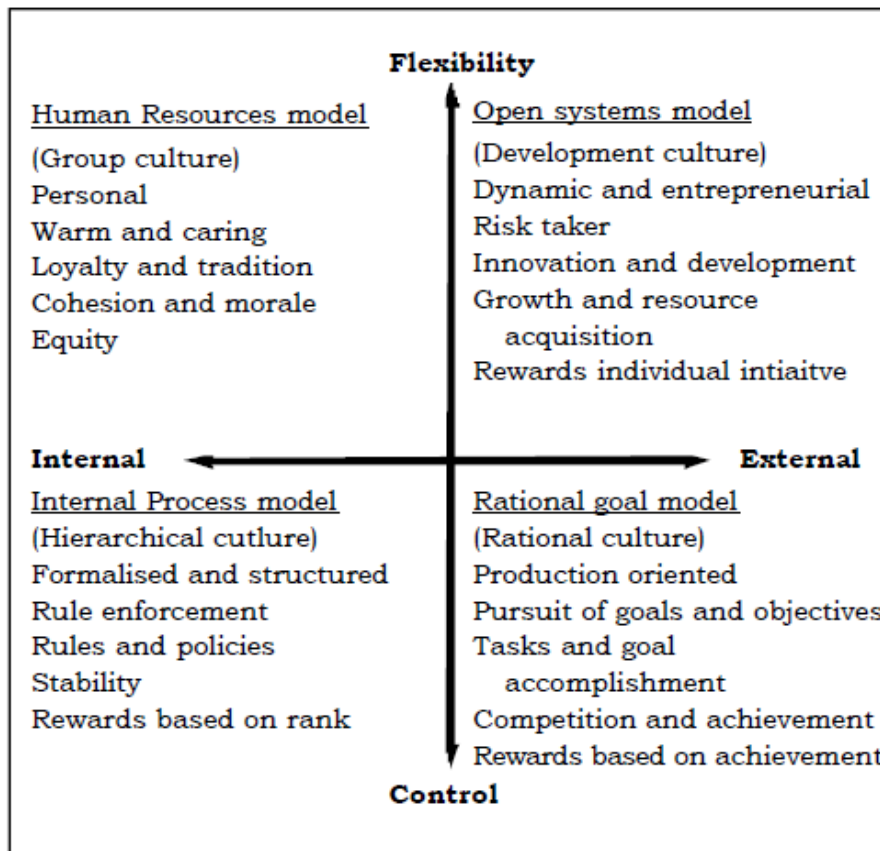
Cuadro 4.4. Tipologías de cultura organizativa basadas en los sistemas de recompensas

Tipo de cultura	Definición
Cultura apática	Cultura organizativa de carácter pobre ya que no se centra en la obtención de resultados y muestra escaso interés por los miembros. En el largo plazo no son viables.
Cultura preocupada	Cultura centrada principalmente en el bienestar de sus miembros. Los resultados ocupan un segundo plano, por tanto, el sistema de recompensas es de carácter jerárquico.
Cultura exigente	Las organizaciones con este tipo de cultura se centran en la obtención del resultado, buscan el éxito empresarial sin tener en cuenta el bienestar de sus miembros.
Cultura integradora	Cultura que combina una alta importancia por el factor humano y la búsqueda de beneficios como objetivo principal.

Fuente: Elaboración propia a partir de (De Mena, Reina, Rodríguez y Zamora, (2000).

Bradley y Parker (2006) también coinciden en que puede distinguirse entre varios tipos de cultura, sin embargo centran su tipología en el marco de valores en conflicto basándose en el trabajo realizado por Quinn y Rohrbaugh (1983).

Figura 4.1. Tipología cultural de Bradley y Parker (2006).



Fuente: (O'Donnell y Boyle, 2008)

El marco de valores en conflicto examina las demandas competitivas por un lado entre sus entornos externos e internos y por otro lado, entre el control y la flexibilidad. Estas demandas de carácter contradictorio constituyen los dos ejes del modelo. Las organizaciones con un enfoque interno se basan en la integración, la gestión de la información y la comunicación. A su vez las organizaciones con un enfoque externo enfatizan el crecimiento, la adquisición de recursos y la interacción con el entorno externo. En cuanto a la segunda dimensión de las demandas conflictivas, las organizaciones centradas en el control insisten en la estabilidad y la cohesión, mientras que las organizaciones centradas en la flexibilidad se esfuerzan en la adaptabilidad y la espontaneidad. Combinando estas dos dimensiones Bradley y Parker (2006) distinguen entre cuatro tipos principales de cultura organizativa:

1. Cultura basada en el modelo de proceso interno (Control/Interno): Implica el control de la gestión de la información y la comunicación con el fin de lograr estabilidad. Este tipo de cultura también se ha denominado cultura jerárquica

porque implica la utilización de normas y regulaciones internas (Denison y Spreitzer, 1991).

2. Cultura basada en el modelo del sistema abierto (Flexibilidad/Externo): Conlleva un enfoque flexible por parte de la organización. La adaptabilidad se utiliza para lograr crecimiento, este modelo está asociado a líderes innovadores que tienen un enfoque de carácter externo.
3. Cultura basada en el modelo de las relaciones humanas (Flexibilidad/Interno): Implica la captación y el desarrollo del factor humano para lograr la unión y motivación del grupo de empleados. Cultura asociada a la confianza y participación a través del trabajo en equipo.
4. Cultura basada en el modelo de las metas alcanzables (Control/Externo): La planificación estratégica y la fijación de objetivos son aspectos clave para lograr la productividad y la eficiencia. Cultura muy ligada a los resultados y el cumplimiento de las metas establecidas.

4.4. ¿PUEDE SER LA CULTURA UN INCONVENIENTE?

En general, se asume que la cultura organizativa fomenta la cooperación y el compromiso del grupo con los valores y objetivos establecidos por la compañía, lo que suele resultar beneficioso para ambas partes. No obstante, no hay que dejar de lado los posibles inconvenientes de una cultura fuerte en el funcionamiento de la organización (Robbins, 2004):

- Barrera del cambio: En un entorno competitivo tan cambiante y complicado, una cultura fuerte y arraigada puede crear barreras al cambio, es decir, no permitir a la organización adaptarse a un entorno tan dinámico como el de hoy en día. En la actualidad, ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno es un papel clave en el desarrollo de una organización ya que esta se puede ver lastrada si no es capaz de actuar con rapidez y determinación.
- Barrera a la diversidad: A la hora de contratar nuevos miembros para las organizaciones, estas buscan gente que se adapte a la cultura organizativa ya implantada. Este tipo de conductas puede crear inconvenientes en el sentido de que muchas habilidades únicas de nuevos miembros se ven pisadas por la obligación a adaptarse única y exclusivamente a los valores que la dirección de la empresa fija. Incluso las culturas fuertes pueden crear prejuicios hacia las

personas de diferente origen, y se pueden crear comportamientos insensibles hacia los miembros que son “distintos”.

- Barreras a adquisiciones y fusiones: Hasta hace relativamente poco las compras o negociaciones se realizaban en base a un buen producto o la búsqueda de ventajas económicas, sin embargo, últimamente a la hora de realizar una fusión o adquisición entre dos empresas se ha de tener muy en cuenta la compatibilidad entre las diferentes culturas. Se busca que las culturas concuerden entre sí, ya que hay muchos ejemplos de discrepancias entre culturas tras una fusión que han acabado en fracasos empresariales².

4.5. ¿ES POSIBLE CONSEGUIR UNA CULTURA POSITIVA?

A la hora de conseguir una cultura organizativa positiva, las compañías han de crear un plan de actuación en el que lo más importante es diferenciar qué actividades se van a llevar a cabo, cómo se van a realizar y dónde. Con esto claro y bien establecido la empresa será capaz de motivar a sus empleados con tareas bien asignadas para la consecución de los objetivos.

Una empresa que tiene una cultura valiosa, diferente e imperfectamente inimitable disfruta de una gran ventaja competitiva de carácter sostenible sobre la competencia (Barney, 1986). Esa ventaja competitiva se crea gracias a los efectos positivos de la cultura organizativa (Peters y Waterman, 1985).

Debido al entorno competitivo y cambiante en el que las organizaciones actúan, estas deben tener muy claro cuáles son sus objetivos para estar actualizándose de manera continua.

Por ello, Robbins y Judge (2009) fijaron tres áreas que permiten acercarse a la obtención de una cultura organizativa positiva a las empresas:

- *Desarrollo de fortalezas del empleado*: La selección del personal es una función clave cuando se busca crear una cultura organizativa positiva (Porret Gelabert, 2006). En una entrevista de trabajo se busca posibles candidatos que sean dinámicos y con capacidad de adaptación (Sastre & Aguilar 2003). Para ello frecuentemente se realizan preguntas como: ¿conoce usted sus puntos fuertes y débiles? Lo que se busca con este tipo de preguntas es saber en que es bueno el posible candidato y en qué puede aportar un plus a la

² Caso de Chrysler: <http://www.autobild.es/noticias/por-que-fusion-chrysler-mercedes-fallo-314723>

organización, descartando así la realización de tareas en las que no aporte un añadido.

En cambio si el empleado ya forma parte de la organización, lo que se intenta es la búsqueda de compromiso e identificación con la organización para que el trabajador este lo suficientemente motivado como para desarrollar y mejorar sus propias habilidades en su tarea encomendada.

- *Premiar más que castigar*: Las empresas no solo deben premiar a través de recompensas económicas o ascensos, es decir, recompensas de valor extrínseco, sino que hay premios mucho más valiosos para la creación de una cultura organizativa positiva como los elogios. La eliminación de los castigos es algo que está descartado pero se debe evitar la repetida puntualización de los errores del empleado ya que este tipo de conductas conlleva a desgastar las relaciones entre jefe-empleado. Sin embargo si el empleado comete el mismo error de manera reiterada este ha de ser llamado la atención para evitar que se repita.

Muchas veces un simple elogio permite motivar al empleado (Más, 2005), una valoración positiva de una tarea creara un clima de trabajo bueno y se traducirá en lealtad y compromiso por parte del operario con la consecución de los objetivos de la organización.

- *Énfasis en la vitalidad y el crecimiento*: El sentimiento del trabajador en cuanto a la posibilidad de proyección de futuro, posibilidad de ascenso o promoción es clave a la hora de mantener al trabajador motivado. Una organización no solo se debe centrar en la búsqueda de la eficiencia del trabajador, sino que debe dar oportunidades de mejora dentro de la empresa. El trabajador jamás estará motivado si siente que no crece con su trabajo, los empleados al fin y al cabo tienen expectativas de crecimiento y hay que darles la oportunidad de ascender y a su vez mejorar sus condiciones salariales y laborales.

4.6. ¿COMO CREAR Y SOSTENER UNA CULTURA?

Una cultura organizativa no aparece o surge sin razón alguna y una vez ya establecida no desaparece fácilmente, pero la forma en que esta se constituye, va a marcar el desarrollo de la organización a lo largo de su vida.

La mayoría de las culturas organizativas aparecen a través de los fundadores. Las costumbres, tradiciones y el know-how que vemos en las empresas de hoy en día, surgen en el pasado y la razón por lo que se mantienen en la actualidad es que han sido un éxito.

Por tanto la figura del fundador es clave en las primeras etapas de creación de cultura organizativa, sus ideas de cómo debe ser su organización son acatadas fácilmente por sus empleados al principio de la aventura empresarial ya que las compañías cuando nacen son más pequeñas y por tanto es más fácil de transmitir los valores a sus miembros.

Según Robbins, (2004) la cultura surge de tres formas:

- En primer lugar los fundadores únicamente contratan y mantienen dentro de la organización a aquellos empleados que están de su lado en cuanto a valores e ideas.
- Segundo, les guían a través de adoctrinamientos para que estén en la misma línea de pensamiento.
- Tercero, los fundadores buscan que los miembros se identifiquen con sus pensamientos, valores y premisas.

Una vez establecida la cultura organizativa en una compañía, los individuos que confeccionaron su empresa han de mantenerla con vida para que perdure en el tiempo como pilar de la organización. Para ello, Robbins, (2004) señala que existen tres fuerzas que permiten la defensa de una cultura:

- Selección: En cualquier proceso de selección el objetivo principal es contratar a posibles individuos con capacidades, conocimientos y habilidades que permitan realizar el trabajo que se está buscando. Se realiza un esfuerzo por encontrar el individuo que más valores tenga en común con la organización, ya que este se adaptara mejor al funcionamiento de la empresa. A su vez, el proceso de selección sirve como mecanismo de información para los candidatos sobre la organización, por tanto cuando un candidato no coincida con los valores de la empresa, este mismo puede excluirse del proceso con más facilidad. La principal utilidad por tanto del proceso de selección es descartar aquellos candidatos que no coincidan con los valores centrales de la organización.
- Dirección: Las decisiones, acciones y valores que establezcan los directores forman una parte crucial de la cultura organizativa de una empresa. Todo lo que digan u ordenen va a marcar las pautas a seguir por el empleado, cualquier tipo

de norma que fijen, el control sobre los empleados, los posibles riesgos que se puedan tomar, código de vestimenta. A su vez también se incluye en este apartado los ascensos, recompensas y aumentos. Todas estas decisiones marcan el camino de la cultura organizativa en una organización y por tanto es esencial establecerlo de manera clara para la consecución de los objetivos comunes previamente fijados.

- **Socialización:** Una vez reclutados los candidatos a entrar en la organización, estos nuevos miembros no conocen el funcionamiento de la cultura, por tanto se lleva a cabo un proceso de aprendizaje para que se adapten llamado socialización. Consiste en convertir al trabajador nuevo en lo que la organización necesita, este proceso contribuye a que la cultura perdure en el tiempo. Si este proceso no es llevado a cabo de forma adecuada se pueden producir sesgos o diferencias entre miembros que perjudican de manera directa la consecución de los objetivos. Se podría decir que es un proceso de metamorfosis en el que se transforma el comportamiento del empleado hasta que este domine a la perfección sus tareas encomendadas, y se ajuste a las normas y valores requeridos por la organización.

Dentro del proceso de socialización, Robbins y Judge (2009) establecen tres etapas muy marcadas:

Figura 4.2. Etapas del proceso de socialización



Fuente: Elaboración propia

- **Etapa previa a la llegada:** Es el ya comentado con anterioridad proceso de selección, en el que se busca candidatos que más se asemejen a los valores que la organización representa.

- Etapa de encuentro: Se produce un choque de realidad frente a las expectativas creadas por el nuevo miembro de la organización. En esta etapa si las expectativas no coinciden con la realidad se lleva a cabo un proceso de socialización con el objetivo de moldear al nuevo miembro en línea a lo que la organización considera como conducta adecuada. Sin embargo, hay casos extremos en lo que el nuevo miembro no es capaz de adaptarse a su tarea o requerimiento y decide abandonar.
- Etapa de metamorfosis: Una vez que el nuevo miembro se encuentra perfectamente integrado, conoce con exactitud las tareas que desempeña, comprende su función como miembro de la organización, y acata los valores y comparte las reglas informales impuestas por la compañía, podemos afirmar que el proceso de metamorfosis ha sido completado. El principal efecto que se puede obtener tras una metamorfosis exitosa es la productividad del nuevo miembro y la lealtad.

4.7. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Schein (2004) afirma que la cultura puede ser analizada en función de diferentes niveles, refiriéndose al término “nivel” como el grado en que el fenómeno cultural es visible para el observador. Como ya se ha establecido anteriormente el concepto de cultura crea confusión por la complejidad que encierra. Por ello, Schein (2004) identifica tres niveles en función de su observabilidad, desde el más visible, hasta el menos tangible. Esta clasificación por niveles ha dado lugar a establecer una analogía.

1. Artefactos.

En la parte más externa de los “niveles”, se incluyen los fenómenos que el individuo es capaz de ver, oír y sentir cuando interactúa en una organización nueva con una cultura totalmente desconocida. Los artefactos incluyen aspectos tales como el lenguaje, la tecnología, la ropa y los rituales de la organización. En otras palabras, los individuos que observan solamente pueden describir lo que ven y siente, sin embargo, no pueden identificar lo que significan esas observaciones.

2. Creencias y valores expuestos.

Es el siguiente “nivel”, Schein (2004) señala que hay estrategias, metas o filosofías internas que crean cultura organizativa a través de justificaciones empíricas. El grupo, es decir, los miembros de la organización aprenden que ciertas creencias y valores que en el pasado fueron solo meras propuestas de estrategia, pero que se han

probado como efectivas, se convierten en valores fijos de la organización para el futuro. Por ejemplo, si en una organización el líder, ante una caída de las ventas decide proponer invertir más en publicidad, con el objetivo de mejorar los resultados y esta propuesta surte efecto, esta estrategia puede conllevar a que cada vez que surjan problemas de ventas, se invierta en publicidad. Por tanto, hay estrategias que a medida que funcionan se van transformando gradualmente en suposiciones o valores no discutibles por los miembros de la organización. En definitiva se trata de un conjunto de creencias y valores que forman una ideología o filosofía organizativa sirviendo de guía para abordar situaciones de incertidumbre o momentos difíciles.

3. Suposiciones o presunciones básicas

Schein (2004), la definición del concepto se centra en todas esas acciones que se dan por sentado, es decir, el grado de consenso que resulta del éxito repetido en la implementación de ciertas creencias y valores dentro de una organización.

Esta clasificación de los elementos culturales en función de su visibilidad ha dado lugar a la analogía del iceberg cultural (Chiavenato, 2001). A continuación se explican los elementos de la cultura más aceptados en la literatura académica.

Cada organización tiene una serie de normas y valores clave que moldean los comportamientos de sus miembros y les ayuda a entender el funcionamiento de la misma. Por ello a la hora de crear una cultura organizativa se debe tener en cuenta antes cómo se va a transmitir de una persona a otra, es decir, a través de qué forma se van a difundir esas normas y valores fundamentales comentados con anterioridad.

El Cuadro 4.5 especifica a modo de resumen los diferentes elementos que consideran algunos de los autores más emblemáticos al respecto:

Cuadro 4.5. Tabla-resumen de los elementos de la cultura organizativa.

AUTORES				
ELEMENTOS	Gordon, (1997)	Wagner y Hollenbeck, (2004)	Robbins, (2004)	Deal y Kennedy (1985)
Historias		✓	✓	✓
Ritos		✓	✓	✓
Mitos	✓	✓		✓
Rituales	✓	✓		✓
Ceremonias	✓	✓		✓
Símbolos materiales		✓	✓	
Lenguaje		✓	✓	✓
Héroes/Heroínas	✓	✓		✓

Fuente: Elaboración Propia

En el Cuadro 4.6 se entra en profundidad en cada una de las opiniones de los autores anteriores, con el fin de identificar los elementos visibles que influyen en la cultura organizativa en profundidad.

Cuadro 4.6. Elementos visibles de la cultura organizativa.

ELEMENTOS	AUTORES			
	Gordon, (1997)	Wagner y Hollenbeck, (2004)	Robbins, (2004)	Deal y Kennedy (1985)
Historias		Relatos de acontecimientos pasados que conocen todos los empleados y que servirán de recordatorio de los valores culturales en el futuro.	Narraciones sobre acontecimientos relacionados con los inicios de la compañía. Gracias a este tipo de historias la empresa da una lección de cómo ha sido capaz de afrontar retos y adversidades.	Relatos de carácter ficticio o con una parte real, que se difunden entre los miembros de una organización.
Ritos		Actividades ceremoniales encaminadas a transmitir argumentos o propósitos específicos.	Secuencias de actividades que permiten transmitir los valores centrales de la organización, motivando el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los miembros.	Rutinas que se establecen en el día a día de una empresa.
Mitos	Relatos sobre actos de heroicidad que transmiten los principales valores y la cultura.	Tipo de historia de carácter ficticio, de un suceso que de otra forma parecería misterioso o sorprendente.		
Rituales	La exhibición de los logros o resultados obtenidos por la empresa. Los considera a su vez como ritos de iniciación.	Cuando un rito se repite de forma sistemática, este se convierte en un ritual, es decir, una especie de evento ceremonial que refuerza los valores y normas de la organización.		Ritos que marcan las pautas y objetivos que las compañías esperan de sus miembros.
Ceremonias	Considera como ceremonia cualquier tipo de premio o cena de despedida para un miembro de la organización.	Eventos en los que se premia u homenaja a los miembros más activos dentro de la organización. El objetivo principal es reforzar los valores y normas de la organización y además dar un toque de atención a los miembros menos integrados.		Reuniones en las que se celebran ascensos o grandes éxitos de algún miembro de la organización. Gracias a este tipo de celebraciones se enfatiza la cultura de la organización entre sus miembros.
Símbolos materiales		Objetos, acciones, logotipos, acontecimientos o nombres comerciales de compañías que tienen un significado más allá de lo que aparentan a simple vista, es decir, una asociación consciente o inconsciente sobre conceptos. Ej. Pan Bimbo se asocia al pan de molde.	Elementos que permiten distinguir la jerarquía dentro de la organización. Ej. Limusina con chofer es sinónimo de director/dueño de una compañía.	
Lenguaje		Vocabulario que refleja la cultura de una organización.	Términos específicos de vocabulario único para las organizaciones, es decir, una especie de jerga de carácter interno que ha sido creado gracias a la cultura organizativa.	Es la forma de comunicarse dentro de la organización expresando los sentimientos, principios y valores.
Héroes/Heroínas	Son miembros de la organización que sirven como ejemplo para los demás personificando los valores de la compañía. A su vez mantienen a los demás empleados motivados: el éxito es alcanzable.	Son los modelos de conducta y representan los valores centrales de la organización.		Son las personas que representan los valores culturales de su organización debido a los patrones de conducta que desarrollan. Son capaces de influir en los demás miembros de las compañías mostrando que el éxito es posible de alcanzar.

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los ritos, cabe destacar que Wagner y Hollenbeck, (2004) distingue entre cuatro tipos:

- Ritos de ingreso: Se utilizan básicamente para la iniciación del nuevo miembro en la empresa, a través de este tipo de rito, el nuevo miembro es capaz de entender a grandes rasgos el funcionamiento de la cultura dentro de la organización. Una de las técnicas más utilizadas para estos casos es la experiencia de los más veteranos, estos se encargan de transmitir a los nuevos miembros los valores y normas que busca la organización.
- Ritos de degradación: Pese a que hoy en día este tipo de ritos se encuentran casi obsoletos, en épocas pasadas servía como herramienta de despido y en ciertas ocasiones sobrepasaba los límites de la normalidad, como por ejemplo en la empresa NCR, los empleados recibían la noticia de despido cuando se encontraban su mesa en llamas a la puerta de la sede central de la compañía. Sin embargo, en la actualidad los ritos de degradación consisten en una simple reasignación del puesto de trabajo dentro de la organización.
- Ritos de mejora: Destacan la importancia de aumentar el estatus o posición dentro de una empresa por medio de diferentes métodos como pueden ser las denominadas ceremonias de reconocimiento.
- Ritos de integración: En ellos, la promoción dentro de la compañía deja de ser importante pasando a tomar más protagonismo el sentimiento de pertenencia a la propia organización y haciendo hincapié en las relaciones personales entre los componentes de la misma. Esto se realiza por medio de actividades de carácter social fuera de la empresa como comidas, cenas, fiestas, etc.

5. LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA (OCB)

5.1. CONCEPTO

El concepto de comportamiento de ciudadanía organizativa (OCB de aquí en adelante) ha sufrido diversas revisiones en profundidad desde que el término surgió a finales de 1980's pero la esencia de su significado se mantiene en la actualidad. Así, el OCB se refiere a cualquier acción llevada a cabo por los empleados de una organización

de manera espontánea y por sí mismos y que, a menudo, suele estar fuera de las obligaciones específicas establecidas en el contrato. En otras palabras, es una conducta discrecional, es decir, no se rige por una regla o norma, sino que depende del individuo. El OCB no siempre es reconocido o recompensado de forma directa a través de incrementos del salario o promociones, ni es un comportamiento formalizado por parte de la empresa. No obstante, puede verse reflejado en evaluaciones favorables del desempeño por parte del supervisor a los subordinados que los desarrollen. De esta manera está actuando indirectamente en una posible recompensa futura. (Ehrhart y Naumann, 2004)

Se trata de un

“Comportamiento individual discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que, en conjunto, fomenta el funcionamiento efectivo de la organización. Por discrecional, queremos decir que el comportamiento es más bien una cuestión de elección personal, de forma que su omisión no es generalmente entendida como sancionable” (Organ, 1988:4)

Las principales características que explican el significado del concepto son las siguientes:

- Es un comportamiento que va más allá del descrito formalmente para los empleados
- Es un comportamiento opcional, basado en la voluntad del individuo.
- Es un tipo de comportamiento que no causa recompensas directas y que no está reconocido en la estructura formal.
- Es una clase de comportamiento que es importante para la eficacia y la eficiencia del rendimiento organizativo y su funcionamiento exitoso.

Las investigaciones sobre el concepto de OCB y otras formas de comportamiento extra-rol han dado lugar a confusiones y errores a la hora de reconocer las diferencias y similitudes de algunos de estos términos (Podsakoff, 2000). En el Cuadro 5.1 se recogen los cuatro conceptos relacionados que más se han confundido en la literatura de este tipo de estudios con el significado de OCB. Como puede observarse, todos ellos tienen connotaciones muy similares, lo que explica que se puedan confundir los términos. En este trabajo se utilizará la definición de Organ (1988) por ser de las más aceptadas en la literatura académica.

Cuadro 5.1. Conceptos relacionados con el OCB

Conceptos (Autores)	Definiciones
Comportamientos extra-función (Van Dyne et al., 1995)	Comportamientos que reportan beneficios a la organización y que van más allá de las expectativas que tienen los jefes para cada uno de sus empleados, es decir, comportamientos de carácter voluntario por parte del empleado.
Comportamientos organizativos prosociales (Brief y Motowidlo, 1986; George, 1990)	Comportamientos realizados por un miembro de una organización, dirigido hacia un individuo, grupo u organización con la cual interactúa mientras realiza su tarea, con intención de promover las buenas relaciones o el bienestar de quien lo reciba.
Espontaneidad organizativa (George y Brief, 1992; George y Jones, 1997)	Comportamientos de carácter voluntario que van más allá de lo requerido en sus funciones dentro de una organización, contribuyendo a la eficacia dentro de esta. Algunos ejemplos son ayudar al compañero de trabajo, proteger a la organización, hacer sugerencias constructivas y difundir la buena voluntad.
Rendimiento contextual (Borman y Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White y Dorsey, 1995; Motowidlo y Van Scotter, 1994)	Acciones y comportamientos que se realizan bajo el control del individuo y que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración Propia adaptado de Podsakoff et al, (2000)

5.2. TIPOS/DIMENSIONES DEL OCB

Una revisión de la literatura sobre esta área revela que no hay un consenso sobre las dimensiones que conforman los OCB. En la Cuadro 5.2 se realiza un resumen de las más utilizadas en los estudios realizados sobre el tema. Se han seleccionado

Cuadro 5.2. Dimensiones del OCB contempladas en la literatura

AUTOR (año)						
D I M E N S I O N E S	Katz (1964)	Smith, Organ y Near (1983)	Organ (1988)	Graham (1991)	Williams y Anderson (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Paine, y Bachrach (2000)
	Cooperación con los compañeros	Altruismo	Altruismo	Comportamientos por función: Obediencia	OCB-I	Comportamiento de ayuda
	Protección de la organización	Cumplimiento u obediencia organizativa	Cortesía	Comportamientos extra-función: Lealtad	OCB-O	Espíritu deportivo
	Voluntariedad		Meticulosidad	Participación organizativa.		Iniciativa
	Auto-entrenamiento		Conciencia Cívica			Cumplimiento u obediencia organizativa.
	Mantenimiento de una actitud favorable hacia la compañía		Deportividad			Lealtad
						Virtud Cívica
						Autodesarrollo

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, tal y como se puede observar en la primera columna, Katz (1964) señala las cinco dimensiones más importantes del OCB, asociadas a comportamientos innovadores y espontáneos.

Además, el cuadro 5.2 muestra como Smith, Organ y Near (1983) distinguieron entre dos principales dimensiones del OCB. Conceptualizan el altruismo como esa conducta de ayuda hacia los compañeros de trabajo (ej., orientar y aconsejar a los nuevos miembros de una organización), mientras que explican el cumplimiento u obediencia generalizada como un recurso muy útil para la organización en su conjunto, ya que el cumplimiento de las tareas o funciones asignadas permite la consecución de los objetivos fijados.

En el cuadro 5.3 se explican las dimensiones de Organ (1988) de forma individual.

Cuadro 5.3. Dimensiones de OCB según Organ (1990).

Concepto	Definición
Altruismo	Ser de ayuda para los demás miembros, a través de la cooperación del grupo de trabajo.
Cortesía	Ser educado y cortés, en definitiva, evitar que se creen conflictos.
Meticulosidad	Hacer más que el mínimo exigido, prestar atención a los detalles y minimizar errores.
Conciencia cívica	Mostrar interés e involucrarse con la organización defendiendo las prácticas y políticas internas de la organización.
Deportividad	Aceptar cambios dentro de la organización y realizar las tareas requeridas sin exponer quejas

Fuente: Elaboración Propia a partir de Organ (1990)

Graham (1991), diferencia entre tres principales categorías. Resalta que la obediencia organizacional se basa en el respeto de las normas y reglas impuestas por la organización, concibe la lealtad organizativa como la identificación con la organización y sus líderes, anteponiendo esto a sus propios intereses y por último, destaca ese interés en la administración de los asuntos de la organización (Ej., asistir a reuniones) como participación organizativa.

A su vez, Williams y Anderson, (1991) distingue entre dos tipos de OCB en los que incluye:

- OCB-I (individual-directed behaviour): comportamientos que benefician directamente a individuos específicos e indirectamente a la organización. Dentro de esta clasificación incluyen el altruismo y la cortesía.
- OCB-O (organisation-directed behaviour): comportamientos que benefician a la organización en general incluyendo la deportividad, la meticulosidad y la conciencia cívica.

Sin embargo, pese a los esfuerzos de los autores anteriormente mencionados en la revisión de las diversas dimensiones se puede observar con facilidad la falta de consenso al respecto y la superposición de los conceptos entre sí (Qureshi 2015).

La revisión llevada a cabo por Podsakoff et al. (2000) contrasta las diferentes opiniones de los autores mencionados en el Cuadro 5.2 actualizando y estableciendo su propia clasificación que incluye siete dimensiones que se analizan a continuación, comparándolas con las de otros autores.

- 1) **Comportamiento de ayuda:** Implica echar una mano voluntariamente cuando hay problemas relacionados con el trabajo, e incluso prevenir su ocurrencia

(Podsakoff et al., 2000). A su vez, estos comportamientos pueden ser de dos tipos:

- **Proactivos:** están internamente motivados por el propio interés de los empleados que buscan oportunidades de colaborar para alcanzar sus necesidades personales, es decir, suelen beneficiar principalmente al actor.
- **Reactivos:** basados en motivos más altruistas. Las personas ayudan en respuesta a las necesidades que observan en los demás. Benefician principalmente al objetivo y a la organización.

En el Cuadro 5.4 se muestran algunas definiciones de los conceptos de otros autores asociados a la dimensión del comportamiento de ayuda. Cada autor denomina esta dimensión con su propio concepto, sin embargo como puede observarse, todos ellos siguen la misma línea en cuanto al significado del mismo.

Cuadro 5.4. Conceptos relacionados con la dimensión de comportamiento de ayuda según diversos autores.

Autor (año)	Concepto	Definición
Organ (1988)	Altruismo	Acciones voluntarias en forma de ayuda al compañero de trabajo con cualquier problema relacionado a su espacio laboral.
Moorman y Blakely (1995)	Ayuda entre empleados	Ayudas entre personas: apoyar a compañeros de trabajo cuando necesiten ayuda.
Borman y Motowidlo (1997)	Ayudar y cooperar	Ayudar y cooperar con los compañeros de trabajo.
Van Scotter y Motowidlo (1996)	Facilitación al compañero	Consiste en comportamientos interpersonales que permiten la consecución de los objetivos organizacionales previamente fijados.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Podsakoff et al. (2000)

- 2) **Espíritu deportivo:** Es la dimensión que menos atención ha recibido en la literatura, sin embargo juega un papel muy importante en las organizaciones (Organ, 1990b). Considera que un empleado actúa con “deportividad” cuando muestra disposición para tolerar las inconveniencias e imposiciones inevitables del lugar de trabajo sin mostrar queja alguna, manteniendo una actitud positiva incluso cuando los acontecimientos no surgen según sus propias expectativas o sus propuestas no reciben la atención suficiente (Podsakoff et al., 2000). Borman

y motowildo (1993, 1997) lo denominan como ayudar al compañero sin mostrar queja alguna al respecto. Por tanto, los autores que consideran esta dimensión coinciden en su significado.

- 3) **Iniciativa individual:** Según Podsakoff et al. (2000) consiste en involucrarse en comportamientos relacionados con la tarea más allá de lo mínimamente requerido, actos voluntarios de creatividad e innovación para mejorar las propias tareas o el rendimiento de la organización. el empleado realiza un esfuerzo extra para la consecución de los objetivos del puesto. Además, asume esas responsabilidades adicionales de forma voluntaria, animando a sus compañeros a que hagan lo mismo.

Cuadro 5.5. Conceptos relacionados con la dimensión de iniciativa individual según diversos autores.

Autor (año)	Concepto	Definición
Organ (1988, 1990a, 1990b)	Meticulosidad	Lo relaciona con la conciencia, entendiendo esta como un patrón de conducta que va mas allá de los niveles mínimamente requeridos en cada tarea (Ej. Puntualidad, limpieza, asistencia, etc.)
Moorman y Blakely (1995)	Iniciativa propia	La iniciativa individual consiste en el desempeño de tareas por encima de la llamada del deber, es decir, a través de la comunicación del grupo de trabajo para mejorar tanto a nivel individual como colectivo los resultados.
George y Brief (1992); George y Jones (1997)	Sugerencias constructivas	Lo enfocan a la realización de sugerencias constructivas de carácter creativo e innovador. Estas sugerencias pueden ser desde tareas relativamente sencillas (Ej. Forma mas útil de organizar el papeleo) hasta tareas realmente complejas (Ej. Modificar un departamento al completo). Por ello los trabajadores que trabajan con este tipo de espontaneidad organizacional tratan sistemáticamente de encontrar formas de mejorar el funcionamiento de la organización.
Borman y Motowidlo (1993, 1997)	Voluntariedad para realizar tareas	Realizar un esfuerzo extra como ofrecerse voluntario para la realización de actividades que no forman parte de lo que su contrato dictamina (Ej. Asumir responsabilidades adicionales)
Van Scotter y Motowidlo (1996)	Dedicación al trabajo	Usa el término “Dedicación al trabajo” y destaca comportamientos con trabajar duramente y de forma rigurosa, tomando la iniciativa para resolver problemas.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Podsakoff et al. (2000)

- 4) **Cumplimiento u obediencia organizativa:** Esta dimensión captura la internalización y aceptación de las normas, regulaciones y procedimientos de la organización, lo que implica su observancia escrupulosa incluso en ausencia de observadores o controladores (Podsakoff et al., 2000). La principal razón por la

que este comportamiento se considera como una dimensión del OCB, es por el mero hecho de que aunque todo el mundo se espera el cumplimiento por parte del empleado de las reglas, procedimientos o regulaciones internas, en realidad, muchos no lo cumplen. Por ello el empleado que cumple rigurosamente con las normas, se considera como “buen ciudadano”.

Cuadro 5.6. Conceptos relacionados con la dimensión Cumplimiento u obediencia organizativa según diversos autores.

Autor (año)	Concepto	Definición
Smith, Organ y Near (1983)	Cumplimiento generalizado	Se refiere a una forma de actuar de la conciencia que no proporciona ayuda inmediata a un compañero de trabajo, sino que es indirectamente útil para la organización en su conjunto (Ej. Puntualidad, evitar perder el tiempo en el trabajo, etc.)
Graham (1991)	Obediencia organizativa	Entiende la dimensión como la obediencia de lo que dictaminan las principales normas y regulaciones de la organización. El individuo respeta la organización mediante su puntualidad, finalización de las tareas en el plazo fijado, etc.
Borman y Motowidlo (1993, 1997)	Cumplimiento de normas y procedimientos	Concibe la dimensión como el mero cumplimiento de los procedimientos formales y las reglas de la organización.
Van Scotter y Motowidlo (1996)	Dedicación al trabajo	Centra esta dimensión en comportamientos de autodisciplina.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Podsakoff et al. (2000)

- 5) **Lealtad:** En esencia Podsakoff et al. (2000) afirma que esta dimensión implica apoyar a la organización protegiéndola y defendiéndola de las amenazas externas y estar comprometido incluso bajo condiciones adversas.

Cuadro 5.7. Conceptos relacionados con la dimensión de lealtad según diversos autores.

Autor (año)	Concepto	Definición
Graham (1989); Moorman y Blakely (1995)	Fomento de la lealtad	Concibe esta dimensión como la lealtad de refuerzo, es decir, la promoción de la imagen organizativa a desconocidos.
Graham (1991)	Lealtad organizacional	Define el concepto como la lealtad a los líderes de la organización y a la organización en su conjunto. Las conductas más representativas incluyen la defensa de la organización ante cualquier amenaza y la

		búsqueda de una buena reputación.
George y Brief (1992); George & Jones (1997)	Difusión de la buena voluntad	Difundir la buena voluntad de la compañía, es decir, los miembros de la organización contribuyen a que esta tenga una imagen fiable a los ojos del público objetivo.
Borman y Motowidlo (1993, 1997)	Apoyar y defender los objetivos de la organización	Lealtad como defensa y apoyo a los objetivos de la organización, incluso cuando la organización sufra un periodo de crisis.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Podsakoff et al. (2000)

- 6) **Virtud Cívica:** Para Podsakoff et al. (2000) esta dimensión representa un interés global o un compromiso con la organización como un todo. Esto se demuestra con la disposición a participar activamente en su gobierno (Ej. Asistir a reuniones, participar en debates sobre la política de la organización, etc.), vigilar su entorno para detectar amenazas y oportunidades y velar por los intereses de la organización.

Cuadro 5.8. Conceptos relacionados con la dimensión de virtud cívica según diversos autores.

Autor (año)	Concepto	Definición
Organ (1988, 1990a, 1990b)	Virtud Cívica	Participación responsable y constructiva en el proceso de la organización, incluyendo no sólo expresar opiniones sino leer el correo, asistir a reuniones, en definitiva, estar al tanto de los asuntos en los que involucran a la organización.
Graham (1991)	Participación organizativa	Lo define como la participación en la organización, ese interés que muestran los empleados para estar informados sobre la actualidad de la compañía. Requiere acciones como ser capaz de notificar malas noticias o no compartir la misma opinión que la mayoría.
George y Brief (1992); George y Jones (1997)	Protección de la organización	Entienden la dimensión como la protección de la organización. Incluye las acciones voluntarias tomadas por los miembros para proteger tanto el factor humano como la compañía en sí (Ej. Reportar riesgos de incendio, avisar sobre posibles actividades peligrosas, etc.)

Fuente: Elaboración Propia a partir de Podsakoff et al. (2000)

- 7) **Autodesarrollo:** Implica que los empleados se involucren voluntariamente en la mejora de su conocimiento, habilidades y capacidades (Podsakoff et al., 2000). La organización se beneficia directamente de cualquier curso de formación, ya que el empleado debe estar actualizándose continuamente para ampliar la gama de contribuciones a su compañía (George y Brief 1992; George y Jones 1997). En definitiva, ambos autores creen en los potenciales beneficios de la formación del empleado como posible mejora de los resultados organizativos.

5.3. ANTECEDENTES DEL OCB

Dado que el OCB resulta beneficioso para las organizaciones, es fundamental conocer qué factores favorecen que un trabajador desarrolle comportamientos de ciudadanía organizativa en el lugar de trabajo. Los antecedentes del OCB más analizados en la literatura son las características del empleado, las características de la tarea, las características de la organización y las características del liderazgo (Podsakoff et al., 2000). Se considerarán brevemente cada una de ellas por separado.

1. Características del empleado

Los primeros esfuerzos en la investigación sobre las características del empleado que favorecían el desarrollo de OCB se centraron básicamente en dos rasgos (O'Reilly y Chatman, 1986). El primero de ellos la moral (Organ y Ryan, 1995) que engloba tales aspectos como la satisfacción de los empleados, las percepciones de imparcialidad y las percepciones de apoyo al líder. Estas variables han sido de los antecedentes más investigados, Podsakoff et al. (2000) afirman que las variables que comprenden el término “moral” del empleado parecen ser determinantes para desarrollar comportamientos de OCB. Además, en torno al término “moral”, Organ y Ryan (1995) sostienen que hay varios factores como el agrado y la conciencia que predisponen a los empleados a comprometerse más con el trabajo siendo más solidarios. Por ello factores como la conciencia y la amabilidad se relacionan significativamente tanto con el altruismo como con el cumplimiento u obediencia organizativa, dimensiones del OCB según Smith, Organ y Near (1983). La segunda característica que aparentemente resulta significativa es la percepción del puesto a desempeñar, dentro de ellas se incluyen la ambigüedad del puesto de trabajo y el conflicto de trabajo, afectando negativamente a las dimensiones del OCB (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996a).

2. Características de la tarea:

Los principales estudios llevados a cabo sobre este tipo de antecedente (Podsakoff y MacKenzie 1995; Podsakoff, MacKenzie, y Bommer 1996) revelan que las características de la tarea están relacionadas con el OCB, que demostraron que las tareas rutinarias afectan de forma negativa al comportamiento del empleado mientras que la retroalimentación de la tarea y las tareas intrínsecamente satisfactorias ejercen un efecto positivo en los OCB.

Podsakoff et al. (2000) afirman que las características de la tarea son determinantes en los OCB. Recientemente, Liden, Fu, Liu y Song (2016) siguen manteniendo la afirmación sobre la importancia de las características de la tarea.

3. Características de la organización.

La cohesión del grupo de trabajo es la principal característica que resulta significativa sobre el comportamiento de ciudadanía organizativa del empleado (Podsakoff et al., 2000). La cohesión del grupo facilita la confianza, la satisfacción laboral y el deseo de permanecer en el grupo de trabajo de la organización y a su vez, se relaciona con el altruismo, la cortesía, la conciencia, el espíritu en equipo y la virtud cívica, dimensiones de OCB de Katz (1964). Podsakoff, Organ y MacKenzie (2006) añaden que el intercambio de los miembros en el trabajo y el apoyo del grupo suponen un efecto positivo en el desarrollo de OCB, en especial en empresas centradas en la cooperación y el trabajo en grupo. Como puede observarse las características de la organización señaladas, tienen mucho que ver con la cultura resultante. Al respecto, existen estudios que analizan cómo la cultura puede afectar al desarrollo de OCB y en todos ellos se demuestra que el efecto que tiene sobre la aparición de conductas de este tipo es determinante, por ejemplo (Purnama, 2013; Rungseanuvatgol, 2012; Paine y Organ, 2000).

4. Características del liderazgo.

Las investigaciones al respecto realizadas por Alizadeh, Darvishi, Nazari, y Emami (2012); Podsakoff et al. (2006) revelan que el estilo de liderazgo ejercido por los superiores jerárquicos afecta a la probabilidad de que los subordinados desarrollen conductas de ciudadanía organizativa. En general, los estudios demuestran que aquellos estilos de liderazgo más orientados a la persona tienen un efecto positivo en el OCB de los empleados (Valsania, 2014; Lian y Tui 2012), mientras que los estilos más orientados a la tarea ejercen un efecto negativo (Tremblay y Gibson, 2016). Si acaso, éstos últimos pueden provocar conductas de obediencia, pero no en el sentido que contempla el OCB, dado que pueden generar un cierto resentimiento por parte del empleado (Gorman y Gamble; 2016)

5.4. CONSECUENCIAS DEL OCB

Este apartado examina la literatura sobre los efectos que tienen los OCB en las organizaciones y el empleado. La revisión de las consecuencias se realiza de forma muy resumida ya que excede los propósitos principales del objetivo de este trabajo.

Si bien inicialmente, las primeras investigaciones sobre el OCB se centraron en los antecedentes del OCB que se han comentado en el epígrafe anterior, en la actualidad se está prestando cada vez más atención a las consecuencias de este tipo de conductas,

por considerar que es muy interesante conocer sus efectos sobre determinadas variables de resultados (Scott, 2007). El OCB se percibe como algo intangible, normalmente los comportamientos no son ni reconocidos ni recompensados formalmente y comportamientos de ayuda, compañerismo o lealtad se quedan fuera del campo de visión del encargado de distribuir las recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas. A pesar de ello, se ha podido demostrar que el OCB tiene un impacto positivo considerable en la organización. Así, por ejemplo, en los estudios realizados por Podsakoff et al. (2000); Ehrhart y Naumann, (2004) se pudo comprobar que la efectividad organizativa aumenta un 20% cuando en una empresa se desarrollan las diferentes conductas que conforman el OCB.

Ya en su día, Organ (1990) apuntaba que el OCB es de vital importancia para la supervivencia de la organización, ya que no solo puede maximizar la eficiencia y productividad de la organización, sino que también la del empleado. Podsakoff et al. (1997) explican que el OCB ayuda, en particular a los nuevos empleados a ser más productivos difundiendo las “mejores conductas” de la organización. A nivel organizacional, las investigaciones han demostrado que el OCB está muy relacionado con la calidad del servicio al cliente, el rendimiento de las ventas (Borman y Motowidlo, 1993) y el bienestar del trabajador (Khanka, 2013).

6. EL CASO EL CORTE INGLÉS

En esta última parte del trabajo se busca analizar la cultura organizativa de la empresa de los grandes almacenes El Corte Inglés S.A. y tratar de dilucidar hasta qué punto influye en el desarrollo de OCB por parte de sus empleados. En esencia, el análisis se centrará en estudiar cómo perciben estos la cultura de la empresa y si afecta a su comportamiento. Para ello en primer lugar se hará una revisión de la historia de la compañía. Posteriormente se examinarán la misión, visión y valores de la empresa, además del estudio de su estructura organizativa. Por último, se distribuyó un cuestionario entre empleados de El Corte Inglés de León para extraer conclusiones prácticas de la base teórica expuesta con anterioridad.

6.1. HISTORIA

Para entender de donde procede la empresa y las razones que justifican donde está en la actualidad, es importante hacer un resumen cronológico de la vida de la compañía a lo largo de los años (El Corte Inglés, 2017).

El Corte Inglés nace en Madrid en 1935, con la adquisición de una pequeña sastrería en los alrededores de la calle Preciados. Gracias al aval de su tío César Rodríguez, el emprendedor Ramón Areces Rodríguez compra la sastrería, sin embargo hasta después de la guerra civil no realizara la compra más importante de la historia de la compañía, la finca en la calle preciados nº 3. En esta parcela se empieza a gestar lo que hoy conocemos como uno de los grandes almacenes más importantes de España.

Figura 6.1. Fachada de El Corte Inglés de la Calle Preciados de Madrid



Fuente: Google imágenes

En 1940 se constituye El Corte Inglés como sociedad figurando César Rodríguez como socio y primer presidente de la empresa, con siete empleados a su cargo.

Entre 1945 y 1946 la superficie del local crece hasta un total de 2000 m² repartidos en 5 grandes plantas, a partir de este momento se da inicio a un modelo de negocio basado en la venta por departamentos dentro del mismo edificio.

A medida que pasaron los años la compañía fue creciendo y entre 1953 y 1955 el almacén de la calle preciados duplica su superficie debido a la adquisición del edificio contiguo.

En 1966 César Rodríguez muere y le sucede Ramón Areces como presidente del grupo. La década de los setenta se convirtió en la principal razón de que El Corte Inglés sea un gran almacén en la actualidad, las inversiones se disparan y hasta 1975 el grupo crece de manera exponencial ampliando sus negocios y creando filiales. La apertura de

nuevos centros en Sevilla, Barcelona y Bilbao, además de Madrid, donde el número de centros fue en aumento, hicieron a la compañía consolidarse.

Ramón Areces además de ampliar el número de filiales, hizo que el grupo empezase a diversificar sus negocios creando así en el año 1969 la sociedad Viajes El Corte Inglés, justo 10 años más tarde se crea Hipercor, que permitió a la compañía ofrecer productos de supermercado como complemento de las plantas de moda, cosmética, etc.

En 1982 adquiere el Centro de Seguros ampliando así su abanico de oferta de servicios.

En los años posteriores Ramón comienza a preparar a su sucesor, Isidoro Álvarez, que compartirá la gestión del grupo hasta el año 1989 en el que se produce la muerte del señor Areces.

Hasta 1995 el crecimiento es estable y se produce un acontecimiento clave en la historia de la compañía: la adquisición de las propiedades inmobiliarias de Galerías Preciados, además de la incorporación de 5.200 empleados nuevos. Galerías Preciados se encontraba en una situación de suspensión de pagos y El Corte Inglés aprovechó la oportunidad para ampliar sus negocios.

Con el objetivo de seguir creciendo Hipercor en el año 2001 adquiere cinco hipermercados a Carrefour. A su vez ese mismo año se estableció por primera vez en el extranjero, en concreto en Lisboa, Portugal.

Al año siguiente inaugura la marca Sfera, cadena especializada en ropa y complementos con la finalidad de estar disponible para los consumidores en diferentes ámbitos.

En 2004 amplió su negocio con la adquisición al grupo Carrefour de 7 supermercados Champion. A mediados de 2007 invirtió en la adquisición del 20% de la Torre Picasso en Madrid, sacando grandes beneficios al vender su participación a FCC.

En Octubre de 2011 se crean nuevos servicios como el Gourmet Experience, las Calles del Lujo y el espacio de Salud y belleza.

En 2014 fallece Isidoro Álvarez, el autor de toda la etapa de la expansión y diversificación. El Corte Inglés nombra a Dimas Gimeno como el nuevo presidente del Consejo de Administración de la empresa dos días más tarde.

El total de grandes almacenes en la actualidad de la compañía es de 88 (Figura 3.1) además de 43 hipermercados (Figura 3.2), contando todo tipo de negocios como

seguros, agencia de viajes, Sfera, etc... distribuidos a lo largo de toda la península ibérica.

Figura 6.2. Centros Hipercor en España.



Fuente: Página oficial de El Corte Inglés

Figura 6.3. Centros El Corte Inglés en España.



Fuente: Página oficial de El Corte Inglés

6.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y DATOS RELEVANTES.

La misión, visión y valores del gigante comercial se centran básicamente en la búsqueda de productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente, centran sus esfuerzos en que los productos o servicios que comercializan cumplan unos estándares elevados de calidad y especialización. A su vez, tratan de ser un referente en los equipamientos de los sectores público y privado, teniendo una política muy estricta de profesionalidad y compromiso tanto con proveedores como con sus clientes.

Además, la empresa se involucra activamente en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a través de las iniciativas internacionales BSCI (Business Social Compliance Initiative) y GSCP (Global Social Compliance Programme), con el objetivo de atribuir un grado de fiabilidad contrastada a su cadena de aprovisionamiento.

La clasificación realizada por la consultora Deloitte y la revista Stores Media sobre el ranking top 250 de “Retailers” en 2017, conocemos que El Corte Inglés ocupa el puesto número 73.

A nivel nacional el Ranking de Empresas por Facturación muestra que El Corte Inglés ocupa el séptimo puesto con 10.291.421.000 € en 2016.

Sin embargo la página oficial de El Corte Inglés muestra una cifra de negocios de 15.219,84 millones de euros al cierre del ejercicio económico del año 2015-2016 superando esta la del año anterior.

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa del El Corte Inglés está bastante jerarquizada, por tanto la forma de su estructura es de carácter piramidal, con pocos niveles intermedios. En los primeros escalones de la pirámide, se encuentra el presidente de la compañía y los mandos intermedios se distribuyen por la pirámide hasta la parte más baja en la que se encuentran los empleados. En el Cuadro 6.1 se especifican los grandes mandatarios y sus respectivas funciones dentro de la organización.

Cuadro 6.1. Estructura Organizativa de El Corte Inglés.

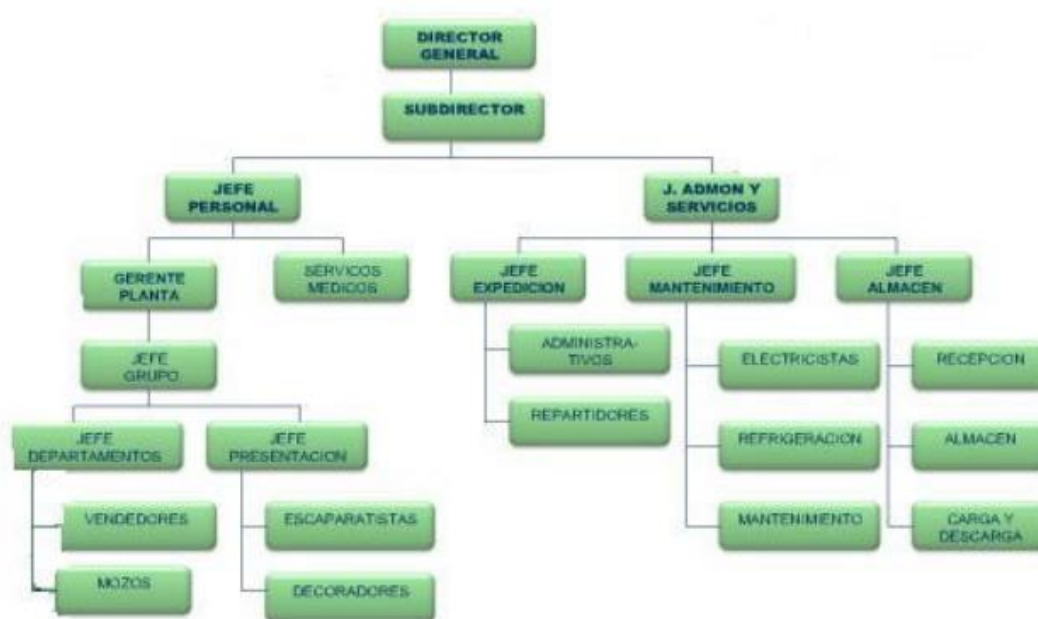
<i>Nombre</i>	<i>Puesto que ocupa</i>
<i>D. Dimas Gimeno Álvarez</i>	Presidente de la compañía
<i>D^a. Marta Álvarez Guil</i>	Consejo de Administración
<i>D^a. Cristina Álvarez Guil</i>	Consejo de Administración

D. Leopoldo del Nogal Ropero	Consejo de Administración
D. Florencio Lasaga Munárriz	Consejo de Administración
D. Carlos Martínez Echavarría	Consejo de Administración
D. Jesús Nuño de la Rosa y Coloma	Consejo de Administración
D. Manuel Pizarro Moreno	Consejo de Administración
D. Shahzad Shahbaz	Consejo de Administración
Cartera Mancor, S.L. (Representada por D^a.Paloma García Peña)	Consejo de Administración
D. Antonio Hernández-Gil	Secretario

Fuente: Página oficial de El Corte Inglés

En la figura 6.4 se detalla la implantación del organigrama de un centro de El Corte Inglés, observando su estructura jerarquizada por puestos.

Figura 6.4. Organigrama de un centro El Corte Inglés.



Fuente: Página oficial de El Corte Inglés

Tras la incursión del inversor qatarí (D. Shahzad Shahbaz) en el Consejo de Administración y la expulsión de la accionista Carlota Areces (representante de Corporación Ceslar) con un 9% se restablecieron las condiciones y las cuantías del accionariado de la organización

Los principales accionistas de la compañía según el diario expansión (2015) son:

- i. Fundación Ramón Areces: 38%
- ii. Jeque Hamad Al Thani: 10% de las acciones.

- iii. Dimas Gimeno Álvarez: 7,5% de las acciones
- iv. Marta Álvarez Guil: 7,5% de las acciones
- v. Cristina Álvarez Guil: 7,5% de las acciones
- vi. Mientras Ceslar, el 9% del capital social, que permanece ausente tras la expulsión de Carlota Areces.

6.4. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO

Para analizar la cultura organizativa de la empresa de los grandes almacenes El Corte Inglés S.A. y tratar de identificar la relación que puede tener con el desarrollo de OCB por parte de sus empleados, se ha decidido utilizar un cuestionario puesto que la unidad de análisis es el individuo (vendedor) lo que hace imposible acudir a fuentes secundarias, siendo fundamental la recopilación de información primaria directamente a través de cada empleado.

La información obtenida resulta necesaria para conocer la percepción que tiene el empleado sobre la cultura organizativa de su lugar de trabajo y sobre qué tipo de OCB considera que desarrolla. En este trabajo, además, se comparará esa apreciación personal sobre la cultura que caracteriza a El Corte Inglés, con la opinión que tiene el empleado sobre la cultura que el desearía que predominase en la empresa, analizando las diferencias entre la cultura real y la deseada. Se intentará, a partir, del análisis de los datos recogidos dilucidar si puede existir una relación entre las posibles diferencias que puedan ponerse de manifiesto y el OCB.

El cuestionario ha sido seleccionado como método de análisis debido a las diversas ventajas que supone, Munn y Drever (1995) afirman que un cuestionario permite recoger información estandarizada, ahorrar tiempo en su análisis y permite encuestar a una muestra grande con la confidencialidad requerida para la obtención de respuestas sinceras. A su vez, se concretó que el método de análisis fuese el cuestionario para evitar interrupciones en la jornada laboral del vendedor de El Corte Inglés.

El cuestionario final fue diseñado con colaboración del jefe de selección de personal de El Corte Inglés de León, con el objetivo de marcar las pautas que posteriormente, nos han permitido extraer conclusiones acerca de lo que los empleados piensan al respecto. Además, se realizó un pre-test con dos empleados de las plantas en las que se distribuyó para comprobar que los ítems utilizados se comprendían bien y no daban lugar a malas interpretaciones acerca de lo que se estaba preguntando.

El cuestionario, que se recoge en el ANEXO X, se divide en tres grandes bloques.

En el primer bloque del cuestionario se fijan las pautas e instrucciones para poder contestarlo de forma adecuada. El principal objetivo de esta parte es la insistencia en respuestas sinceras y lo más personales posibles para que el cuestionario sea lo más preciso posible.

El segundo bloque se centra en la obtención de los datos que permitan caracterizar la muestra. Con este fin, se solicita información al empleado sobre cuestiones como el departamento al que pertenece, los años de antigüedad, la edad y el nivel de formación. En este bloque se acordó con el jefe de selección de personal el anonimato con la intención de obtener los datos más reales y precisos posibles, ya que supusimos que el empleado se mostraría reticente a expresar su opinión acerca de alguna de las preguntas comprometidas, si su identidad estaba al descubierto.

Por último el Bloque III se divide a su vez en dos partes. La primera consta de 15 preguntas que miden las dimensiones culturales de Harrison (1975) a través de su instrumento “Diagnostico de la ideología cultural”. La segunda parte consta de 15 afirmaciones/ítems que miden el OCB utilizando las dimensiones de Graham (1991): obediencia, participación y lealtad.

6.4.1. Bloque III del cuestionario (Parte I).

En primer lugar se establecen unas premisas para la realización de esta parte con el objetivo de conocer la opinión de los empleados de la empresa El Corte Inglés sobre la cultura de su organización. Las premisas se diferencian en dos tipos de respuesta separadas por dos columnas diferentes en las que el empleado refleja en orden descendente la parte “REAL” en una columna y por otro lado la parte “DESEADO” en otra columna. Las valoraciones a realizar por el vendedor se establecieron de la siguiente forma:

1. En la columna de “REAL” valore: Con un **(4)** la afirmación **que mejor represente la cultura de su organización**, con un **(3)** la siguiente afirmación que más se acerque a la cultura de su organización, **(2)** la siguiente y, por último, un **(1)** para la afirmación que, de las cuatro opciones, menos represente la cultura de la organización.
2. En la columna de “DESEADO”, valore con un **(4)** para la afirmación **que en su opinión describa mejor cómo le gustaría a usted que fuese la cultura**

de su organización, con un **(3)** para la siguiente preferencia de cultura en su organización, con un **(2)** la siguiente y por último con un **(1)** la afirmación que menos se ajuste a lo que desearía en su organización.

Gracias a este tipo de respuesta podemos analizar una estimación de las diferencias entre la cultura organizativa dominante que existe en El Corte Inglés en la actualidad y la cultura dominante que desearían los empleados para su puesto de trabajo.

6.4.2. Bloque III del cuestionario (parte II).

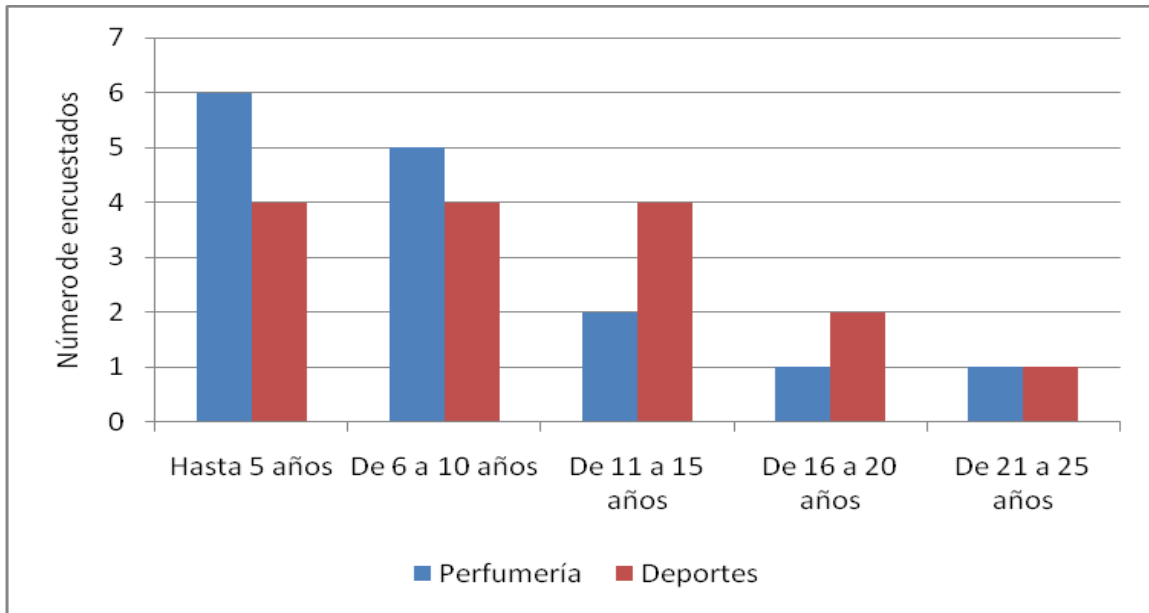
El principal objetivo de la segunda parte del bloque III reside en la obtención del modo de actuar del empleado en la organización a través de 15 ítems de OCB, esto nos permite analizar la influencia de la cultura dominante obtenida en el apartado anterior con los OCB de los empleados de El Corte Inglés. Para ello las premisas fijadas (tipo Likert) para la contestación de esta parte fueron las siguientes:

Valorar en una **escala de 1 a 5** el grado en que las siguientes afirmaciones describen su forma de actuar habitualmente en el trabajo. Con un **(5)** Siempre, **(4)** Casi siempre, **(3)** Muchas veces, **(2)** Muy pocas veces y **(1)** Nunca.

6.4.3. Muestra.

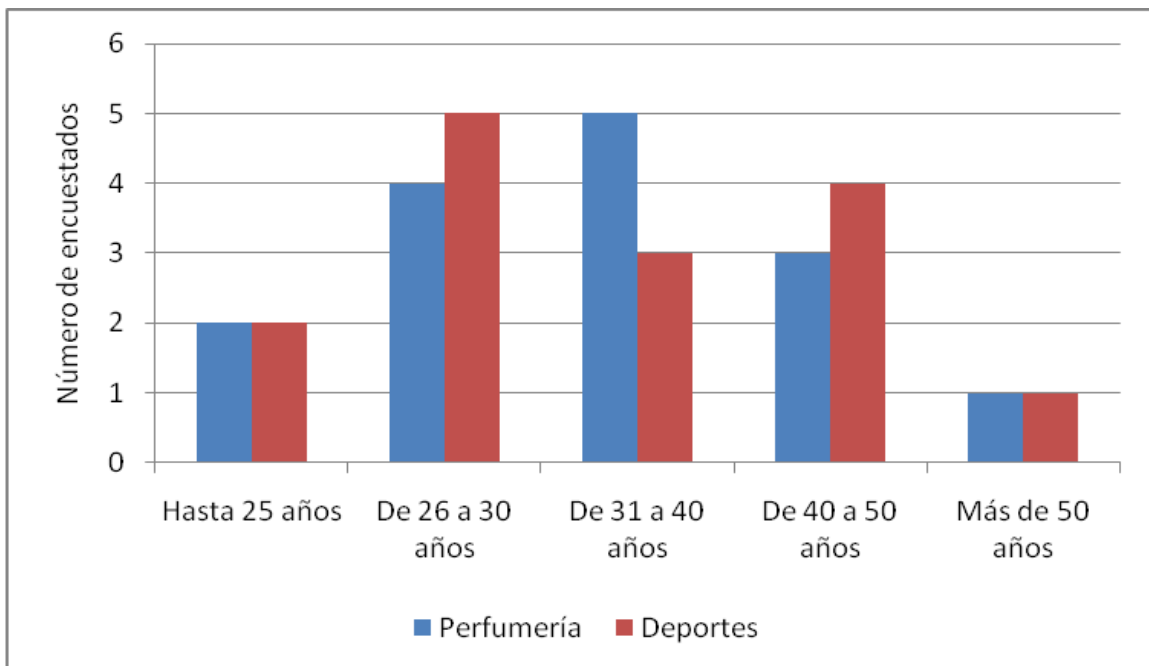
La muestra escogida para la obtención de resultados fue de 30 empleados (vendedores) de El Corte Inglés de León. Estos 30 empleados se dividen a su vez a partes iguales entre dos departamentos: perfumería y deportes. En el gráfico 6.1, se muestra la antigüedad de los empleados encuestados, como puede observarse la gran mayoría de los encuestados llevan menos de cinco años trabajando en la empresa destacando el departamento de perfumería como el que menos antigüedad presenta, el gráfico 6.2 contrasta las edades de los encuestados, estando la mayoría en los tramos 26-30 y 31-40, siendo el departamento de deportes el más joven y por último el gráfico 6.3 analiza el nivel de formación de los encuestados, siendo perfumería el departamento con mas formación. A su vez, cabe destacar que en líneas generales la formación del empleado de El Corte Inglés es de carácter secundario, con conocimientos adquiridos de: el bachiller, COU o F.P.

Gráfico 6.1. Distribución de encuestados según departamento y antigüedad.



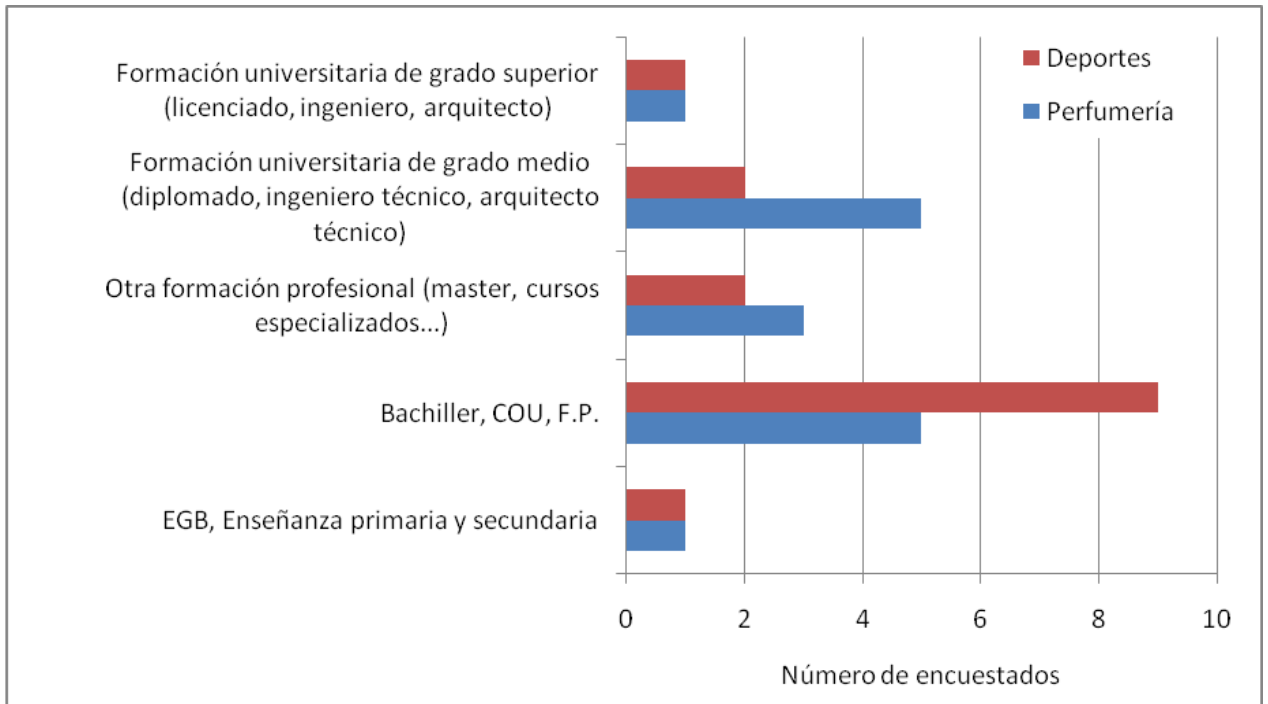
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.2. Distribución de encuestados según departamento y edad.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.3. Distribución de encuestados según departamento y nivel de formación.

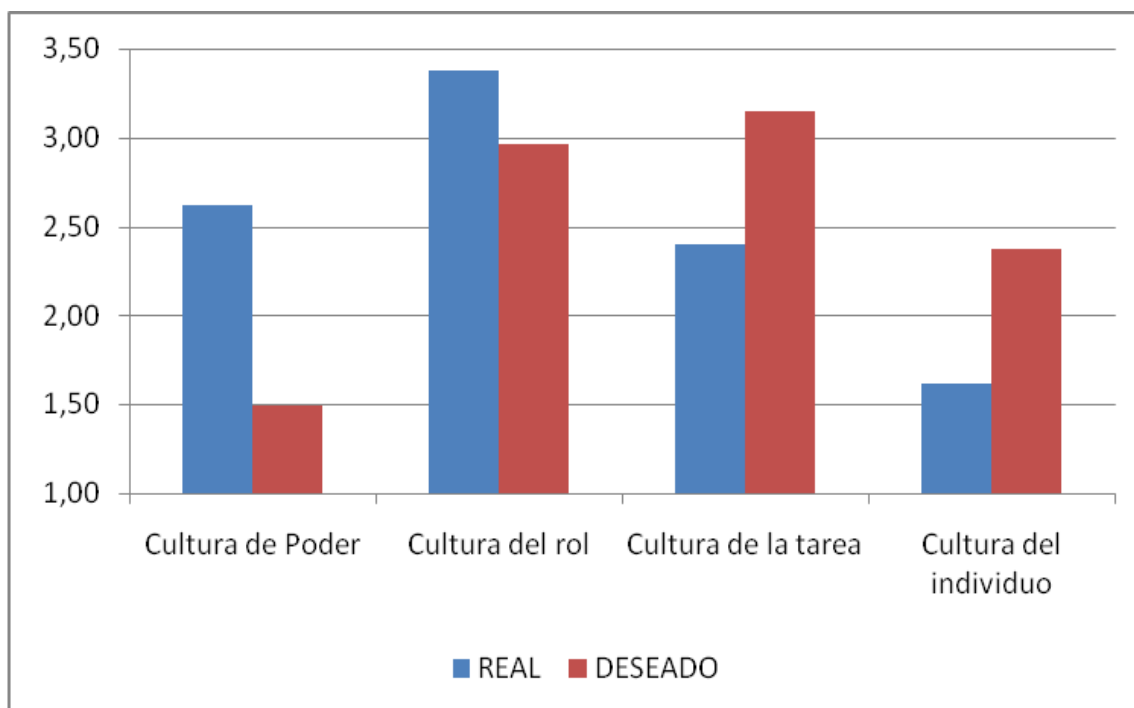


Fuente: Elaboración propia

6.4.4. Resultados y conclusiones

En primer lugar, para la obtención de los resultados y conclusiones de la primera parte del bloque III se recabaron todos los resultados de los cuestionarios, gracias a la herramienta Excel y se obtuvo el Gráfico 6.4 que muestra un promedio realizado sobre todas las respuestas obtenidas comparando las respuestas “REAL” con “DESEADO”.

Gráfico 6.4. Comparación REAL vs. DESEADO



Fuente: Elaboración propia

Cada pregunta reflejada en el bloque III del cuestionario tiene 4 opciones diferentes, cada una de ellas representa una tipología de cultura según Harrison (1975). Teniendo en cuenta que este cuestionario es una estimación de carácter descriptivo, la recopilación de la información resultante del cuestionario nos permite, a priori, afirmar que la cultura organizativa dominante en El Corte Inglés es la cultura orientada hacia la función/rol³. Este tipo de cultura está enfocada hacia el papel que desempeñan los empleados en su lugar de trabajo, formándose así estructuras muy formalizadas y ordenadas. Aun así, cabe destacar que la cultura de poder se encuentra muy presente dentro de la organización. Por último, el gráfico pone de manifiesto que El Corte Inglés no cuenta con una cultura orientada hacia el individuo/persona.

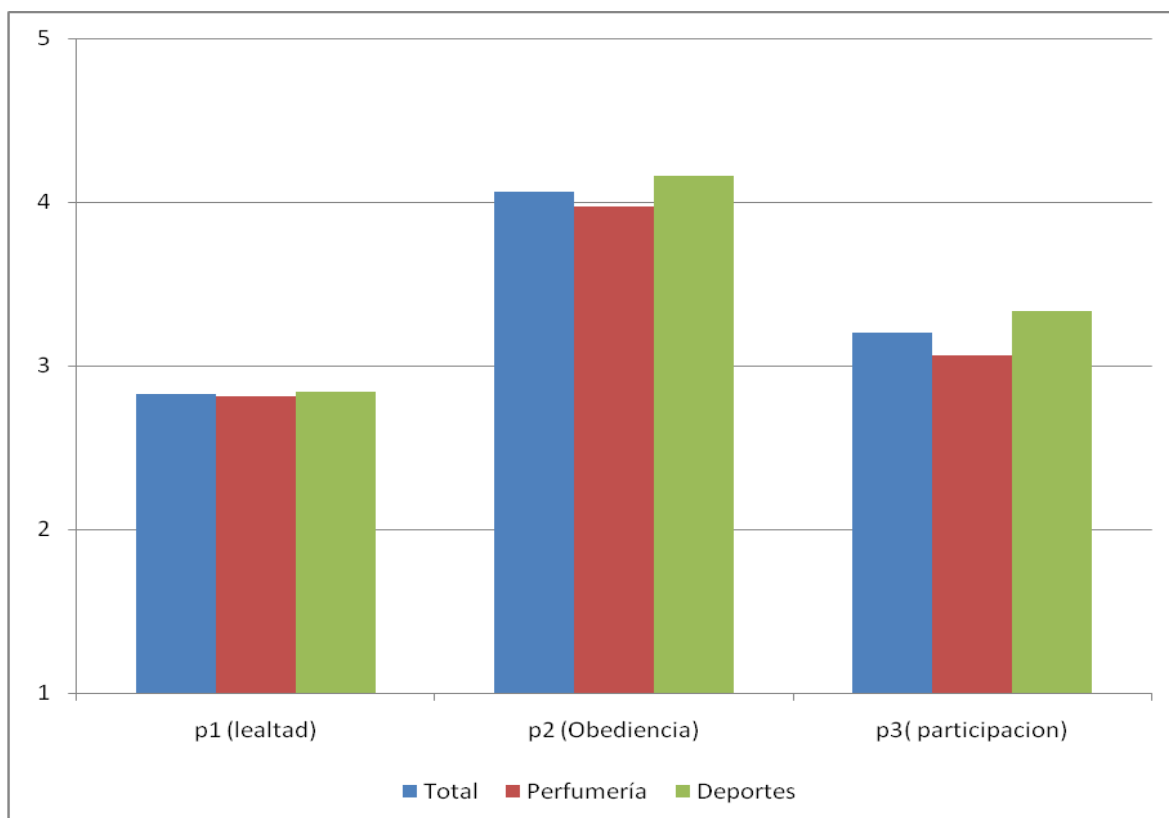
En cuanto a la cultura “DESEADA” por parte de los trabajadores descritos en la muestra, cabe destacar la importancia que adquiere la cultura orientada hacia el trabajo/tarea, siendo esta la más deseada. El ejemplo más llamativo de contraste entre la cultura real y la deseada reside en la cultura de poder, según los resultados, el empleado descarta este tipo de cultura como objeto de deseo para su trabajo.

³ Véase la explicación del concepto en la página 19.

A su vez, el contraste sobre la cultura del individuo resulta también significativo, ya que el empleado desea que se tenga en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones y que el jefe inmediato se comprometa con el bienestar del empleado.

Por último para la realización de la segunda parte del bloque III se estudiaron tres dimensiones del OCB distribuidas en 5 ítems para cada dimensión. Estas fueron distribuidas de forma aleatoria para evitar crear sesgos. El gráfico 6.5 muestra los resultados obtenidos separados por departamentos y en total.

Gráfico 6.5. Comparación entre dimensiones.



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico se puede diferenciar la distancia de cumplimiento de los ítems entre las tres dimensiones. Cabe destacar en primer lugar que la dimensión que más se cumple es la obediencia, con un promedio total en torno a 4, es decir, el empleado es obediente casi siempre con los requerimientos de la organización.

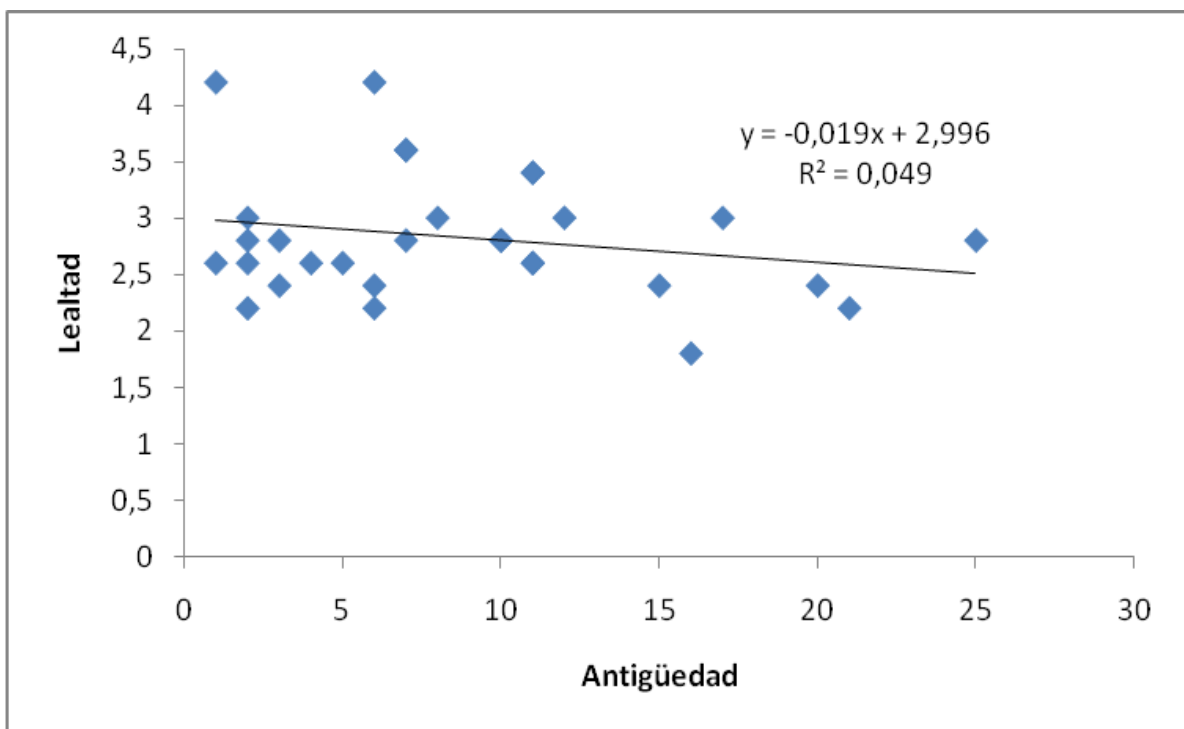
En cuanto a la dimensión de la lealtad, el promedio de los resultados es de 2,8 lo que permite afirmar que el empleado es leal a la organización pocas veces. Por último, la dimensión de la participación organizativa presenta un resultado según el cuestionario entorno al 3, es decir, los empleados consideran que participan muchas veces en aspectos como eventos extra laborales, aportar sugerencias creativas, etc.

6.4.5. Relación ente antigüedad/edad y dimensiones de Harrison

Para completar los resultados se analiza la influencia de las variables exógenas antigüedad y edad en las tres dimensiones del OCB. Los gráficos de dispersión mostrados a continuación analizan la influencia de las variables antigüedad y edad sobre las tres dimensiones de Harrison (1975).

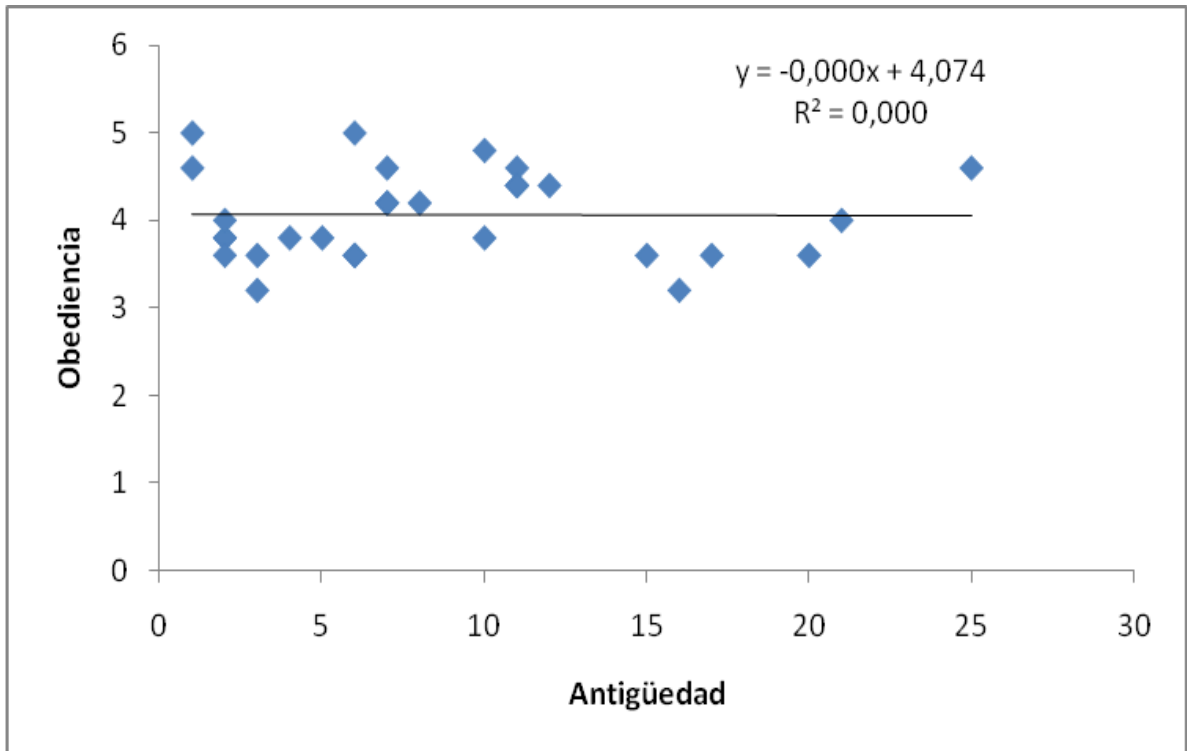
Como se puede observar en ellos, no existe relación alguna entre antigüedad o edad y cualquiera de las tres dimensiones antes citadas.

Gráfico 6.6. Gráfico de dispersión y regresión para las variables antigüedad y lealtad.



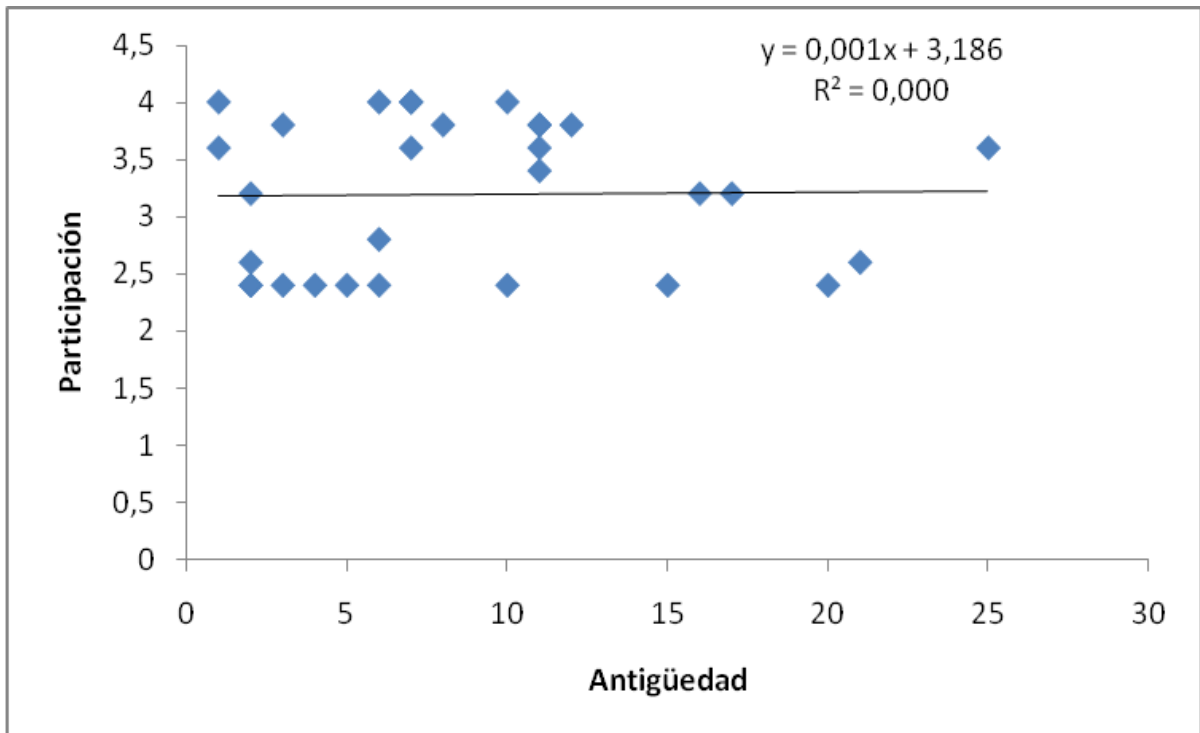
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.7. Gráfico de dispersión y regresión para las variables antigüedad y obediencia.



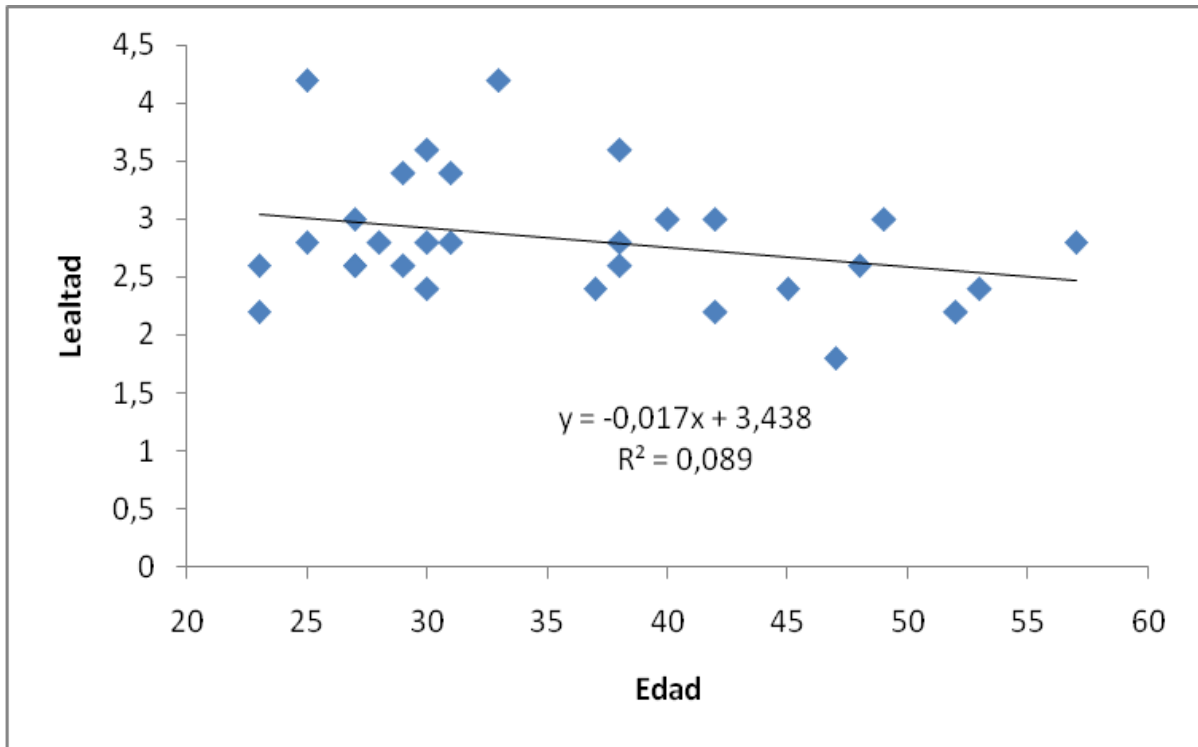
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.8. Gráfico de dispersión y regresión para las variables antigüedad y participación.



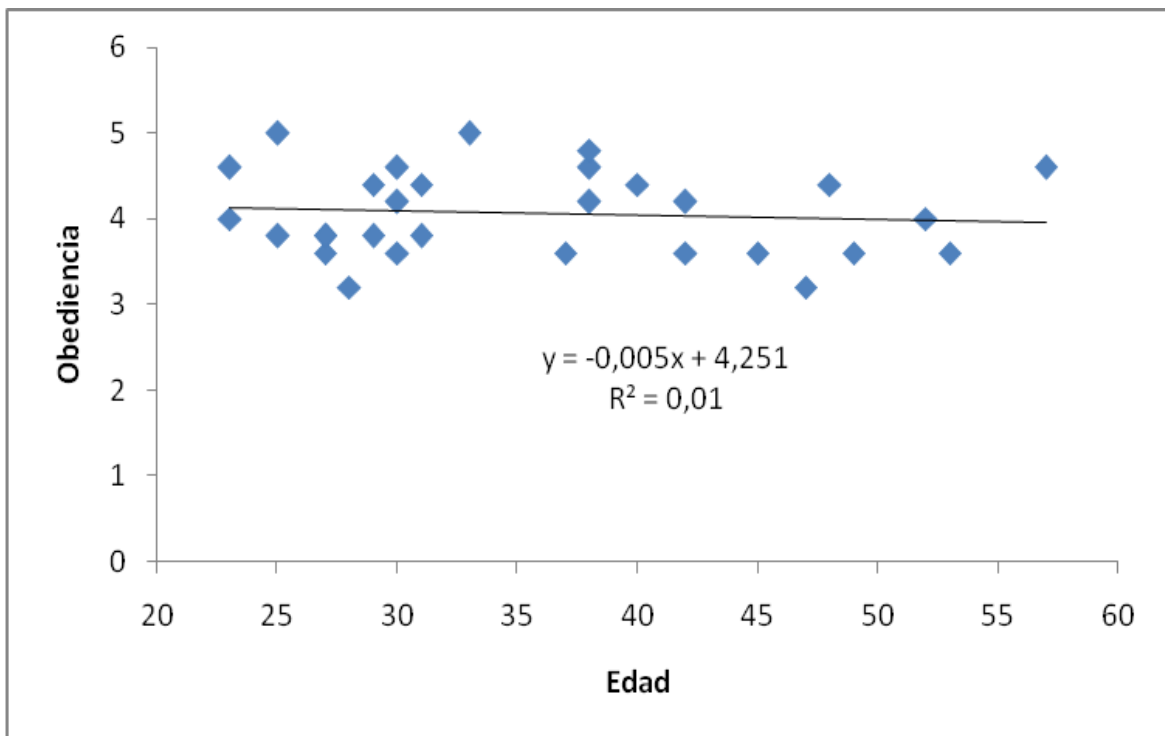
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.9. Gráfico de dispersión y regresión para las variables edad y lealtad.



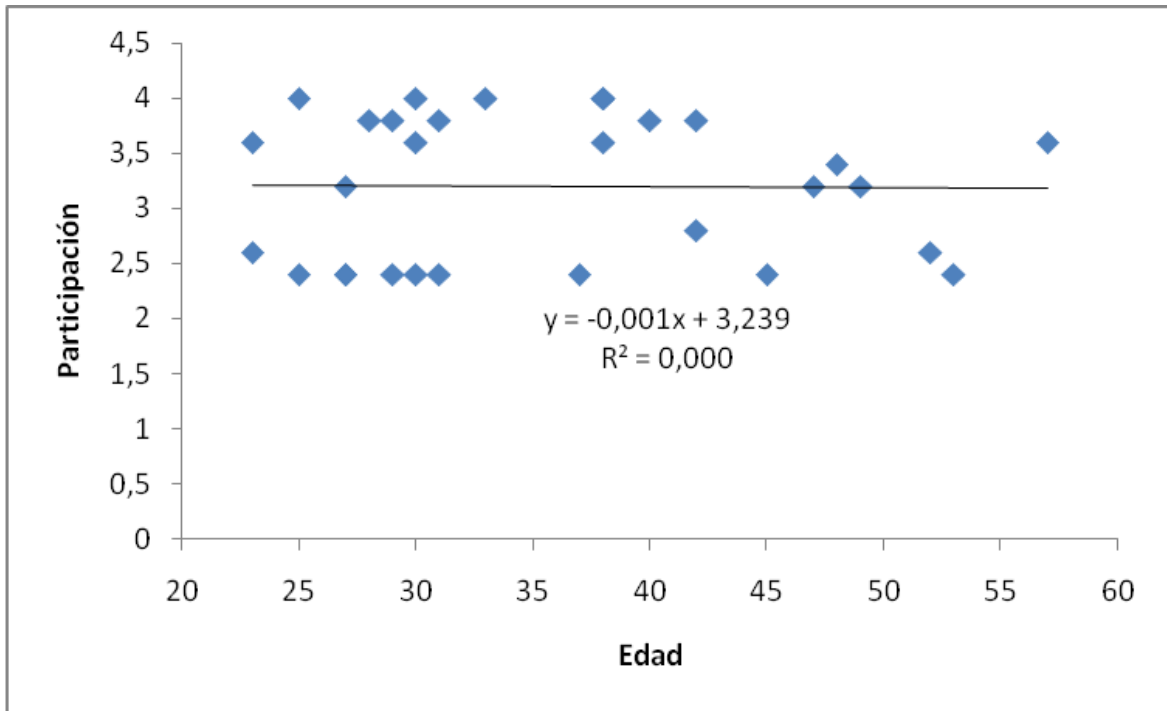
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.10. Gráfico de dispersión y regresión para las variables edad y obediencia.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.11. Gráfico de dispersión y regresión para las variables edad y participación.



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Tras llevar a cabo un análisis exhaustivo de la literatura académica sobre los conceptos de cultura organizativa y OCB, se ha tratado de analizar la cultura organizativa de la empresa de los grandes almacenes El Corte Inglés S.A. y, a su vez, tratar de identificar la relación que puede tener con el desarrollo de OCB por parte de sus empleados, pudiendo extraer varias conclusiones interesantes al respecto.

A continuación se exponen las conclusiones obtenidas de la parte teórica y del estudio empírico por separado pero, teniendo en cuenta que están muy correlacionadas entre sí. Por tanto el objetivo previamente fijado se ha logrado.

En primer lugar, en cuanto a la parte teórica, a través de la revisión de la literatura se puede afirmar que existe una falta de consenso acerca del significado cultura organizativa, los autores sobre la materia coinciden en que el término es abstracto y confuso, pero las opiniones difieren respecto si la cultura es creada por parte de la organización o desarrollada por los empleados que la componen. Por ello la parte práctica se ha centrado en tratar de disipar esta falta de consenso para intentar comprobar hasta qué punto esas diferencias se dan en la empresa analizada, a partir del estudio de las percepciones de sus trabajadores al respecto.

En segundo lugar, con este estudio empírico se ha podido conocer la opinión de los propios empleados acerca de cuál consideran ellos que es la cultura dominante de El Corte Inglés S.A, siendo esta una cultura basada en la función o rol que desempeñan los empleados en su lugar de trabajo, caracterizada por estructuras muy formalizadas y ordenadas. A su vez los resultados mostraron que la cultura de poder está muy presente en la organización, los gerentes de planta y jefes de departamento de El Corte Inglés se caracterizan por controlar e influir a sus subordinados (los vendedores encuestados), por lo que este tipo de cultura fomenta la competitividad interna, que en ocasiones resulta perjudicial ya que pueden aparecer conflictos internos entre empleados.

Además el cuestionario ha permitido esclarecer que existen diferencias entre la cultura existente en la compañía y la cultura que el empleado desearía para su empresa, destacando la cultura de la tarea como la más deseada por el empleado. Por tanto, el empleado de El Corte Inglés desea que el éxito se mida en comparación con la consecución de los objetivos previamente establecidos, es decir, quieren ser premiados basándose en la realización de su tarea.

Adicionalmente, a través de la utilización de las tres dimensiones seleccionadas (participación, lealtad y obediencia) se ha podido corroborar que la cultura organizativa de El Corte Inglés S.A influye en el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa. La dimensión de la obediencia es la más destacada, siendo el empleado obediente casi siempre con los requerimientos de trabajo. A priori, este resultado no resulta sorprendente teniendo en cuenta que según el criterio del empleado obtenido en la primera parte del cuestionario, la cultura dominante está basada en el rol o función que desempeña en el trabajo, siendo la estructura de la empresa muy formalizada. Además la cultura de poder es la segunda cultura más presente en la organización, por tanto cada jefe de departamento se encarga de que los vendedores a su cargo obedezcan las reglas y procedimientos formales.

En cuanto a la dimensión de lealtad hacia la organización, el empleado lo es pocas veces. Por tanto, en principio estos resultados pueden intuir el descontento del empleado con su organización, teniendo en cuenta los resultados obtenidos sobre la cultura en el cuestionario, este resultado podría estar relacionado con la gran diferencia que se puede observar entre lo real y lo deseado por el trabajador en cuanto a la cultura de poder. Cuando un empleado no se siente identificado con la cultura que representa a su organización puede inducir a comportamientos desleales hacia la misma.

Por último, la tercera dimensión presentó un resultado en el que los empleados participan muchas veces en aspectos relacionados con la empresa. En principio este resultado sobre la dimensión de participación certifica que la cultura dominante existente de la tarea obliga al empleado a mostrar interés por estar informado sobre la actualidad de la compañía.

Por tanto, como puede observarse las tres dimensiones del OCB utilizadas están directamente relacionadas con la cultura organizativa que existe en la empresa El Corte Inglés.

En definitiva, este trabajo ha permitido profundizar en el significado de cultura organizativa, además de conocer la posible relación con el término OCB. Por último, cabe puntualizar que estos resultados deben interpretarse con cautela dado lo reducido de la muestra, pero confirman lo que defiende la literatura analizada.

BIBLIOGRAFÍA

Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., y Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research un Business*, 3(9), 494-505.

Ansoff, H. I. (1985). Conceptual underpinnings of systematic strategic management. *European Journal of operational research*, 19(1), 2-19.

Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Borman, W. C., White, L. A., y Dorsey, D. W. (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and per performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168-177.

Borman, W. C., y Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71-98.

Borman, W. C., y Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

Bradley, L. y Parker, R. (2006), Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management?, *Australian Journal of Public Administration*, 65(1), 89-99.

Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy Of Management Review*, 11(4), 710-725. <http://dx.doi.org/10.2307/258391>

Carroll, G., y Harrison, J. (1998). Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation. *Administrative Science Quarterly*, (43), 637–667.

Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, (36), 459–484.

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., y Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, (35), 785-808.

Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17–26.

Consultora Deloitte. (2015). *Global Powers Of Retailing: Embracing Innovation*. Londres: The Creative Studio of Deloitte.

Crémer, J. (1993). Corporate culture and shared knowledge. *Industrial and corporate change*, 2(3), 351-386.

De Mena, J. M. A., Reina, M. P. A., Rodríguez, J. R., y Zamora, D. T. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Deal, T. E. y Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1985). *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo Educativo Interamericano. (buscar lugar)

Denison, D. R., y Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.

Dessler, G. (1976). *Organization and management: A contingency approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Dwivedi, R. K. (1995). *Organizational culture and performance*. New Delhi: MD Publications Pvt. Ltd.

Ehrhart, M. G., y Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of applied psychology*, 89(6), 960-974.

El Corte Inglés. (2017). Información Corporativa: Conócenos. Recuperado 22 de Junio de 2017 a partir de:<http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=21&NM=1>

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of applied psychology*, 75(2), 107-116.

George, J. M., y Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.

George, J. M., y Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human performance*, 10(2), 153-170.

Gordon, J. G. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Gorman, C. A. y Gamble, J. (2016). Leader behavior and follower work behavior: the influence of follower characteristics. En 12th Annual River Cities Industrial and Organizational Psychology Conference, University of Tennessee at Chattanooga.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.

Harrison, R. (1975). Diagnosing organization ideology. En : J. Jones and J. Pfeiffer (eds), *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, (pp. 101–107). La Jolla: University Associates.

Heskett, J. L., y Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. 2, 83-93.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, (35), 286-316.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

Khanka S S. (2013). *Organizational Behaviour Text and Cases*. New Delhi: S Chand and & Company.

Lian, L. K., y Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.

Liden, R., Fu, P., Liu, J. y Song, L. (2016) The influence of CEO values and leadership on middle manager exchange behaviors: A longitudinal multilevel examination. *Nankai Business Review International*, 7(1), 2-20.

López, S. D. (2017): *Antropología de la empresa*, Barcelona: Edicions Bellaterra.

Louis, M. (1983). Organizations as culture-bearing milieu. In L. Pondy, P. Forst, G. Morgan, T. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism*: (pp. 186-218). Greenwich, CT: JAI Press.

Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio: Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 8(15), 25-36.

Moorman, R. H., y Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142.

Motowidlo, S. J., y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.

Munn, P., y Drever, E. (1995) *Using Questionnaires in Small-scale Research* (revised edition). Edinburgh: Scottish Council for Research in Education.

Needle, D. (2004) *Business in context: an introduction to business and its environment*. (4th ed.). London: Thomson Learning.

O'Donnell, O. y Boyle, R. (2008). *Understanding and managing organisational culture*. (CPMR Discussion Paper, n.40). Dublín: The Committee for Public Management Research.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.

O'Reilly C. A., y Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990)a. The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.

Organ, D. W. (1990)b. The subtle significance of job satisfaction. *Clinical laboratory management review*, 4(1), 94-98.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Paine, J. B., y Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human resource management review*, 10(1), 45-59.

Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Editorial Plaza y Janés.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of management*, 22(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

Porret Gelabert, M. (2006). *Gestión de Personas. Manual Para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International journal of business, humanities and technology*, 3(5), 86-100.

Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Qureshi, H. (2015). *A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and its Antecedents in an Indian Police Agency*. (Tesis doctoral). University of Cincinnati.

Ravasi, D., y Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed). México: Pearson Educación.

Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional* . (13ª ed). México: Pearson Educación.

Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass.

Rungseanuvatgol, M. (2012). Employees' organizational commitment and their citizenship behaviors: a study on logistic land haulage providers in the Eastern Seaboard Industrial Estates, Thailand. *Information and Management*, (44), 321-331.

Sastre, M. Á., & Aguilar, E. M. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. En M. Á. Sastre Castillo, y E. M. Aguilar Pastor, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico* (pp.143-184). Madrid: McGrawHill.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scott, B.A. (2007). *Employee popularity: Measurement and identification of antecedents and consequences*. (Tesis doctoral no publicada). University of Western Sydney.

Sethia, N. K y Von Glinow, M. A. (1985): Arriving at four cultures by managing the reward system. En R. H. Kilmann et al., *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Smith, C. A., Organ, D. W., y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.

Tremblay, M., y Gibson, M. (2016). The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor support, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 39-54.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Turnipseed, D. L. y Rassuli A. (2005). Performance perceptions of organizational citizenship behaviors at work: a bi-level study among managers and employees, *British Journal of Management*, 16, 231–244.

Valsania, S. E. (2014). *Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.

Van dyne, L., Cummings, L. L., y Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, 17, 215-285.

Van Scotter, J. R., y Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525-531.

Wagner, J.A. y Hollenbeck, J. R., (2004). *Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva*. (4ª ed.). Madrid: Thomson/Paraninfo.

Watkins, M. (2013). What is Organizational Culture? And Why should we care? *Harvard Business Review Blog Network*. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>.

Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

ANEXO

Cuestionario

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER

Para responder al cuestionario, tenga presente las siguientes consideraciones:

Todas las preguntas pretenden recoger las valoraciones personales que hace usted sobre determinados aspectos de la cultura de su organización.

Lea detenidamente cada una de las preguntas e intente valorar de la forma más sincera y personal posible las afirmaciones que se le plantean a continuación. Sus respuestas serán totalmente anónimas.

Las primeras quince preguntas tratan de valorar cuál es su percepción acerca de la cultura dominante en su organización y compararla con cómo desearía usted que fuese esa cultura. Por este motivo, hay dos columnas, valore la cultura existente en la columna "REAL" y valore la cultura que desearía en la columna "DESEADO".

Para cada pregunta desde 1-15 Las valoraciones son de carácter descendente desde la afirmación que más representa la cultura de su organización (4) hasta la que menos represente su organización (1).

En la columna de "REAL" valore: Con un (4) la afirmación **que mejor represente la cultura de su organización**, con un (3) la siguiente afirmación que más se acerque a la cultura de su organización, (2) la siguiente y, por último, un (1) para la afirmación que, de las cuatro opciones, menos represente la cultura de la organización.

A su vez repita el mismo ejercicio en la columna de "DESEADO", pero esta vez valore con un (4) para la afirmación **que en su opinión describa mejor cómo le gustaría a usted que fuese la cultura de su organización**, con un (3) para la siguiente preferencia de cultura en su organización, con un (2) la siguiente y por último con un (1) la afirmación que menos se ajuste a lo que desearía en su organización.

Departamento:	Puesto: VENDEDOR
Nº de personas con las que trabaja habitualmente:	
Años de antigüedad en la empresa:	Edad:
Nivel de formación (señale con una cruz)	
Formación universitaria de grado superior (licenciado, ingeniero, arquitecto)	
Formación universitaria de grado medio (diplomado, ingeniero técnico, arquitecto técnico)	
Otra formación profesional (master, cursos especializados...)	
Bachiller, COU, F.P.	
EGB, Enseñanza primaria y secundaria	
Sin estudios	

1. Un buen jefe es:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Fuerte, decidido y firme, pero justo. Él/Ella es protector, generoso e indulgente con sus subordinados leales	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Impersonal y correcto, evita ejercer su autoridad en su propio beneficio. Él/Ella exige de sus empleados solamente lo requerido por el sistema formal.	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Trata a todos sus subordinados por igual dejándose influir exclusivamente por aspectos relacionados con la tarea, y no por sus preferencias afectivas. Él/Ella utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para completar el trabajo.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Preocupado y sensible con las necesidades personales de los demás. Utiliza su posición para ofrecer oportunidades de trabajo que estimulen el crecimiento del individuo.	1	2	3	4	1	2	3	4

2. Un buen empleado se caracteriza por ser:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Cumplidor acatando las normas de la organización, muy trabajador y leal a los intereses de su superior	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Responsable y fiable, cumpliendo con su deber y responsabilidades y evitando acciones que molesten o avergüencen a su superior.	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Motivado para dar lo mejor de sí mismo cuando ejecuta sus tareas y abierto a aportar sus ideas y sugerencias. Sin embargo, está dispuesto a dar la iniciativa a otros cuando demuestren una mayor experiencia o habilidad.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Interesado en el desarrollo de su propio potencial y está abierto a recibir ayuda y al aprendizaje. Él/Ella respeta las necesidades y valores de los compañeros estando dispuesto a ayudar a su mejora y desarrollo.	1	2	3	4	1	2	3	4

3. Un buen miembro de la organización da prioridad a:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Exigencias personales del jefe.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Deberes, responsabilidades y requisitos de su puesto de trabajo.	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Requisitos especiales de una tarea que requieran habilidades específicas.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Necesidades personales de las personas involucradas.	1	2	3	4	1	2	3	4

4. Un buen empleado de la organización es:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Competitivo y astuto, con una fuerte inclinación hacia el poder.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Responsable y concienciado, con un fuerte sentimiento de lealtad a la organización	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Competente y eficaz, con un fuerte compromiso con su tarea	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Competente en las relaciones personales con sus compañeros, con un fuerte compromiso de crecimiento y desarrollo de las personas.	1	2	3	4	1	2	3	4

5. La organización trata al empleado de forma que éste siente que:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) su tiempo y energía están a disposición de sus superiores	1	2	3	4	1	2	3	4
b) su tiempo y energía están disponibles basándose en lo estipulado por el contrato	1	2	3	4	1	2	3	4
c) es Un compañero de trabajo más que aporta sus habilidades a la causa común.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) es una persona interesante y valiosa con sus propios derechos.	1	2	3	4	1	2	3	4

6. Los empleados están controlados e influidos por:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Recompensas y castigos	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Cumplir procedimientos y estándares de desempeño	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Los requerimientos de las tareas	1	2	3	4	1	2	3	4
d) El disfrute de su actividad laboral, cuidando las necesidades de las personas involucradas.	1	2	3	4	1	2	3	4

7. Es legítimo que una persona controle las actividades de otro si:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Esa persona tiene más autoridad y poder que el otro dentro de la organización.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Su función o rol dentro de la organización le hace responsable para dirigir a otros	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Esa persona tiene más conocimientos que el otro sobre una tarea	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Esa persona entiende que puede aportar al otro ayuda o aprendizaje.	1	2	3	4	1	2	3	4

8. Cuando se asigna una tarea, en la organización se tienen fundamentalmente en cuenta:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Las necesidades y juicios personales de aquellos que tienen autoridad formal en la empresa.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) El reparto formal de las funciones y responsabilidades en la organización	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Los requerimientos de experiencia y de recursos necesarios para realizar el trabajo	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Los deseos personales y las necesidades de aprendizaje y de crecimiento de los miembros de la organización	1	2	3	4	1	2	3	4

9. Los motivos principales que mueven a los empleados a cumplir con su trabajo son:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Esperanza de una recompensa, miedo al despido o lealtad personal hacia su superior.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Obligación contractual respaldada por sanciones y lealtad hacia la organización.	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Satisfacción por el trabajo o el logro de los objetivos de su tarea.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Respeto a las demás personas implicadas.	1	2	3	4	1	2	3	4

10. Los empleados trabajan juntos cuando:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Cuando son obligados por sus superiores o para usar al prójimo como obtención de una ventaja personal.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Cuando está especificado y así lo exigen y las normas y procedimientos formales de la empresa	1	2	3	4	1	2	3	4
c) La cooperación es necesaria para llevar a cabo la tarea	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Cuando la colaboración es satisfactoria y estimulante a nivel personal.	1	2	3	4	1	2	3	4

11. La competencia entre empleados persigue:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Que el individuo obtenga ventajas y más poder a nivel personal dentro de la empresa	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Obtener un estatus más elevado en la organización	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Mejorar la realización de una tarea	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Prestar más atención a tus propias necesidades, sin considerar las de los demás.	1	2	3	4	1	2	3	4

12. Los conflictos son:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Controlados por los superiores, es decir, éstos solucionan el conflicto sin que haya lugar a discusiones.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Eliminados basándose en las normas procedimientos y reglas de responsabilidad dentro de la organización.	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Solucionados teniendo en cuenta los méritos de los involucrados, es decir, se le da la razón al empleado que esté mejor considerado dentro de la organización.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Resueltos por una discusión abierta entre las partes.	1	2	3	4	1	2	3	4

13. Las decisiones son tomadas por:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) La persona con mayor autoridad y poder	1	2	3	4	1	2	3	4
b) La persona que realiza la tarea y que es responsable de su correcta ejecución.	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Las Personas con mayor conocimiento y experiencia sobre el problema.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Las personas más involucradas y afectadas por el resultado.	1	2	3	4	1	2	3	4

14. En una estructura de control y comunicación apropiada:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Las órdenes emanan de la parte alta de la jerarquía sin permitir retroalimentación desde los niveles inferiores, es decir, los niveles superiores tienen toda la autoridad y la comunicación es descendente.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Las directrices se distribuyen desde la parte más alta de la pirámide de la organización hacia abajo y la información se transmite de la parte más baja de la pirámide hacia la cumbre de la pirámide. La comunicación va en ambas direcciones, pero las órdenes emanan de la cúspide	1	2	3	4	1	2	3	4
c) La información se distribuye desde donde se realiza la tarea hacia el resto de la organización y son los que realizan la tarea los que determinan los recursos y el apoyo que necesitan de la organización. La función de coordinación puede establecer prioridades y distribuir los recursos globales a partir de la información que recibe de todos los centros de tareas. La estructura de control cambia en función de la naturaleza y la localización de la tarea.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) La información y la influencia se transmite o fluye de persona a persona, en función de relaciones voluntarias iniciadas por los trabajadores con el fin de trabajar mejor, aprender, proporcionarse apoyo y disfrute personal en la realización de la tarea, así como valores compartidos. La función de coordinación puede establecer los niveles globales de cooperación necesaria para la supervivencia de la organización. Las tareas son asignadas de mutuo acuerdo. Es decir, hay mucha participación por parte de los empleados en la toma de decisiones.	1	2	3	4	1	2	3	4

15. El ambiente de trabajo que caracteriza a mi organización se caracteriza por:	GRADO DE ACUERDO							
	REAL				DESEADO			
a) Ser una selva competitiva en la que todos van contra todos: Aquellos que no explotan a otros son explotados.	1	2	3	4	1	2	3	4
b) Un sistema ordenado y racional en el que la competencia está limitada por normas y procedimientos, pudiendo haber negociación o compromiso para resolver conflictos.	1	2	3	4	1	2	3	4
c) Sistema complejo e imperfecto que debe ser rediseñado y mejorado mediante los logros de la organización. Es decir, los éxitos de la empresa sirven para aprender y mejorar.	1	2	3	4	1	2	3	4
d) Ser un conjunto en el que se mezclan el apoyo y las amenazas y que es utilizado y manipulado por la organización como medio tanto para la autosuficiencia como para crear un espacio de trabajo destinado al disfrute y al crecimiento personal de los empleados.	1	2	3	4	1	2	3	4

Valore en una escala de 1 a 5 el grado en que las siguientes afirmaciones describen su forma de actuar habitualmente en el trabajo.

ESCALA	1	2	3	4	5
GRADO	Nunca	Muy pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre

Afirmaciones:	GRADO				
Hablo favorablemente de su empresa a personas ajenas a ella	1	2	3	4	5
Sigo las normas e instrucciones de su superior al detalle	1	2	3	4	5
Expreso mi opinión abiertamente a su superior incluso cuando esta difiere	1	2	3	4	5
Me muestro voluntario para trabajar fuera de mi horario establecido	1	2	3	4	5
Me involucro en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Recomiendo a otros el trabajo en mi empresa	1	2	3	4	5
Soy puntual con mi horario de trabajo	1	2	3	4	5
Me anticipo y resuelvo problemas por iniciativa propia	1	2	3	4	5
Ante cualquier problema que surge, persevero hasta alcanzar su solución	1	2	3	4	5
Defiendo la empresa cuando es criticada	1	2	3	4	5
Cumplo con los objetivos requeridos (venta complementaria)	1	2	3	4	5
Informo de los errores cometidos por sus compañeros a su superior	1	2	3	4	5
Aporto sugerencias creativas para mejorar la eficiencia de la empresa.	1	2	3	4	5
Trabajo al 100% durante toda mi jornada laboral	1	2	3	4	5
Participo activamente en eventos extra laborales (Jubilaciones, celebraciones, etc.)	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN