

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL  
Y METODOLOGIA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
UNIVERSIDAD DE GRANADA

ACTITUDES Y CREENCIAS DE LOS MIEMBROS  
DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA CHILENA EN  
RELACIÓN CON LOS PRINCIPALES ATRIBUTOS  
CULTURALES DE ÉSTA. UN ENFOQUE  
METODOLÓGICO INTEGRADOR

Directores  
Andrés Rodríguez Fernández  
Victoria Zarco Martín

Doctorando  
Guido Demicheli Montecinos

2009

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Guido Demicheli Montecinos  
D.L.: GR. 2023-2009  
ISBN: 978-84-692-2256-0

## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
<b>CAPÍTULO 1: Evolución epistemológica en la teoría de la organización: propuesta de un modelo integrador</b>	
1.1 Paradigmas en la teoría organizacional .....	9
1.1.1 El paradigma funcionalista .....	11
1.1.2 El paradigma interpretativo .....	18
1.2 Propuesta integradora a partir del método Galileo .....	25
<b>CAPÍTULO 2: El método Galileo</b>	
2.1 Sus fundamentos científicos .....	34
2.2 Sus fundamentos metodológicos .....	45
<b>CAPÍTULO 3: La cultura organizacional</b>	
3.1 Orígenes y desarrollo histórico de su estudio .....	57
3.2 Delimitación conceptual .....	68
3.3 Actitudes y creencias en el estudio de la cultura organizacional	77
<b>CAPÍTULO 4: Problema y objetivos de la investigación</b>	
4.1 Presentación del problema .....	96
4.2 Objetivos de la investigación .....	100
4.2.1 Objetivos generales .....	100
4.2.2 Objetivos específicos .....	100
<b>CAPÍTULO 5: Metodología</b>	
5.1 Diseño muestral de la investigación .....	102
5.2 Definición de variables .....	107
5.3 Técnicas de recogida de información .....	110
5.3.1 Primera etapa .....	110
5.3.1.1 La entrevista en profundidad .....	111
5.3.1.2 El análisis de contenido .....	116
5.3.1.3 Generación del listado de rótulos .....	119
5.3.2 Segunda etapa .....	122
5.3.3 Tercera etapa .....	124
5.3.4 Cuarta etapa .....	127

<b>CAPÍTULO 6: Análisis de datos y presentación de resultados ....</b>	<b>128</b>
6.1 Análisis de los datos .....	128
6.2 Presentación de resultados .....	134
6.3 Resumen de resultados .....	149
<b>CAPÍTULO 7: Discusión .....</b>	<b>154</b>
7.1 Integración transparadigmática .....	158
7.2 Integración paradigmática desde un punto de vista metodológico .....	175
7.3 Integración paradigmática desde un punto de vista teórico .....	183
7.3.1 Marco de referencia .....	186
7.3.2 Modelos de análisis .....	193
7.3.3 Procesos analíticos .....	193
7.3.4 La cultura organizacional como configuración .....	198
7.3.5 La cultura organizacional como algo esencial .....	201
7.3.6 La cultura organizacional como referente general .....	204
7.3.7 La cultura organizacional como red de conversaciones relevantes .....	208
<b>CAPÍTULO 8: Conclusiones .....</b>	<b>213</b>
<b>CAPÍTULO 9: Sugerencias .....</b>	<b>231</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>255</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>288</b>

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Facultad de Psicología de la Universidad de Granada, instancia que reconoció mis estudios previos de Doctorado en los Estados Unidos, permitiéndome convalidarlos e integrarme al Programa de Doctorado de su dependencia.

Reconozco en el profesor Andrés Rodríguez, el apoyo fundamental para que esta tesis finalmente haya salido a la luz. Su calidad humana y su apoyo incondicional en estos años, son sin duda los factores centrales que hicieron posible superar el período de suficiencia investigadora, generar la investigación tutelada correspondiente y luego, culminar con el presente trabajo.

Su sentido de la solidaridad y vocación de guía académico iniciales, terminaron además privilegiándome con una amistad invaluable e imperecedera, que me hacen colocarlo junto a aquellos dos maestros que considero como los mentores previos, que me dieron las claridades fundamentales de mi desarrollo académico y a quienes no puedo dejar también de reconocer en

estas páginas: el doctor Humberto Maturana (Chile) y el doctor Joseph Woelfel (U.S.A.).

Tengo también gratitud con mi institución, la Universidad de Valparaíso, que a través de distintas instancias y personas, en diferentes momentos y maneras, me ha apoyado sostenidamente en mi formación de postgrado, hasta alcanzar este objetivo fundamental para la trayectoria de todo Académico.

Mi reconocimiento agradecido a todo el personal administrativo de la Universidad de Valparaíso que participó en las dos etapas de este estudio (entrevista y cuestionario) sin condiciones ni más interés que un sentido de colaboración con un compañero de institución.

A mis colegas y amigos de la Escuela de Psicología de la Universidad de Valparaíso, quienes de una u otra manera también han sido parte de este proceso, en especial, a Jeanette Orellana, secretaria de apoyo invaluable en todos estos años, a Carlos Clavijo, por su colaboración en el trabajo de campo de esta investigación y, a Osvaldo Corrales, por su inapreciable respaldo en momentos difíciles de la etapa de redacción final de esta tesis.

## INTRODUCCIÓN

El pensamiento occidental clásico basado en Platón y Aristóteles, que aun perdura en nuestros días, colocó al ser humano no sólo como elemento central para el análisis de la sociedad, sino también como origen de la misma; en pocas palabras, de acuerdo a esta concepción, *los individuos crean la sociedad*.

Durante el siglo XX, surgieron visiones alternativas a ese tipo de pensamiento; por ejemplo, en 1934, George Herbert Mead formuló una visión que, literalmente, invertía la propuesta aristotélica en lo que hoy podría considerarse el origen del construccionismo social: el ser humano se constituye como tal, sólo viviendo con otros seres humanos; es decir, de acuerdo a esta perspectiva, *la sociedad crea los individuos*.

Por su parte, Emile Durkheim en 1953, describió la dinámica de los “hechos sociales” y sus “efectos individuales”; como una forma de trascender la engañosa dicotomía individual/social, y haciendo una analogía entre neuronas y seres humanos, concibió los fenómenos sociales

como “representaciones colectivas” derivadas de la permanente interacción entre “mentes individuales”.

Según su planteamiento, incluso una vez que estos fenómenos sociales se constituyen, se vuelven parcialmente autónomos (respecto de quienes los originaron) y adquieren fuerza propia para operar como reguladores del comportamiento social de esas mismas y otras personas.

Hace entonces varias décadas, que las ciencias sociales consideran que los fenómenos sociales no pueden ser suficientemente explicados sobre la base del puro análisis de las características de los individuos que constituyen las unidades sociales en estudio, sino que los contextos que éstas generan con sus propias dinámicas, son parte integral del fenómeno mismo.

Por ejemplo, la generación, desarrollo, cambio y/o mantenimiento de una cultura, cualquiera sea su ámbito (mundial, continental, nacional, regional, comunitario, organizacional, etc.) es indiscutiblemente un proceso complejo y multideterminado, al punto que para la

Antropología constituye por sí mismo su objeto de estudio (Geertz, 1973).

Algunos investigadores sociales (Deal y Kennedy, 1982); Siehl y Martin, 1983; Schein, 1985;) comenzaron a prestarle creciente atención a los *procesos culturales en las organizaciones* desde inicios de los 80 en tanto vieron que dicha conceptualización era también aplicable y útil para explicar el comportamiento humano en dichas realidades específicas.

De ahí que en los años posteriores, los atributos culturales de una organización hayan sido significativamente asociados a procesos de cambio (Churchill, 1999; Ingersoll et al., 2000; Lee, 2004) estabilidad (Haas et. al., 2002; Humphreys y Brown, 2002; Waters, 2004; del Campo, 2006; Ravasi y Schultz, 2006), efectividad (Umiker, 1999; Hoffman y Klepper, 2000; Maull et. al., 2001; Bradley et. al., 2006), creatividad (Detert, et. al., 2000; Boerner y Diether, 2005) y desarrollo organizacional en general (Harris y Ogbonna, 2002; Block, 2003; Staber, 2003; van Dam, y van den Berg, 2004; Shih-Chieh y Jue-Fan, 2006).

Esta percepción generalizada respecto de la incidencia y las implicaciones que tiene la cultura de una organización para su propio desarrollo y cambio, es la razón principal por la cual la investigación en este campo adquirió creciente relevancia para las ciencias administrativas y sociales en general durante las últimas tres décadas.

Lo anterior, hizo a la vez de la investigación en cultura organizacional un campo particularmente fecundo para el debate metodológico y sus correlatos teórico-epistemológicos en las ciencias sociales; al mismo tiempo, la complejidad propia del fenómeno cultural en las organizaciones y su inherente diversidad teórica, mantienen hasta hoy abierto el debate sobre la utilidad relativa de las opciones metodológicas para la investigación en este campo.

Más allá de su respectiva especificidad temática, los distintos estudios reportados en lo que va de la presente década, siguen mostrando el uso de diseños y herramientas metodológicas claramente diferenciales y divergentes; por ejemplo, estudios etnográficos basados en entrevistas

(Reverdy, 2003) complementadas con análisis de documentos históricos de la organización (Ogbonna y Wilkinson, 2003) y estudios empíricos en base a encuestas y cuestionarios (Shih-Chieh y Jue-Fan, 2006; Bradley et. al., 2006).

Al mismo tiempo, sigue vigente la necesidad de continuar explorando y poniendo a prueba las posibilidades de integración metodológica para investigar en este campo, puesto que hay un relativo consenso en que los abordajes puramente cuantitativos para este tipo de estudios, no resultan del todo apropiados ni suficientemente explicativos (Rodríguez y Dei, 2001; Baskerville, 2003).

Por esta misma razón, hay autores que mantienen sus argumentos y propuestas en favor de ampliar las formas en que se usan los métodos tradicionalmente empleados y propender a la convergencia metodológica que permita la integración de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio Cameron, 1999; Drenth y Heller, 2004).

Por otra parte, mediante estudios multiparadigmáticos, investigadores como Goia y Pitre (1990) y Weaver y Goia

(1994), mostraron que un primer paso útil es situar en un campo de investigación específico la discusión para las relaciones y cruces entre paradigmas.

De ahí que en la presente tesis se haya elegido el estudio de una institución particular -una Universidad pública chilena- para reportar los resultados de una investigación que utilizó un diseño metodológico cuali-cuantitativo, con soporte informático para ambas dimensiones y que en su aplicación, integra y cruza no sólo en una dirección, sino en ambas, los paradigmas tradicionalmente usados en la investigación social y organizacional.

El propósito de este trabajo ha sido entonces, mostrar mediante este estudio de caso, los fundamentos y la aplicabilidad de un método mixto como el aquí empleado, para seguir avanzando en la superación de la discontinuidad paradigmática y en el uso de estrategias metodológicas que favorecen su integración en el campo de los estudios organizacionales.

## CAPÍTULO 1

### EVOLUCIÓN EPISTEMOLÓGICA EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADOR

#### 1.1 Paradigmas en la teoría organizacional

En 1979, el libro de G. Burrell y G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, estableció un mapa sobre la diversidad de paradigmas que existían y se utilizaban en los estudios sociológicos de las organizaciones y al mismo tiempo incrementó y reforzó la mirada crítica sobre la perspectiva funcionalista, dominante hasta inicios de esa misma década.

Sin embargo, más allá de simplemente delinear el campo de la sociología organizacional de esos años, dichos autores sostuvieron que había al menos 4 paradigmas que lo definían (funcionalismo estructural, estructuralismo radical, interpretivismo y humanismo radical) y, lo más importante, que éstos eran *discontinuos* entre sí, en tanto lo eran sus bases ontológicas y epistemológicas.

Tal como se revisará en el capítulo 4, el planteamiento de Burrell y Morgan (1979) dio origen a múltiples lecturas críticas y divergentes, que luego se transformaron en proposiciones claramente antagónicas (Reed, 1985; Hassard, 1990; Willmott, 1993) a lo postulado en un principio por aquellos autores

En la presente tesis, la discusión se circunscribe a los paradigmas *funcionalista*, que enfatiza el rol de los objetos culturales en el mantenimiento de la organización, e *interpretativo*, que explora los procesos (principalmente cognitivos y comunicativos) mediante los cuales se construyen las realidades organizacionales.

Sabiendo que se excluyen otros, se ha incluido el primero considerando su dominancia en la teoría organizacional desde sus inicios en los años 60-70 (Campbell et.al., 1970; James, L. R., y Jones, A. P., 1974, van Maanen y Schein, 1979) y, el segundo, por el claro contraste que representa con aquél en cuanto a sus supuestos fundamentales y su creciente importancia en los últimos años, particularmente, en estudios de identidad

organizacional (Gioia et.al., 2000; Cheney y Christensen, 2001; Humphreys y Brown, 2002; Fiol, 2002; Ravasi y van Rekom, 2003; Corley, 2004) y procesos de cambio (Czarniawska, B. 1998; Pratt, y Rafaeli, 2001; Mills, 2002; Deem, 2003; Reverdy, 2006; Santos, 2006)

1.1.1 *El paradigma funcionalista* derivó de la Teoría de Sistemas en sociología y antropología, principalmente a partir de los trabajos de Durkheim, Parsons, Radcliffe-Brown y Merton (en Rodrigues, 1987)

Después de la Segunda Guerra Mundial, la psicología social logró un éxito inédito en aplicar los métodos experimentales a problemas de comunicación social tales como la persuasión, la propaganda, la formación de opinión pública, el cambio de actitudes, etc.

Luego, las premisas del empirismo lógico subyacentes a este tipo de investigación se extendieron a otros campos teóricos y aplicados de las disciplinas sociales en general, durante los años 50, especialmente a través de los estudios de Heider (1958) en percepción social y Thibaut y Kelly

(1959) sobre creencias y procesos socio-cognitivos (en Rodrigues, 1987).

La perspectiva funcionalista se caracteriza por enfatizar la neutralidad valórica, la búsqueda de objetividad y la preponderancia de un método universal. Dado que las premisas y objetivos de este paradigma son en general bastante conocidos, aquí sólo se enumeran y reseñan brevemente sus principales características, a objeto de delinear de manera más apropiada el contexto general en que luego surgieron las críticas a esta orientación investigativa y los subsecuentes modelos alternativos propuestos.

a) **El objetivo de la ciencia es representar la realidad:** la ciencia busca reflejar la naturaleza para construir una representación precisa de la realidad; ésta se asume independiente del observador y accesible a la observación. Por lo tanto, los objetos a observar deben ser tratados como tales e idealmente como entidades estables e invariantes, a fin de lograr control y predicción sobre ellos. Al equiparar conocimiento con representación, el empirismo lógico hace la verdad

dependiente del método. En pocas palabras, el objetivo es “la verdad a través del método”.

- b) **Los hechos se presumen separables de los valores:** las teorías se suponen dirigidas por los datos, por lo que se le asigna una alta prioridad a la tarea de obtenerlos sobre la base de hechos verificables y libres de prejuicio. El objetivo es la pureza de los datos. Aquí radica la medular importancia asignada a los procedimientos de medición, las definiciones operacionales y el control experimental.
- c) **La ciencia busca leyes generales que cubran o expliquen las relaciones entre los eventos observables:** para lograr este objetivo, hay que dividir la investigación en *hechos* y *teorías*. Los primeros están representados por el “lenguaje de la observación”, que se asume neutro con respecto a las teorías y no influenciado por preconcepciones teóricas. Las segundas tratan principalmente con las afirmaciones que serán sometidas a evaluación empírica.

- d) **La ciencia se focaliza en las relaciones recurrentes y estables entre los eventos observados:** tanto la teoría científica, como el método científico están basados en el supuesto de estabilidad. La mayoría de las teorías sociales previas a los años 40 suponen y asumen una “naturaleza humana” fija.
- e) **El avance de la ciencia es lineal y acumulativo:** el progreso científico implica una acumulación paso a paso de hechos, contra los cuales se contrastan las propuestas teóricas.
- f) **La validación del conocimiento se realiza mediante deliberación pública:** debe dirimirse entre lo correcto y lo incorrecto, mediante acuerdo entre quienes están en el campo. De allí que la replicabilidad constituya una condición básica en esta perspectiva.

En síntesis, el paradigma funcionalista busca identificar las características de los eventos y experiencias sociales, describirlos, explicar porqué ocurren y, en lo posible, formular leyes y generalizaciones acerca de dicha ocurrencia. En este sentido, la investigación empírico-

funcionalista normalmente se acota a los hechos “reales”, al estado de cosas tal cual se presentan; por lo tanto, dicha perspectiva lleva implícita una aceptación del orden pre-existente.

Esta opción operativa va aparejada con considerar la discusión de alternativas al orden previo como algo que no corresponde al ámbito de la ciencia, lo cual ha dado espacio y origen a la crítica de ser éste un modelo que favorece y de algún modo propicia el conservadurismo y la mantención del *statu quo*.

Durante los años 70, estas premisas fueron ampliamente revisadas y cuestionadas desde muy distintas perspectivas y niveles de análisis, dando origen al menos a tres observaciones críticas generales:

- i. **No hay un método objetivo que resuelva las discrepancias teóricas:** revisando la historia de la ciencia, Thomas Kuhn (1971) sostuvo que no existe un algoritmo de aplicación general para arbitrar disputas teóricas y que el intento de un “lenguaje descriptivo neutral” no ha resuelto el problema. A partir de estos

planteamientos desarrolló fuerza la idea de no concebir la ciencia como orientada a la búsqueda de la verdad, sino al logro de acuerdos. Estos cuestionamientos, más los hallazgos de la neurofisiología en los procesos cognoscitivos humanos (von Foerster, 1972; Maturana, 1975) que a su vez adquirieron dimensiones epistemológicas, dieron inicio a la idea que las conclusiones científicas no eran algo a lo que se pudiera arribar sin la participación del juicio humano. Estas objeciones y otras menos fundamentales, originaron -durante la década del 70- a lo que se llamó “la crisis de confianza” en las Ciencias Sociales (en Rodrigues, 1987).

- ii. **No se han descubierto leyes transhistóricas para la interacción social** y, según Gergen (1976), hay al menos dos razones importantes, para dudar que tales principios puedan llegar a establecerse:
  - a. El primero, es **la naturaleza del proceso comunicativo en ciencia**, que refiere al hecho que la divulgación de la investigación acerca del comportamiento

social crea un circuito recursivo que puede alterar los patrones interaccionales a los cuales dichas leyes se querían aplicar.

b. El segundo, es **la fuerza de los eventos sociales en sí mismos**, que alude a los efectos del desempleo, la violencia o las crisis económicas pueden alterar las disposiciones individuales que -en un determinado momento- dieron sustento a ciertas teorías sociales.

iii. **Los términos teóricos están ligados de manera ambigua a las observaciones.** La inherente versatilidad y ambigüedad del lenguaje, imposibilita asumir que las definiciones operacionales pueden dar cuenta exhaustivamente del significado de los conceptos teóricos (Gergen, 1978).

En la misma línea que las premisas y objetivos del paradigma funcionalista fueron solamente reseñadas, aquí se ha hecho sólo una breve referencia a los principales cuestionamientos que dicha tradición investigativa recibió en el período antes señalado.

La comprensión de dichas críticas se complementa con la revisión de los planteamientos del paradigma que se opuso al funcionalismo y que se revisan a continuación.

1.1.2 *El paradigma interpretativo* remite a la etnografía, la semiótica, y las tradiciones hermenéuticas de la antropología cultural, la sociología y la crítica literaria.

Corresponde a una forma mediante la cual se han tratado de dilucidar interrogantes relativas a los modelos y los paradigmas científicos, preguntándose si la ciencia en sí constituye un todo unificado que permita también la aplicación del método de las ciencias naturales a los problemas de las ciencias sociales.

Como resultado de las críticas al paradigma funcionalista, se fue construyendo la idea que el método deductivo y nomotético de las ciencias naturales no era aplicable a las ciencias del hombre, en tanto en éstas últimas, a diferencia de las primeras, el “objeto” de estudio es un *sujeto*.

Dadas las características particulares de las ciencias que estudian al hombre por el hombre, parecían requerirse

consideraciones y métodos especiales de estudio, a saber, comprensión interpretativa e inter-subjetividad, a diferencia del método de la ciencias naturales, regulado por la predicción y el control.

Esta línea de pensamiento caracterizó las ciencias humanas como esencialmente “interpretativas”, postulando que éstas han sido perjudicadas en su desarrollo debido al supuesto de *un* método científico universal.

El paradigma interpretativo acoge una gama amplia de orientaciones filosóficas, empíricas y metodológicas, que difícilmente sería posible de caracterizar aquí en lo que es común a toda su variedad interna, sin correr el riesgo de sobredimensionar ciertas similitudes y/o soslayar importantes diferencias.

Por eso, sólo se indican las vertientes teórico-epistemológicas fundamentales en el desarrollo de esta perspectiva general y el tipo de vocabulario que ésta utiliza para describir el comportamiento humano en términos de interpretación y comprensión.

Es pertinente señalar entonces, que sus orígenes y soportes provienen de fuentes tan diversas como: a) las nociones constructivistas de Gian Baptista Vico (en Watzlawick, 1988), b) los aportes a la lingüística de Wittgenstein, Austin y Searle (en Pearce y Cronen, 1980), c) la Teoría Sociológica del Conocimiento de Berger y Luckman (1966), d) los estudios sobre comunicación de Bateson (1976) y Watzlawick (1967), e) el Interaccionismo Simbólico de George H. Mead (1934), f) las prácticas interpretativas materializadas en la etnometodología de Garfinkel (1967) y, g) el pensamiento post-estructuralista de Foucault y Derridá en los 70 (en Grossberg, 1979).

El paradigma interpretativo adopta una visión que en lugar de creer que nos conocemos a través de un conjunto de hechos objetivos, considera que todo lo que sabemos acerca de nosotros mismos es condicionado por los términos de nuestras propias descripciones.

En esta perspectiva de carácter hermenéutico, el propósito no es entonces acumular hechos que vayan conformando la verdad objetiva, sino generar descripciones

que hagan posible mantener el flujo de las conversaciones, lo cual no implica renunciar a la búsqueda del conocimiento, sino priorizar la forma en que las cosas son dichas, por sobre el hallazgo de verdades.

Más allá del hecho que los fundamentos del paradigma interpretativo provienen de muy distintos orígenes, en tanto perspectiva global reúne un conjunto de ideas o principios que le son propios y comunes.

A continuación se señalan aquellos que se distinguen más claramente en tal sentido. Al igual que en el caso del paradigma funcionalista, éstos se pueden describir sintéticamente de la siguiente manera:

- a) **El significado es el elemento central:** prácticamente todos los teóricos interpretativos se remiten a la definición de cultura propuesta por el antropólogo Clifford Geertz (1973) en tanto *red de significados tejida por el hombre* y al entendimiento que este autor promueve de la Antropología “no como una ciencia experimental en busca de leyes, sino como una ciencia interpretativa en busca de significado” (pág. 5)

- b) **La interpretación se focaliza en los sistemas simbólicos:** el significado se busca y se aprehende mediante análisis de discurso, de conversaciones, de la acción simbólica, de artefactos sociales, etc. Mediante dichas acciones, el investigador que trabaja desde esta perspectiva busca acceder a la lógica informal que subyace a la vida social.
- c) **No hay distinciones claras y precisas entre hechos y valores, entre verdades y creencias:** en la búsqueda de lo inteligible, el investigador que trabaja desde esta perspectiva opera renunciando a la noción de “datos brutos” y procesos de verificación que lo lleven de vuelta a ellos. Esta opción y los temas mismos en estudio, muchas veces hacen difícil arribar una visión suficientemente unificada de aquello que se estudia, lo que a su vez ha llevado a criticar a este modelo percibiéndolo y considerándolo como “relativista”.

Es pertinente precisar, sin embargo, que esta crítica sólo tiene sentido desde un punto de vista verificacionista que tiene como propósito mismo “llegar

a un acuerdo" sobre lo verdadero. De lo contrario, si el objetivo es mantener el flujo de conversaciones, entonces las descripciones alternativas y las multi-interpretaciones no carecen de sentido.

Probablemente el mismo Clifford Geertz (1973) es quien mejor expresa las opciones diferenciales entre ambas posturas, al decir por ejemplo, que la antropología interpretativa es una ciencia cuyo progreso está menos dado por la perfección del acuerdo que por el refinamiento del debate. Esto no significa considerar que todas las interpretaciones sean igualmente válidas, sino reconocer que existe una pluralidad de versiones, en que las diferencias sólo pueden ser arbitradas mediante modos socialmente aceptables de justificación, tales como la argumentación más convincente.

- d) **El significado depende del contexto**, por lo tanto, todo estudio de las acciones humanas debe asignarle considerable importancia a la determinación contextual. Esta consideración central es la que da a la investigación interpretativa un carácter histórico, concreto y particular.

En tal sentido, por ejemplo, los estudios descriptivos y de casos, propios del paradigma interpretativo tienen más en común con la investigación clínica inferencial, que con el modelo de la ciencia nomotética.

- e) **No se formulan descripciones teóricas**, pues mucho depende de los casos analizados y lo que se obtiene es más bien una descripción decantada de aquello que se estudió. Geertz (1973), sugiere que la teoría interpretativa debe permanecer cercana a lo concreto, no sólo haciendo comprensible situaciones pasadas, sino también aportando intelectualmente a las realidades por venir. Este aporte no se refiere a la predicción de resultados futuros, sino a que los marcos conceptuales que se desarrollen en la actualidad, también resulten aplicables a la interpretación de nuevos eventos.

En contraposición al paradigma funcionalista, que plantea un solo método con reglas únicas, independientemente del objeto en estudio, el paradigma interpretativo propone considerar la particularidad de lo estudiado y las

restricciones que objetos distintos imponen a la investigación.

Adicionalmente, sustituye la idea de una ciencia única y la considera constituida por una dualidad basada en la naturaleza especial de las ciencias humanas, caracterizada por dicotomías tales como personas/cosas, acción/movimientos, etc.

Como se retomará en el capítulo 7, correspondiente a la discusión, hace ya más de una década que autores como Denison (1996) entre otros, han planteado la necesidad de superar estas miradas dicotómicas y la conveniencia de superponer ambas perspectivas, integrando sus respectivas metodologías tradicionales (cuantitativa y cualitativa). En dicho capítulo se discutirá entonces, como más allá de dichas diferencias, existe un conjunto de conexiones y puntos en común que otorgan fundamento para sostener la integración metodológica que esta tesis defiende.

## **1.2 Propuesta integradora a partir del Sistema Galileo**

El *Sistema Galileo* es una metodología integral para la investigación en ciencias sociales, que durante los distintos

momentos del proceso investigativo general, sigue un conjunto de procedimientos estándar, apoyándose en herramientas computacionales para realizar análisis de contenido, elaboración de cuestionarios, análisis matemático para establecer distancias actitudinales y cognitivas y, finalmente, escalamiento multidimensional para la representación gráfica de los datos obtenidos.

Como se ha señalado anteriormente, los estudios organizacionales predominantes hasta ahora, siguen mostrando el uso de metodologías y modelos y de investigación cuantitativos y cualitativos por separado; sin embargo, y al mismo tiempo, en los últimos años hay también una tendencia en aumento a buscar y proponer estrategias integradoras para la investigación en este campo.

Autores como Reed, 1985; Willmott, 1993, Schultz y Hatch (1996) entre otros, han abogado por una integración transparadigmática, proponiendo distintas estrategias de trabajo e investigación metodológica para el estudio de los procesos organizacionales. Por ejemplo, estos dos últimos autores, han distinguido tres posiciones meta-teóricas asociadas

a la investigación que trasciende la exclusividad paradigmática y recurre a su multiplicidad:

- a) *discontinuidad*, que sostiene y promueve el desarrollo y la aplicación separada de cada paradigma (Jackson y Carter, 1991, 1993) y que ha sido representada y atribuida a Burrell y Morgan (1979) dentro de la teoría organizacional.
- b) *entrecruzamiento*, cuyo foco está puesto en las diversas formas en que los distintos paradigmas pueden ser empleados por los investigadores, no sólo enfatizando el reconocimiento, sino también la confrontación permanente, a partir de ciertas zonas de transición entre paradigmas (Gioia y Pitre, 1990).
- c) *integración*, que pone de relieve la posibilidad de reunir y sintetizar distintas contribuciones, obviando sus diferencias y poniendo el foco sobre sus puntos en común. Se busca proveer un marco referencial general que permita integrar términos y herramientas más allá de los supuestos básicos de cada paradigma (Willmott, 1993).

Uno de los resultados de propiciar el cruce e integración de paradigmas ha sido la propuesta de diversas estrategias orientadas a realizar investigación multiparadigmática.

La estrategia *secuencial* (Lee, 1991) se basa en la idea que los paradigmas específicos son complementarios y pueden operar como tales, mediante niveles sucesivos de comprensión que se van siguiendo dentro de un mismo proceso investigativo de diseño integral.

Por otra parte, la estrategia de *punteo*, propuesta por los mismos Goia y Pitre, 1990) y articulada sobre la idea que aquellas “zonas de transición” planteadas por ellos pueden ser alcanzadas recurriendo a conceptos de “segundo orden” tales como “estructuración”, “orden negociado” y otros, que pueden actuar como *puentes*, conectando los distintos paradigmas.

Por último, la estrategia *paralela* (Hassard, 1988, 1991; Martin, 1992), que reconoce las diferencias y las tensiones inherentes entre paradigmas distintos, pero no se restringe a seguir una secuencia lineal donde una perspectiva “informa” a la otra en forma unidireccional.

Por el contrario, mantiene siempre abierta la posibilidad de “ir y venir” en el uso de los recursos metodológicos que provee cada paradigma, para enriquecer la investigación mediante el uso diverso y contingente de los distintos recursos metodológicos que ellos proveen, según el proceso investigativo en curso así lo requiera.

Tomando en cuenta las diferencias y conexiones que existen entre las distintas perspectivas descritas, el presente estudio siguió la *estrategia paralela* recién descrita, en tanto ésta resultaba coherente con el método Galileo empleado en esta investigación.

A continuación se describen sólo de manera general por ahora, los 4 fases de dicho Sistema, a objeto de fundamentar preliminarmente de qué manera éste constituye una propuesta *integradora* según los términos que se han venido señalando con anterioridad.

Dichas fases procedimentales se explican con detalle en el capítulo 5, correspondiente a la descripción de la metodología empleada en esta investigación.

En primer lugar, el Sistema Galileo busca identificar mediante técnicas cualitativas, los principales conceptos que el grupo de personas en estudio utiliza de manera espontánea para comprender y describir el fenómeno que se está investigando (en este caso, las principales dimensiones o atributos culturales de la Universidad de Valparaíso).

Para ello, se genera una instancia en que sus integrantes puedan hablar con alguna extensión y profundidad acerca del tópico en estudio. Grupos de Discusión, Focus-group, o Entrevistas en Profundidad (como en este caso) son los principales recursos técnicos utilizados en este momento del proceso investigativo general.

En dos pasos subsecuentes dentro de esta misma etapa, el método Galileo recurre al análisis de contenido apoyándose en dos programas computacionales, para establecer los conceptos que la gente usa predominantemente al dar cuenta del tema en discusión.

En una segunda etapa, sobre la base de los conceptos más relevantes obtenidos en la etapa anterior, el método

Galileo elabora informáticamente un instrumento cuantitativo (Cuestionario) ad-hoc para el estudio.

La tercera fase del método Galileo corresponde a la aplicación del instrumento construido previamente a la población o grupo en estudio correspondiente. Un segundo paso dentro de esta tercera etapa, lo constituye el análisis matemático-computacional de las estimaciones que hacen las personas del grupo en estudio a través de los puntajes que han asignado en el Cuestionario.

Como producto de dicho paso, se obtiene la matriz de distancias medias correspondientes a las actitudes y creencias de los respondientes respecto de los atributos o dimensiones del fenómeno en estudio.

Mediante otro proceso matemático (escalamiento multidimensional) se obtiene a continuación una representación gráfica (*Mapa Galileo*) que permite visualizar el fenómeno o proceso global en estudio y las relaciones de distancia entre sus dimensiones fundamentales y las actitudes y creencias que el grupo en estudio sostiene al respecto.

Por último, sobre la base de dicha representación gráfica y sus valores numéricos asociados, el método empleado por el Sistema Galileo, permite retomar una opción cualitativa para el análisis y el reporte final de resultados del estudio.

En dicho análisis y dentro del espacio organizacional-cognitivo que en este caso representa finalmente el Sistema Galileo, la ubicación del concepto actitudinal *Yo/Mi* puede ser considerada como el punto de vista generalizadamente “verdadero”, en el sentido psicométrico de la implicación que las diferencias individuales están por lo general excluidas.

A la vez, la relación de distancia entre *Yo/Mi* y el concepto referencial (en este caso, la *Universidad de Valparaíso hoy*) hace tangible la distancia psicológica de las personas hacia la organización, y representa el grado de involucramiento actitudinal que los miembros tienen respecto de su institución.

En síntesis y como irá quedando progresivamente claro en las secciones posteriores correspondientes (2.2 y

5.3), el método Galileo representa una efectiva propuesta integradora y fértil para el análisis de procesos sociales como el que esta tesis aborda, no sólo por las dimensiones iniciales contenidas como insumos básicos para la realización del estudio (generadas en su mayor parte por los propios funcionarios), sino también desde el punto de vista del conocimiento que ofrece de las actitudes que éstos tienen respecto de aquellas, y de las múltiples y complejas relaciones posibles de establecer a partir de la matriz numérica y espacial que proporciona con posterioridad a la indagación cualitativa.

De modo complementario a lo expuesto en esta sección en términos de cómo el método Galileo emplea recursos tanto cualitativos como cuantitativos y las precisiones metodológicas en los capítulos 2 y 5, los argumentos centrales acerca de la integración metodológica posible de obtener con su aplicación, serán expuestos como parte del capítulo 7 (Discusión) de la presente tesis.

## CAPITULO 2

### EL SISTEMA GALILEO

#### 2.1 Fundamentos científicos

Según Woelfel (1977), uno de los creadores del Sistema Galileo, la ciencia es una actividad básicamente social, que comprende el trabajo colectivo de generaciones de científicos y en la cual la invariabilidad entre las observaciones de diferentes personas y, en distintos tiempos, sólo puede ser llevada a cabo mediante actos comunicativos.

Desde ese entendimiento, los sistemas lingüísticos juegan un rol fundamental ya que las observaciones científicas deben ser codificadas de modo tal que la percepción del fenómeno sea más sistemática y precisa. Estandarizando las operaciones de observación, sostiene Woelfel (en Demicheli, 2002a), se puede crear un consenso, una mirada no “real”, en ningún caso más correcta en un sentido metafísico, pero sí más completa y consistente.

La comunicación cotidiana, a diferencia de la ciencia, usa reglas asistemáticas y ambiguas en la construcción del lenguaje, por lo tanto, requiere reajustarse en cada encuentro mediante el desarrollo y reiteración de estándares arbitrarios de comparación, para obtener una comprensión precisa de lo que se está diciendo.

En cambio, la ciencia crea su propio sistema lingüístico y establece explícitamente sus reglas; dentro de los símbolos primarios que utiliza, se encuentran los matemáticos y, particularmente, el subgrupo de los números reales, los que se caracterizan por ser precisos, consensuados y permitir el encadenamiento entre la observación y el signo (Woelfel, 1977).

Cuando un individuo se comunica con otros, intenta presentar las medidas de la separación entre sus conceptos y captar la relación que en esos mismos términos plantean los demás. Este es siempre y sólo un proceso comparativo mediante el cual se intenta ir desde un menor conocimiento de diferencias o distancias a uno mayor (Woelfel, 1977).

De acuerdo a Woelfel y Fink (1980), los procedimientos utilizados en la estimación de separaciones entre conceptos son actos consensuados en los que se especifican y establecen estándares arbitrarios, al igual que en la actividad científica.

Según Einstein (en Woelfel y Fink, 1980), mediante el lenguaje los individuos pueden comparar sus experiencias y considerar como “reales” aquellas percepciones que son comunes. De este modo, afirman estos autores, se construye el continuo llamado “realidad social”.

La teoría de la actitudes desarrollada por Woelfel y que sirve de fundamento al Sistema Galileo, tiene su origen en el conocido proyecto de “los otros significativos” desarrollado a fines de los años 60, usando el Modelo Wisconsin en un estudio con estudiantes secundarios realizado por el Departamento de Sociología de la Universidad de Michigan. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dicho proyecto adjudicado y bajo la responsabilidad de Archibald Haller, un prestigioso investigador en esos años, fue coordinado y estuvo a cargo de Joseph Woelfel, uno de los dos investigadores que posteriormente desarrollaron el Sistema Galileo; Woelfel (en Demicheli, 2001), sitúa el inicio del desarrollo teórico de aquel, en un hecho fortuito acaecido durante la ejecución de ese proyecto.

Esa investigación predijo con una precisión impensada las actitudes de los estudiantes hacia las posibles carreras y ocupaciones a partir de la media de información que ellos habían obtenido por sí mismos, así como de la que habían incorporado a partir de la expresión de las expectativas manifestadas por sus “otros significativos” (personas que ejercían influencia sobre ellos) <sup>2</sup>. (Woelfel y Haller, 1971; Haller y Woelfel, 1972).

Investigaciones posteriores a partir de aquella (Saltiel y Woelfel, 1975; Danes, Hunter y Woelfel, 1978; Woelfel, Holmes y Kincaid, 1979) llevaron finalmente al desarrollo del Sistema Galileo (Woelfel y Fink, 1980), que hizo posible tratar cuantitativamente conceptos que originalmente no lo son.

---

<sup>2</sup> Woelfel describe así, la forma absolutamente accidental en que obtuvieron ese logro: “Cuando nosotros habíamos terminado ya el proyecto, pero no todavía el análisis final, ... recién me di cuenta ... que cada muchacho tenía un número diferente de “otros significativos”. Esto ocasionó un problema realmente serio para el análisis de datos. Yo no tenía ninguna idea ... acerca de qué procedimiento estadístico poder usar cuando se tiene *un número variable de variables*. Todas las técnicas de análisis que nosotros conocíamos para ese entonces, no consideraban la posibilidad de un número distinto de variables para cada caso. Así es que yo gasté un largo tiempo consultando con diferentes profesionales en Estadísticas y nadie tenía realmente idea acerca de qué hacer ante esta situación. Finalmente, lo que nosotros decidimos hacer fue tomar los promedios de todas las expectativas de todos los “otros significativos” y en esa forma, obtener el mismo número de variables para cada caso. Entonces ... simplificando en extremo y ... para decirlo en breve, por razones pura y exclusivamente prácticas, decidimos tomar el promedio. Lo hicimos pensando que una vez que hubiésemos hecho el informe, podíamos volver a nuestros datos y pensar de nuevo en cómo abordar el problema. Para nuestra gran sorpresa, el promedio fue un extraordinario predictor. Ese fue uno de los hallazgos más significativos que he hecho en mi carrera académica. Sorprendentemente, esta variable por sí sola dio cuenta de más de la mitad de la varianza de las actitudes de los estudiantes.” (en Demicheli, 2001).

Para ello, consideraron que fenómenos no cuantitativos, incluso discretos, igualmente difieren unos de otros en un cierto “monto” y, a partir de ese razonamiento, desarrollaron el sistema de medición basado en “estimaciones cuantitativas” incluido en el Método Galileo. Por ejemplo, de acuerdo a esto, es posible hacer una estimación de cuán cerca o lejos (similares o distintas) son dos profesiones, dos sistemas políticos o dos tipos de música. Y a la vez, cuan próxima o lejana una persona se considera a sí misma, respecto de cada una de ellas.

Lo anterior evidencia que la teoría en que se fundamenta el Sistema Galileo (Woelfel, 1980; Woelfel y Fink, 1980) asume que la actividad cognitiva básica es la acción de relacionar un objeto (conceptos, ideas o atributos) con otros y que dicho acto consiste, fundamentalmente, en observar las separaciones percibidas y distinguir similitudes y diferencias entre objetos.

Este fenómeno de identificación y diferenciación, denominado “categorización” está en la base de toda percepción humana y puede ser establecida mediante reglas y

procedimientos que estimen la magnitud de la separación, en los mismos términos que lo hace la ciencia física (Woelfel y Stoyanoff, 2007).

Dichas observaciones son procesadas cognitivamente como separaciones entre conceptos, que son simbolizadas en algún signo y almacenadas en categorías lingüísticas, lo que implica que la mención del signo sirve para recordar y eventualmente comparar con otras personas la observación inicial.

La creación de categorías orienta al individuo en la tarea de organizar la vida social, dado que toda interacción implica conocer la estructura básica donde ella ocurre, la naturaleza del objeto con que se interactúa y al menos algunas de sus posibilidades de interrelación (Woelfel, 1977; Woelfel y Barnett, 1992).

Adicionalmente, en esta teoría las separaciones o diferencias entre símbolos, se consideran variables primitivas o fundamentales, en cuanto la mínima comparación entre experiencias que puede ser reportada es la discriminación dicotómica de “diferencia versus no diferencia”.

La acción de identificar dos elementos dentro de una categoría, no implica que se perciban ambos iguales, sino que se les considera suficientemente parecidos para garantizar la descripción de significados en una misma clase lingüística.

Las categorías de palabras se refieren a un pequeño dominio en el continuo de experiencias y los nombres similares designan un sector que está cerca del otro dentro del continuo; asimismo, los sinónimos son una alternativa para nombrar al mismo sector (Woelfel, 1980; Woelfel y Fink, 1980;).

Todo concepto en el lenguaje tiene un significado dado por su patrón de similitud o diferencia con otros conceptos y los cambios en esas relaciones de distancia a través del tiempo, representan modificaciones en el significado o definición de los conceptos.

Dichos cambios son también procesos cognitivos dentro de la concepción teórica del Sistema Galileo (Woelfel, 1977; Woelfel, 1980) y al igual que los estados originales de un fenómeno, pueden ser representados como un continuo témporo-espacial y multidimensional mediante

procesos matemáticos que la metodología de este sistema (descrita en la siguiente sección) incluye como parte de su operatorio general.

El Método Galileo tiene como concepto central la noción de “diferencia” y se focaliza en la estimación y el cálculo de distancias de las variables (en este caso, actitudes y creencias) en términos físicos. En el “espacio Galileo” que crea el sistema, los objetos resultan ordenados de tal manera, que sus diferencias en significado están dadas por las diferencias de distancia entre ellos.

Según Woelfel (1980), los procedimientos matemáticos para medir y concebir distancias entre objetos están satisfactoriamente articulados y son ampliamente compartidos, por lo cual representan un útil conjunto de símbolos o “marco de referencia psicológico” para interpretar las discrepancias.

En igual sentido, Woelfel y Stoyanoff, (2007) afirman que las matemáticas proveen un lenguaje capaz de detallar con precisión pequeñas diferencias y hacen posible describir estos procesos humanos y sociales con gran sutileza.

Las estimaciones de distancias entre objetos cognitivos se realizan a partir de la designación arbitraria de alguna unidad estándar, generalmente determinada por el investigador.

Esto puede ser conseguido por medio de una afirmación condicional y una pregunta del siguiente tipo: “si  $x$  y  $z$  están a  $y$  unidades de distancia, ¿a qué distancia están  $a$  y  $b$ ?”.

Así, el ítem requiere un juicio de la diferencia realizada por el sujeto (¿a qué distancia están  $a$  y  $b$ ?), en función de un estándar de distancia dado por el investigador “si  $x$  y  $z$  están a  $y$  unidades de distancia” (Woelfel et. al. 1980; Barnett y Woelfel, 1988).

Las distancias entre los objetos son representadas por un sistema numérico, donde dos objetos considerados iguales o idénticos son señalados con puntaje de distancia cero y aquellos que incrementan su discrepancia son indicados por números de mayor valor.

De este modo, cualquier conjunto de elementos puede ser representado en términos de una matriz  $n \times n$  de diferencias (distancias), la cual describe todas las posibles

interrelaciones entre cualquier grupo de objetos (Woelfel y Barnett, 1974).

Matemáticamente hablando, el promedio corresponde al “centro”, al punto de balance y mínimo estrés en las configuraciones psicológicas y proporciona las estimaciones de la discrepancia percibida por un grupo de personas con gran precisión y confiabilidad (Barnett, 1972; Woelfel, 1980).

Ya en 1938, Durkheim sostenía que “siendo la cultura normativa, podía ser mejor representada por el promedio u otras medidas de tendencia central de la mente grupal que no derivan de las condiciones internas de la mente de los individuos, sino más bien de las convenciones sociales del entorno”. Posteriormente, en 1953, denominó *representaciones colectivas* a estas cogniciones compartidas (en Barnett, 1988, p. 102-103).

Según Woelfel y Fink (1980), dicho concepto guarda estrecha coherencia con la configuración espacial o *Mapa Galileo* desarrollado a partir de las separaciones entre los conceptos y los cambios que éstas manifiestan en el tiempo,

como expresión de procesos cognitivos (individuales) y a la vez colectivos (culturales).

Por su parte, la técnica de mapear matrices diferenciales mediante escalamiento multidimensional, fue presentado por Torgerson en 1958, como una modificación al procedimiento para trazar mapas a partir de matrices de distancias entre puntos, desarrollado originalmente en 1938 por Young y Householder (en Woelfel y Fink, 1980).

Si bien la modificación desarrollada por Torgerson (en Woelfel y Fink, 1980) no es sustantiva, resulta útil porque ubica los datos de las matrices sobre un conjunto de dimensiones o ejes de referencia que aseguran una representación gráfica siempre centrada, a diferencia de la matriz original de Young y Householder.

El Sistema Galileo incluye el escalamiento multidimensional de Torgerson, que opera agregando una constante a la matriz de distancia promedio y establece el origen en el centroíde de la distribución, para hacer el promedio total de la matriz equivalente a cero.

Esta matriz transformada se premultiplica por su cambio de posición, creando una matriz de productos escalonados que subsecuentemente se descompone en forma ortogonal para obtener una matriz de coordenadas, cuyas columnas son ejes ortogonales y sus líneas corresponden a las ubicaciones de los conceptos proyectadas en cada uno de los ejes (Barnett, 1988).

Los ejes antes indicados constituyen entonces *un continuo*, mediante el cual se representa las principales dimensiones del fenómeno en estudio, en este caso la cultura de una institución y respecto de la cual se pueden establecer las creencias y actitudes de sus miembros.

## **2.2 Fundamentos metodológicos**

Tal como fue esbozado previamente, el Sistema Galileo es una metodología integral que apela alternadamente a recursos cualitativos y cuantitativos para su puesta en práctica.

Se lleva a cabo sobre la base de las 4 etapas ya enunciadas en el capítulo anterior, las que en el caso de la presente investigación implicaron el uso de entrevistas en

profundidad, análisis de contenido, elaboración y aplicación de cuestionario como recursos metodológicos principales.

La fundamentación teórica específica de estos recursos y la argumentación que sostiene su pertinencia de uso, se presentan en el capítulo 5 correspondiente a Metodología.

A continuación, se describen y explican los componentes teórico-metodológicos fundamentales sobre los cuales está estructurado el Método Galileo, en orden a prefigurar la comprensión de su operatoria, incluida también como parte del capítulo 5 ya aludido.

En el inicio mismo de su procedimiento, esta opción metodológica, opera activamente para conocer el fenómeno (en este caso, las características de la organización) en estudio a través de sus propios integrantes, mediante entrevistas en profundidad a un grupo de ellos.

A partir de la información obtenida por esa vía, se realizan análisis de texto apoyados en programas computacionales, para identificar aquellos temas y conceptos que emergen con más frecuencia y mayor relevancia respecto de aquello que está estudiando, en orden a

establecer las dimensiones que serán incluidas en la siguiente etapa.

Se observa entonces, que a diferencia de los sistemas tradicionales, en el método Galileo los conceptos que definen el campo de significación (en este caso, aquellos descritos como atributos que caracterizan la organización), se obtienen directamente desde el grupo en estudio, en lugar de ser preestablecidos por el investigador.

Como etapa siguiente, el método Galileo contempla la elaboración de un Cuestionario ad-hoc que se construye pareando entre sí todos con cada uno de los rótulos que representan las principales dimensiones culturales derivadas de las entrevistas en profundidad (análisis de contenido y categorial mediante) realizadas en la etapa anterior, lo que da origen a escalas que constituyen una variante de los que Torgerson (1958) denominó técnicamente “métodos de estimación directa” (en Barnett et. al., 1981b, p. 458).

Cabe anticipar (previo a la descripción exhaustiva del capítulo 5) que distintos autores (Danes y Woelfel, 1975; Wigand y Barnett, 1976; Barnett et. al., 1981b) han

considerado psicométricamente débiles las escalas tipo Likert, en primer lugar por ser restrictivas (sólo 5 ó 7 categorías de elección) lo que introduce un error inicial de 14% y 20% respectivamente y, en consecuencia, una precisión no mayor de un 86% u 80%, según sea el caso.

Barnett et. al. (1981b) profundizan en dichas restricciones, afirmando que tales escalas cumplen sólo dos requisitos de los números reales (orden e igual intervalo) y al no poseer un 0 absoluto, y limitar los rangos de variación y densidad, restringen severamente las posibilidades de precisión del instrumento, pudiendo causar serios problemas en su validez y confiabilidad (p.457).

Dado lo anterior, los ítems propiamente tales del cuestionario no están elaborados usando escalas categoriales de diferencial semántico, sino que expresan las relaciones entre dichos atributos mediante escalas construidas con el método de *pares comparados* (original de Thurstone) que fue retomado por los investigadores que desarrollaron el Sistema Galileo (Woelfel y Fink, 1980), las que a su vez

han sido correlacionadas con escalas de nivel racional de probada exactitud y precisión (Barnett y Kincaid, 1983).

Aunque esta modalidad instrumental no es usual dentro de las opciones de medición y las personas no tienen mayor conocimiento ni conciencia del proceso que llevan a cabo, habitualmente son capaces de estimar separaciones o diferencias entre conceptos con bastante confianza y considerable exactitud (Woelfel y Fink, 1980).

Por otra parte, la estimación en base a pares comparados empleando escalas de razón es generalmente considerada la forma individual de medición más precisa conocida por los psicometristas y, en el caso específico de las escalas del método Galileo, hay evidencia sustancial (Gordon, 1976; Gillham y Woelfel, 1977; Woelfel et. al, 1980) que pueden lograr considerable precisión, incluso en muestras pequeñas (en Woelfel et. al., 2005).

Para contestar dicho instrumento, las personas deben realizar estimaciones directas de la magnitud de las diferencias entre los conceptos en tanto proporciones referidas al criterio métrico. Esta modalidad de pregunta

coloca al respondiente en una posición desde la cual se potencia una respuesta integral (él/ella responde como un todo y no por “áreas psicológicas”) y relacional (cada estimación es una función).

Como resultado de este procedimiento, cada concepto adquiere una posición definible como puntaje  $Z$ , es decir, como fracciones de unidades de dispersión. Por lo tanto, como ya se indicó en la sección anterior, la escala obtenida constituye una matematización muy precisa de un fenómeno inicialmente descrito sólo en términos cualitativos.

El método Galileo se estructura operacionalmente sobre la base de conceptos que representan *atributos* y *objetos*. Incluye también un *punto de referencia* que focaliza la investigación: una profesión, un evento social, una organización (en este caso, la Universidad de Valparaíso) o cualquiera sea el objeto, proceso, persona o grupo que se haya definido estudiar.

En el caso de un estudio como el aquí reportado, los *atributos* describen la organización en general, a través de algunas de sus prácticas y situaciones, en tanto los *objetos*,

son 2 puntos de perspectiva propios del modelo de observación y descripción que emplea el sistema: *Yo* (el respondiente) y *los Otros* (el grupo al que pertenece el respondiente).

Eventualmente, también se puede incluir de manera opcional un concepto (denominado “referencial”) que los investigadores consideren de particular utilidad para el estudio; por ejemplo, un referente comparativo que permita estimar expectativas de los respondientes respecto de un objeto en particular.

En el Sistema Galileo, la distancia entre la etiqueta *Yo* y cada uno de los otros puntos es definida como *la actitud* que esa persona tiene en relación con los atributos, el otro punto de perspectiva (su grupo) y el punto general de referencia (fenómeno estudiado).

La distancia entre ambos conceptos de perspectiva (*Yo - los Otros*), representa el grado actitudinal de “identificación” -como generalizadamente se le llama desde un punto de vista psicológico- de los individuos estudiados respecto de su propio grupo de pertenencia.

El Sistema Galileo define como *creencias*, aquellas distancias que las personas establecen para cada uno de los pares que no incluyen el concepto actitudinal *Yo* (Woelfel y Fink, 1980).

Por lo tanto, las distancias entre el rótulo de perspectiva *los Otros* y cada una de restantes etiquetas, representan las creencias que los respondientes tienen acerca del propio grupo de pertenencia, tanto en su relación con el fenómeno general en estudio, como con sus respectivos atributos.

Danes y Woelfel (1975) y Gordon (1976), han reportado coeficientes de confiabilidad para este procedimiento de entre .85 y .90 en estudios de opinión pública y de entre .93 y .99 en situaciones de control experimental, respectivamente.

A partir de cada una de las estimaciones numéricas de distancias establecidas por los participantes respecto de cada par comparado incluido en el cuestionario, el software de Galileo elabora una matriz de distancias-promedio entre todos y cada una de las etiquetas que representan los

atributos, los puntos de perspectiva y el punto de referencia del estudio respectivamente.

Utilizando el recurso matemático (descrito en 2.1) que permite la multi-dimensionalidad gráfica a partir de la matriz original de distancias-promedio, ésta última es transformada en un mapa espacial con esa característica, que además puede configurarse para ser visualizado desde infinitas versiones de perspectiva.

Matemáticamente, el proceso es análogo a la conversión en mapa geográfico de una matriz de distancias entre ciudades, expresada en kilómetros (Woelfel y Danes, 1980.).

Si bien estos mapas podrían ser considerados sólo un recurso de apoyo visual-gráfico, no puede dejar de reconocerse en esta opción técnica, el aporte de al menos 2 síntesis aportativas:

- 1) una de carácter matemático-gráfico, sin pérdida ni distorsión de la información original y,

2) otra de carácter visual-cognitiva que localiza y dimensiona el fenómeno dentro de un espacio delimitado.

Al respecto, ha de considerarse con especial atención que mientras el espacio físico tiene tres dimensiones, el espacio representativo de una cultura organizacional, puede ser -de hecho- bastante más complejo.

Según Barnett y Woelfel (1982), generalmente, su varianza requiere ser explicada por  $n$  ( $n-1$ ) dimensiones, ya que el espacio cultural de las organizaciones no es un espacio euclidiano, sino un espacio riemanniano; esto es, un espacio que se constituye en más de tres dimensiones, imaginarias, pero confiables (Barnett y Rice, 1985).

Sobre la base de la configuración del cuadro idiosincrático de significados y dimensiones culturales establecidos gradualmente, así como de las creencias y actitudes que los miembros de la organización en estudio sostienen respecto de aquellas, se realiza el análisis cuali-cuantitativo final, integrando ambos niveles de manifestación organizacional.

Como se puede apreciar a partir de lo antes descrito en esta sección, el método Galileo parte obteniendo insumos de información inicial de carácter cualitativo, que luego - análisis de contenido mediante- son gradualmente precisados con vistas a materializarse en un instrumento cuantitativo (cuestionario), que permite medir las actitudes y creencias que posee el grupo en estudio, respecto de los principales atributos de su propia cultura institucional.

En este sentido y más allá del ámbito organizacional, el Sistema Galileo es un método aplicable y adecuado para *cualquier fenómeno o proceso social* respecto del cual se quieran establecer las actitudes y creencias que determinado (s) grupo (s) de personas sostiene (n) en relación con el mismo. En este caso, el objeto referencial de estudio, han sido las dimensiones culturales de la Universidad de Valparaíso como Universidad pública, desde la perspectiva de sus funcionarios administrativos.

Por último, debe anticiparse aquí, que más allá de las diferencias teórico-metodológicas que al respecto presentan los enfoque funcionalista e interpretativo en sus aplicaciones

a este campo, hay 3 puntos de encuentro significativos y absolutamente posibles de operacionalizar de manera consistente con el uso del método Galileo aplicado a la investigación en cultura organizacional. A saber, la consideración de ésta como un *patrón*, que alude a algo *esencial* y actúa como un *referente* para los individuos y su comportamiento en las Organizaciones.

La discusión correspondiente en lo relativo a dichos puntos en común, sus implicancias y el modo en que el método aquí propuesto las integra, forma parte del capítulo 7 de esta tesis.

## CAPITULO 3

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### **3.1 Orígenes y desarrollo histórico de su estudio**

Durante los últimos 40 años, los estudios de clima y cultura organizacional han representado uno de los mayores esfuerzos de la psicología social por comprender el comportamiento de las personas en ese contexto de la vida humana actual. Las organizaciones, entidades colectivas por definición, representan un importante ámbito o nivel de estudio para el comportamiento del hombre.

Los estudios de clima realizados desde la segunda mitad de los 60 en adelante, prestaron atención predominante a las percepciones que los miembros de la organización tenían respecto de prácticas y procedimientos “observables” de la vida organizacional cotidiana. Enfatizaron también la categorización de estas descripciones en dimensiones analíticas que permitiesen la comparación entre distintas organizaciones y, posteriormente, la generalización de resultados.

Concordante con esto, se centraron en la medición de las dimensiones establecidas, asumiéndolas como presentes en la generalidad de las organizaciones estudiadas y utilizaron métodos e instrumentos cuantitativos (principalmente, cuestionarios estándar con Escalas de Diferencial Semántico) para recoger los datos relativos a las variables en estudio.

Así, Tagiuri y Litwin (1968) contribuyeron con unos de los primeros estudios prospectivos del concepto mismo; Litwin y Stringer (1968) lo asociaron a procesos motivacionales; Campbell et al. (1970) estudiaron sus relaciones con efectividad y desempeño; James y Jones (1974) aportaron a su desarrollo teórico y propusieron instrumentos para su medición. Los primeros investigadores en clima organizacional siguieron los lineamientos del paradigma *funcionalista*.

Los estudios de cultura organizacional aparecieron 10 años después, como reacción -en alguna medida- al enfoque y al método que los investigadores en clima empleaban hasta entonces como forma casi exclusiva de estudiar las variables organizacionales de conjunto.

A diferencia de los primeros, estos últimos, se centraron principalmente en los significados que los propios miembros asociaban con su organización, tratando de capturar el sentido y los supuestos subyacentes a dichos significados, sus formas de comunicación y sus relaciones con el día a día de la vida organizacional.

Así mismo, prestaron atención a los artefactos concretos, a los símbolos, mitos y rituales de la organización y a las conversaciones cotidianas, las creencias y valores mediante las cuales sus integrantes construían y describían cotidianamente su realidad organizacional.

Acorde con ello, emplearon métodos cualitativos de investigación (principalmente, observación y entrevistas) para darle coherencia interpretativa al fenómeno en estudio y siguieron los lineamientos del paradigma *interpretativo*.

En este contexto, Van Maanen y Schein (1979) describieron la cultura de las organizaciones como un proceso de socialización; Ouchi (1981), desarrolló la teoría Z, a partir del tipo de cultura que observó en organizaciones japonesas; Louis (1983), relacionó la cultura

de las organizaciones con sus entornos y Alvesson (1985), propuso un marco crítico para el análisis organizacional.

Schein (1985) por su parte, enfatizó la mirada sobre las creencias y los supuestos básicos; Cameron (1999) estudió los efectos de la participación en los procesos de cambio cultural y Parker (2000), estudió las relaciones entre cultura organizacional e identidad personal de sus miembros.

El fuerte desarrollo de este campo de investigación, trajo consigo no sólo la complejización del mismo, sino también un cierto caos y confusión a nivel epistemológico, teórico, conceptual y metodológico, que distintos autores buscaron clarificar y ordenar desde fines de los 80 en adelante, a través de un número importante de meta-investigaciones sobre el clima y la cultura de las organizaciones.

Por otra parte, desde fines de los años 80, autores como Rosseau (1988) y Denison (1996) entre otros, reportaron diferencias y similitudes epistemológicas, teóricas, metodológicas y conceptuales, entre el clima y la cultura de las organizaciones, revisándolas como campos de

investigación diferentes basados en tradiciones investigativas distintas y metodologías inicialmente divergentes. A modo de síntesis de estos desarrollos, puede decirse que:

1. El *Clima* es una descripción del ambiente organizacional, basada en las percepciones individuales que los miembros de una organización tienen respecto de un conjunto fijo de dimensiones de amplia aplicabilidad, tales como: estructura jerárquica, calidad de las comunicaciones, asunción de riesgos, estándares de rendimiento, apoyo, niveles de responsabilidad, etc. Según Denison (1996), los esfuerzos de la investigación sobre clima se han centrado más en los aspectos generalizables y el impacto de esas condiciones en la organización en un momento específico de tiempo.

2. La *Cultura*, por su parte, se refiere a estructuras más bien invisibles, pero no por ello menos influyentes en el comportamiento de los individuos y en el funcionamiento global de la organización. Denison (1996) señala que la investigación en cultura ha estado tradicionalmente más

orientada a estudiar los aspectos únicos y la evolución en el tiempo de los sistemas estudiados,

3. La investigación en clima tiende a ser nomotética y usa métodos cuantitativos, más bien para describir “estados” de la organización.

4. La investigación en cultura es primariamente ideográfica y emplea métodos cualitativos, más bien para describir “procesos” organizacionales (Glick, 1985).

5. Un aspecto medular de la cultura de una organización son las creencias que sus miembros sostienen respecto de ella, las que operan más bien a un nivel pre-consciente y difícilmente pueden ser activadas por cuestionarios. Más aún, si se trata de instrumentos preestablecidos, ya que éstos reflejan más bien las categorías conceptuales del investigador que aquellas de la organización estudiada.

6. El carácter único o diferenciador de cada cultura organizacional resulta poco aprehensible para un investigador externo, inhabilitándolo en buena medida, para establecer preguntas a priori.

Llegar a establecer lo que es propio de una organización en estudio, parece requerir procesos interactivos más complejos entre investigadores y miembros de ésta, que la sola aplicación de instrumentos estandarizados (Smircich, 1983).

7. Por otro lado, el uso de metodologías cualitativas impone restricciones ciertas para el análisis comparativo de los resultados obtenidos en estudios distintos al no basarse en instrumentos estandarizados que permitan comparaciones efectivas.

A primera vista, la distinción entre clima y cultura puede parecer simple; con las percepciones, los sentimientos y las conductas de los individuos claramente ligadas a lo situacional, en el caso del clima, y con un contexto evolutivo constituido de creencias enraizadas en supuestos básicos históricos mantenidos por el colectivo a través del tiempo, en el caso de la cultura.

Sin embargo, al revisar la evolución en el campo de la investigación de estos dos grandes temas durante los años 70 y 80, según Denison (1996) ésta muestra ciertas

derivaciones epistemológicas y metodológicas en los años 90, que van diluyendo dicha claridad inicial:

- i.** Aparición de estudios cualitativos de clima que consideran los procesos de construcción social mediante los cuales se constituyen dichos estados organizacionales.
- ii.** Aparición de estudios cuantitativos de cultura, orientados en un sentido más convencional de comparación y generalización.
- iii.** Superposición creciente entre las variables que emplean estos últimos estudios y aquellas utilizadas inicialmente en las investigaciones de clima.
- iv.** Aumento de los estudios de cultura organizacional que trascienden los bordes epistemológicos y metodológicos imperantes a fines de los 80, combinando recursos cualitativos y cuantitativos en sus metodologías de investigación (Siehl y Martin, 1988; Hofstede et. al. 1990).

En virtud de lo anterior, Denison (1996) afirma que más allá de las diferencias “ ... hay una curiosa similitud que

hace crecientemente difícil distinguir algunas de las actuales investigaciones en cultura con respecto del anterior paradigma de clima, ya sea en relación con el fenómeno sustantivo o con los métodos y epistemología” (p. 644).

Por otro lado, según Payne (2000), si bien cultura y clima son constructos diferentes, ambos están orientados a describir y explicar procesos colectivos que emergen entre personas que comparten un cierto tipo de situación o experiencia dentro de un contexto global particular; en este caso, las organizaciones.

En síntesis, resulta posible identificar convergencias ontológicas y epistemológicas en las perspectivas desarrolladas por los investigadores del clima y la cultura, lo cual pareciera circunscribir las diferencias más bien a sus enfoques que a aquello por estudiar.

Según Denison (1996), en este proceso evolutivo cuyos orígenes se remontan a la década de los 60, la revisión de las perspectivas y métodos de investigación a menudo ha sobrepasado a la discusión acerca de los contextos organizacionales que son el verdadero objeto de

investigación, generando un debate no acerca de qué estudiar, sino de cómo hacerlo y, de paso, oscureciendo la comunidad básica que poseen en lo sustancial.

En la misma línea, otros autores (Schneider, 2000), reconocen también diferencias entre ambos constructos, pero las soslayan en favor de su potencial de conjunto para una mayor y más completa manera de comprender el modo en que los miembros de cada organización vivencian su cotidianeidad en ellas.

Durante los inicios mismos de este debate Reichers y Schneider (1990) sostenían ya que en un nivel general hay una superposición sustancial entre ambos conceptos, señalando que “eso era particularmente cierto cuando el clima y la cultura se contemplan como procesos recíprocos, en un ciclo continuo a lo largo del tiempo” (p.24).

En forma complementaria, más recientemente otros investigadores (Ashkanasy y Jackson, 2001) también han concordado en aceptar una convergencia importante entre clima y cultura, considerándolos constructos distintos, pero

complementarios y útiles en el caso de Glisson y James (2002), mediante investigaciones que se mueven entre ambos.

La meta-investigación de los estudios de clima y cultura realizada por Denison (1996), lo llevo a sostener que la disputa entre los paradigmas originales de clima (funcionalista) y de cultura (interpretativo) era un importante obstáculo para el desarrollo del campo, pues había llegado a ser sobre el fenómeno en estudio, más que sobre la vida organizacional misma.

Su fundamentado trabajo de hace poco más de una década, constituyó un importante aporte en pro de la integración, en tanto sus principales conclusiones fueron que las diferencias entre las perspectivas en disputa eran "... más de interpretación que del fenómeno mismo en estudio ..." (p. 645) ya que "... tanto la literatura de clima como la de cultura en realidad se dirigen a un mismo fenómeno: la creación e influencia de contextos sociales en la organización" (p. 646).

Como se verá en el capítulo correspondiente a la Discusión, esta tesis asume la propuesta hecha por Denison

(1996) en cuanto a poner de relieve los puntos de encuentro entre los paradigmas sobre los cuales se han desarrollado gran parte de los estudios organizacionales, para legitimar así una investigación integrada que combina ambas perspectivas.

### **3.2 Delimitación conceptual**

Como ya se señaló, el concepto “cultura organizacional” apareció a fines de los años 70 (Pettigrew, 1979; van Maanen y Schein 1979), en un contexto de reacción al enfoque funcionalista y al método empírico de investigadores que estudiaban el clima de las organizaciones desde mediados de la década anterior.

Desde esos años, el potencial descriptivo y explicativo que se vislumbró en este constructo, se fue acrecentando con el tiempo y generó un campo de investigación y debate claramente distinguible dentro del área más amplia del estudio de las organizaciones.

Como ya se ha reseñado, el concepto de cultura organizacional está asociado desde sus orígenes mismos al de clima, en tanto surgió como una representación

conceptual inicialmente contrapuesta a éste, generando un debate epistemológico, teórico y metodológico particularmente intenso en la década pasada (Denison, 1996; Hofstede, 1998; Schein, 2000).

Si bien las diferencias no se han zanjado y resulta a la vez poco probable que así ocurra, los planteamientos inicialmente divergentes han convergido gradualmente hacia considerar que ambos conceptos son distintos, pero se interrelacionan e incluso superponen en distintos grados y si bien remiten a un mismo fenómeno más amplio, darían cuenta de éste en niveles distintos, aunque no incompatibles (Hoy y Sabo, 1998; Payne, 2000; Glisson y James, 2002),

Lo anterior refleja que la importancia y vigencia de ninguno de dichos constructos ha estado ni está actualmente en discusión. Algunas de las definiciones más difundidas de *cultura organizacional* reflejan con claridad los alcances e implicaciones de dicho concepto para la comprensión del funcionamiento de estos sistemas sociales:

- La cultura organizacional es un conjunto de significados pública y colectivamente aceptados, que operan para un

determinado grupo en un momento dado (Pettigrew, 1979).

- La cultura de una organización está compuesta de los valores y actitudes de sus miembros, más el estilo de conducción y el tipo de conducta que se emplea en la organización para resolver los problemas (Davis, 1981).
- La cultura de una organización es el elemento unificador que mantiene amalgamada a una organización a través de patrones compartidos de significado (Siehl y Martin, 1983).
- Valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con las estructuras organizacionales y los sistemas de control, produciendo normas de comportamiento (la forma en que se hacen las cosas) (Uttal, 1983).
- Un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por el grupo como formas de solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna. Dichos supuestos funcionan lo suficientemente bien como para ser validados y pensados por los nuevos miembros

como la forma correcta de percibir, pensar y sentir acerca de esos problemas (Schein, 1991).

- De una forma sencilla, se podría llamar cultura organizacional al consenso que se presenta en las organizaciones en relación con la forma de procesar, evaluar la información y comportarse ante los demás (Rodríguez, 1993) .

Como se puede observar en estas definiciones de cultura organizacional y de manera similar en la generalidad de las que se han propuesto, prevalecen los componentes de tipo cognitivo, tales como creencias, supuestos, actitudes y valores, orientando en esa dirección lo que hasta ahora se ha entendido, conceptualmente, como la esencia del fenómeno (Gregory, 1983; Schein, 1986; Sackmann, 1991; Rodríguez, 1998; Molinari, 2001).

Al mismo tiempo, cada organización puede presentar variaciones importantes en cuanto a extensión, arraigo u otras manifestaciones de la cultura organizacional que distintos autores<sup>3</sup> han conceptualizado de diversas formas.

---

<sup>3</sup> Según Louis (1983), las culturas organizacionales pueden tener distintos grados de *dispersión* (ámbitos que alcanza), *homogeneidad* (consistencia de

A su vez, dichas variaciones pueden manifestarse también mediante conductas diferenciadas en los distintos subsistemas e individuos de una organización; sin embargo, en tanto la cultura organizacional remite en última instancia a creencias y supuestos compartidos por sus miembros, se entiende que esta *red de significaciones* (Geertz, 1973) inspira, guía, fundamenta y condiciona, en mayor o menor medida, los comportamientos de todas las personas dentro de dicho contexto.

Además del carácter implícito y su consecuente invisibilidad en la vida diaria de las organizaciones, los atributos característicos de su cultura y los significados asociados a ellos, constituyen reguladores poderosos de la forma en que, finalmente, las personas se conducen como miembros de las entidades en que participan y de las normas que van generando con su propio actuar organizacional.

Así entendido, una parte significativa del comportamiento organizacional de los individuos, parece

---

interpretaciones) y *perdurabilidad* (estabilidad en el tiempo). Rousseau (1988), ha hecho la distinción entre culturas fuertes y débiles, según el grado de consenso que los valores y creencias tienen entre los miembros de una organización y la intensidad con que influyen en sus comportamientos.

estar guiado por, y resultar explicable desde, el contexto que la cultura de la organización provee y los procesos de interacción y comunicación que en ella ocurren diariamente. Como han planteado Rodríguez y Dei (2001), “la cultura es intangible ... sin embargo, tiene una influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros” (p. 335).

Por ejemplo, los integrantes de una organización pueden llegar a comportarse más o menos proactivos en proponer cambios y/o soluciones de procedimiento, según participen de una cultura organizacional que alienta, reconoce o estimula este tipo de iniciativa, o de otra donde ese tipo de comportamiento no tiene mayor valor atribuido, ni significado social o instrumental positivo asociado.

Por otra parte, según estos mismos autores, “definir la cultura de una organización, esto es, delimitar con precisión su concepto, entraña una gran dificultad, aunque es claramente visible para cualquiera que se aproxime a ella, aún sin entrenamiento especial” (p.336).

Más allá de lo anterior, un aspecto central en el estudio y comprensión de las culturas organizacionales que

hoy no resulta controvertido, es su *condición colectiva* (Pettigrew, 1979; Siehl y Martin, 1983; Schein, 1991; Rodríguez, 1993; Rodríguez y Dei, 2001); es decir, los atributos que los miembros de una organización señalan y describen vivencialmente como propios de ella, constituyen una representación compartida que trasciende a cada persona.

Desde el nivel de los *individuos*, en que las cogniciones, visiones y acciones de éstos “definen la esencia de ese ser organizado”, pasando por el nivel *grupal* en que “los miembros elaboran categorías de pensamiento comunes” hasta el nivel *organizacional*, se asume que “la cultura no afecta sólo a los individuos o a los grupos .., sino a la organización entendida como sistema” (Rodríguez, 1993, págs. 248-249).

En este sentido, la cultura de una organización es un todo, una condición global, que sus miembros (como individuos) pueden referir mediante atributos desagregados, pero que ellos viven y un observador puede describir como una *totalidad* (Demicheli, 1999).

La cultura de una organización puede entenderse expresada en hábitos y tendencias a actuar de ciertas maneras, pero más allá de las conductas en sí mismas, por valores, actitudes, creencias y patrones de pensamiento y lenguaje, que son transmitidos mediante la interacción y comunicación diaria entre quienes la componen.

Según el planteamiento de Rodríguez (1993), la cultura “ ... es algo que se comparte, que se trasmite, y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades. La cultura se trasmite a través de los valores, se traduce en sistemas de creencias y actitudes y se manifiesta por medio de comportamientos” (p.239).

El concepto de cultura organizacional que se utiliza en esta tesis, asume entonces que aquella implica *atributos* (lo que es propio, distintivo), *valoraciones* (lo que es relevante), *actitudes* (evaluaciones emocionales y disposiciones a actuar) y *creencias* (convicciones cognitivas), que son compartidas -en distintos grados- por los miembros de la organización y que condicionan de forma significativa su manera final de actuar (Demicheli, 2004).

De igual modo, se entiende que las personas comunicándose e interactuando cotidianamente a través de los distintos sub-grupos organizacionales, construyen y mantienen de manera permanente, un mundo simbólico y físico que oscila entre cambio y estabilidad, pero preservando en el tiempo ciertos atributos que le otorgan su carácter distintivo (Demicheli, 1999).

Según Woelfel (2002), los patrones de creencias compartidos son los que forman la cultura, aunque los individuos no manifiesten exactamente la misma visión de ciertos temas, ni mantengan un consenso a través de todos los tópicos. Aun así, agrega este autor, se observa una tendencia central de opinión acerca de las creencias individuales, que pueden ser vistas como agrupamientos (clusters), más o menos cohesionados.

Dentro de esta concepción general, la cultura puede considerarse como la suma de las tendencias que presentan las creencias individuales de los miembros de un grupo acerca de un conjunto de objetos, conceptos o atributos de

aquella, donde la importancia recae en la relación percibida entre dichos elementos (Woelfel et al., 1986).

Sobre la base de lo antes expuesto, esta tesis da un lugar central a las características o principales atributos que los propios integrantes de la organización identifican como distintivos de su cultura en un determinado momento y busca establecer las *creencias* y *actitudes* de éstos en relación con esas dimensiones fundamentales.

En la misma orientación, el Sistema Galileo (Woelfel y Fink, 1980; Woelfel y Stoyanoff, 2007), que se emplea en la presente tesis, pone la atención en el estudio de los procesos de cambio en sistemas colectivos, entre ellos el fenómeno cultural en las organizaciones, haciendo énfasis en la observación de lo que se modifica en el tiempo, más que en los factores preestablecidos.

### **3.3. Actitudes y creencias en el estudio de la cultura organizacional.**

Ciertamente, las actitudes se incluyen dentro de los constructos teóricos más relevantes y aportativos al desarrollo de la psicología social en sus distintas áreas,

incluida la organizacional. Asociadas a ellas, las creencias por su parte, son otro concepto fundamental para la comprensión de los procesos mediante los cuales se constituyen, mantienen y cambian todos los sistemas de interacción humana, incluyendo las organizaciones y sus respectivas culturas.

En 1918, Thomas y Znaniecki definieron la Psicología Social como “el estudio científico de las actitudes” (en Rodrigues, 1987; p. 340) en un temprano intento por poner de relieve la necesidad de estudiar las relaciones entre las actitudes (con un foco exclusivo en lo afectivo) y las manifestaciones observables del comportamiento humano.

En su más amplio sentido, las actitudes pueden considerarse como representaciones psicológicas de la influencia que ejerce cada sociedad y cultura sobre las personas en tanto individuos. Por un lado, son inseparables de los contextos que las generan, mantienen y actualizan bajo ciertas condiciones, pero al mismo tiempo, son una expresión que articula un conjunto más o menos amplio de experiencias individuales únicas.

Las creencias, por su parte, han sido en general consideradas y conceptualizadas como las ideas o convicciones que ha desarrollado y sostiene una persona - fundamentalmente sobre la base de la información o conocimiento que tenga en un momento dado- respecto de otras personas, eventos o componentes de su mundo social.

La importancia asignada al concepto, así como su evolución histórica, han hecho que en rigor, haya prácticamente innumerables definiciones relativas a las actitudes. Sólo a modo de graficar esta diversidad, considérense las siguientes entre aquellas más difundidas, según describe Rodrigues (1987):

- o Thurstone (1928): “la intensidad de afecto a favor o en contra de un objeto psicológico”.
- o Allport (1935): “estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia, y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que está relacionado”.

- Kretch y Crutchfield (1948): " una organización duradera de procesos motivadores y emocionales perceptivos y cognoscitivos en relación con el mundo en que se mueve la persona"
- Asch (1952): "disposiciones duraderas formadas por la experiencia anterior".
- Rokeach (1966): "organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o situación, que predispone a un individuo en favor de una respuesta preferida".
- Fishbein y Ajzen (1975): "una predisposición aprendida a responder de forma consistente, desfavorable o favorable respecto a un objeto".

A su vez, la importancia que la psicología social le ha asignado por décadas al estudio de las actitudes, también queda reflejada en la diversidad de concepciones y enfoques teóricos que se han desarrollado asociados a su estudio. A modo de descripción general, puede decirse que éstos se agrupan en torno a 4 grandes líneas principales:

a) **Enfoque funcional**, que concibe las actitudes como cumpliendo funciones, principalmente de (auto) ajuste psicológico a través de la personalidad del individuo y, social, en términos de la adaptación de éste a su entorno, mediante procesos motivacionales que activan y guían su conducta en la dirección necesaria para aquello.

De acuerdo a Katz y Stotland (en Hollander, 1971), las funciones motivacionales básicas de las actitudes serían: a) ajuste, para la consecución de un objetivo, b) defensa del yo, para proteger la integridad psicológica de la persona, c) expresión de valor, para dar a conocer aspectos valiosos del sí mismo y, d) integración, para ordenar el ambiente y comprender los fenómenos circundantes de forma integrada.

b) **Teoría de la disonancia cognitiva**, cuyo supuesto básico es que el ser humano busca mantener una armonía interna básica entre sus actitudes, opiniones, conocimientos y valores. La disonancia es el resultado del no logro o la ruptura de esa relación armónica, lo cual produce un estado de tensión psicológica en las personas.

Dicho estado actuaría como motivación para buscar la recuperación de la condición armónica perdida a través de distintas formas; entre otras, la búsqueda de nueva información y el eventual cambio (o confirmación) de las actitudes existentes o incluso, aunque menos frecuentemente, un re-jerarquización de la escala previa de valores.

c) **Teoría del refuerzo**, según la cual las actitudes se manifiestan, conservan o desaparecen, acorde a las consecuencias favorables o el castigo que acompaña a las conductas que las hacen tangibles.

Esta perspectiva teórica sostiene que las personas llegan a presentar respuestas emocionales ante un objeto actitudinal, si se le acompaña consistentemente con un estímulo que activa la emoción, pudiendo este último llegar a provocar la emoción por sí mismo. Dicha respuesta emocional sería entonces, la base de la actitud (Carver y Scheiler, 1997).

d) **Enfoques cognitivos**, que centran su atención en los procesos analíticos asociados a las actitudes y las conductas humanas (evaluar, razonar, decidir), buscando explicar

aquellas que están bajo control conciente de las personas a partir de ciertos determinantes que las preceden y les otorgan sentido.

Estas perspectivas asumen que el más inmediato de dichos determinantes no es la actitud misma, sino la intención de conducta, aunque aquella sí es uno de sus precursores, conjuntamente con ciertas condiciones del contexto socio-cultural del individuo.

Dentro de estos últimos enfoques, los modelos que han mostrado mayores desarrollos y adquirido más notoriedad en los últimos años, son la llamada Teoría de la Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1975) y la Teoría de la Acción Planeada (Ajzen, 1985).

Más que una nueva teoría, esta última constituye una ampliación complementaria a la primera, que agregó al modelo original la evaluación que hace cada individuo respecto de su propia capacidad de ejecución conductual frente a una situación dada.

Según Fishbein y Ajzen (1975), las creencias tienen orígenes diversos, se forman ya sea mediante experiencias

directas, indirectas o información relativa a cualquier elemento del mundo socio-vivencial de una persona, pero independientemente de la cantidad de ellas que ésta posea, por sí mismas no conducen a la acción.

En esta misma perspectiva teórica, los afectos y sentimientos se asimilan con la evaluación (positiva o negativa) al igual que las creencias y opiniones con la cognición. De este modo, la actitud representa el sentimiento global favorable o desfavorable hacia un determinado estímulo por parte de un sujeto.

Esta conceptualización conlleva la medición unidimensional de las actitudes, a diferencia de lo que hizo el modelo tradicional y más difundido de Rosenberg y Hovland (en Hollander, 1971) al concebir las actitudes como estructuras configuradas por tres componentes (cognitivo, afectivo y conativo).

Según Widaman (1985), las correlaciones entre las medidas de los tres componentes del modelo clásico (cognitivo, afectivo, conativo) son altas, aunque existe una pequeña varianza específica para cada factor. Ello implica

que hay escasa validez discriminante, que no habría diferencias significativas en el poder predictivo de dichos componentes y que el modelo de cadena causal sería el más aceptable.

Dicha conclusión es convergente a la vez con lo planteado por Ajzen (1985) quien reporta que los datos de la literatura, en general son consistentes con la idea que un único factor da cuenta de la mayor parte de la varianza en las respuestas actitudinales.

Como ya fue referido en la sección 2.2, las estimaciones que las personas hacen al responder el cuestionario de pares comparados que utiliza el método Galileo, resultan de un proceso cognitivo integrado y no de la expresión de preferencias, ideas o disposiciones de conducta por separado. En este sentido, las teorías cognitivas recién reseñadas y la teoría cognitiva del sistema Galileo que se presenta a continuación, comparten una misma concepción psicométrica general.

Según Woelfel (1980), la concepción aristotélica (teleológica y categorial) ha sido fundamento de las ciencias

sociales desde sus orígenes; producto de lo anterior, en el estudio específico de las actitudes, dichas disciplinas habrían seguido un curso de acción que no ha favorecido su desarrollo, según este autor, por la siguientes razones:

- a) concebirlas como disposiciones afectivas (asociadas a motivaciones) midiéndolas en función del grado en que las personas gustan de un objeto actitudinal o perciben que pueden obtener ventajas comportándose de una cierta manera hacia él, ha mostrado ser un decepcionante predictor de conducta, independientemente del tipo de escalas utilizadas para estudiarlas.
- b) la aplicación de escalas categoriales ha restringido la posibilidad de medirlas con precisión, disminuyendo considerablemente la confiabilidad de la varianza obtenida en estudios realizados con esas procedimientos.

Siguiendo a Woelfel (1980), un modelo concebido en base a “saltos discretos de un estado cualitativo de conducta a otro estado discreto de conducta en respuesta a orientaciones afectivas internas hacia un objeto actitudinal,

podría ser falso en sí mismo, o al menos, aplicable a un muy reducido número de actividades humanas” (p. 92).

Por su parte, la teoría cognitiva de este autor (Woelfel, 1980) remite en sus orígenes al pensamiento interaccionista de G. H. Mead, quien prestó explícita atención al comportamiento humano como un proceso continuo más que como una serie de actos discretos.

Desde dicha perspectiva, el *Sí mismo* (Yo) se conforma en base a una porción significativamente mayor de procesos constantes apropiados al rol o roles que ejecuta una persona y, a interrupciones (sólo ocasionales) de ese flujo, en las cuales la conducta requiere hacerse intencionada.

Dentro de ese entendimiento, una actitud correspondería a la relación global de un individuo con un objeto o un grupo de éstos, que incluye una dimensión afectiva, pero no está limitado a ella.

Del mismo modo, si bien en esta concepción no se ignora el valor subjetivo y funcional de adoptar un actitud, el énfasis explicativo de cómo ésta llega a ser parte del *Sí Mismo* de cada persona no está puesto allí, sino en la

consistente y reiterada definición de pertinencia y legitimidad que otros interactuantes hacen de esas actitudes en las relaciones cotidianas que sostienen con quien las sustenta.

Otra importante noción de la teoría interaccionista es que el *Yo* puede ser objeto de la experiencia individual del mismo modo en que cualquier otro objeto puede serlo de la atención de aquel; el pensamiento de Mead es también explícito respecto a que el *Sí Mismo* "... es definido en términos de su relación con esos otros objetos de experiencia" (Woelfel, 1980, p. 99).

Sobre la base de estos planteamientos, el Sistema Galileo ... "asume que la definición de cualquier objeto de cognición (individual o cultural) está dada por su ubicación relativa respecto de otros objetos relevantes dentro de un continuo o espacio multidimensional, cuyas propiedades están determinadas por patrones de interrelación entre esos mismos objetos. La distancia global entre dos conceptos dentro de ese espacio es definida como una *creencia* y la

distancia entre cualquier concepto y el *Yo* es definida como una *actitud*." (Foldy y Woefel, 1990, p.1).

De manera análoga a lo planteado en la perspectiva de Fishbein y Ajzen, en esta teoría se considera que si bien todas las actitudes conllevan creencias, no todas las creencias son actitudes, sino solamente aquellas en que uno de los objetos es el *Sí Mismo*.

En coherencia con lo anterior y acorde a lo planteado por Blumer en 1967 (en Woelfel, 1980), éste último afirma que es totalmente apropiado definir el *Yo* a partir de su inclusión en un conjunto de objetos entre los cuales se establecen comparaciones. Y agrega que es enteramente consistente con la perspectiva interaccionista, estimar las actitudes de las personas en relación con ciertas formas de conducta (por ejemplo, el comportarse de manera solidaria, osada, ecológica, etc.) como *distancias o separaciones* entre el *Sí Mismo* y esos comportamientos.

Lo mismo aplicaría respecto de objetos físicos (un automóvil, una casa, un arma, una lancha, etc.), una situación o fenómeno social (pobreza, capitalismo,

revolución, globalización, feminismo, etc.) personas en particular (Sadam Hussein, Juan Pablo II, Augusto Pinochet, Bill Clinton, etc.) o instituciones (FMI, Green Peace, un Gobierno (nacional o regional), una empresa transnacional, etc.).

La teoría cognitiva de Woelfel (1980) vincula la idea central de separaciones que utiliza en su planteamiento, con la noción geométrica que considera la distancia física como un caso especial de separación en general y, en virtud de lo cual, resulta isomórfica con la *separación conceptual* en estructuras formales. Sobre la base de lo anterior, esta teoría asume que dichas “ ... separaciones conceptuales pueden ser presentadas en formatos geométricos análogos a los que describen distancias físicas.” (p.102).

De este modo, la teoría asume que los conceptos similares o con relaciones estrechas entre sí, se ubican cerca unos de otros, mientras que aquellos disímiles o poco relacionados, se localizan distantes; en la misma línea, sostiene que dentro de ese espacio compartido, el *Yo*, corresponde a una representación conciente de las personas

respecto de sí mismas en relación con esos otros conceptos componentes.

En otras palabras, el *Sí Mismo* se ubica cercano a lo conceptos consistentes que según cada cual lo definen y lejos de aquellos que no se ajustan a su auto-descripción. Al respecto, Woelfel y Stoyanoff (2007) sostienen que los hallazgos en estudios aplicados recientes utilizando el método Galileo, claramente refuerzan la teoría interaccionista que las personas se comportan más en relación con su auto-concepto que en base a necesidades o deseos.

Acorde a la teoría del método Galileo, conocer y graficar la ubicación de los distintos conceptos que constituyen el conjunto de creencias y actitudes relativas a un cierto fenómeno, es de importancia y utilidad para intervenciones orientadas al cambio de éstas, en tanto lo que se busca modificar son sus relaciones de distancia en el espacio originalmente constituido (Woelfel, 1995; Barnett y Boster, 1997, Woelfel y Stoyanoff, 2007).

Dado aquello, como se ha presentado en las secciones 2.1 y 2.2, el método Galileo deriva a partir de la primera matriz de estimaciones hechas directamente por los respondientes, una segunda matriz que permite la representación de las distancias estimadas en el espacio multidimensional que representa el *Mapa Galileo* del fenómeno estudiado.

Como queda de manifiesto en la revisión anterior, al margen de aquellos aspectos aún en controversia, las actitudes y componentes asociados al igual que las creencias y valores con que se relacionan, siguen siendo hoy conceptos de primera importancia para la comprensión y el cambio de cualquier contexto social.

El número y la variedad de sus definiciones muestran que más allá de dicha diversidad, hay un conjunto no menor de elementos compartidos no sólo conceptualmente, sino de visible operacionalidad respecto de los cuales este importante constructo teórico da debida cuenta y ofrece opciones para intervenir en los distintos ámbitos de la vida social.

Sintetizando y tomando en cuenta los distintos componentes incluidos en las diversas definiciones existentes acerca de las actitudes, puede afirmarse que es distinguible con nitidez un grupo de dimensiones comunes que hoy parecen estar fuera de discusión respecto del concepto mismo. Estas dicen relación con: a) su carácter aprendido y relativamente duradero, b) el hecho que poseen carga afectiva favorable o desfavorable, c) su condición de ser dirigidas hacia un objeto, situación o persona (s), d) su articulación en torno a información y, e) su efecto de predisponer a actuar de un cierto modo e intencionar la conducta.

Esta convergencia conceptual que en el transcurso de los años ha sobrepasado con creces las discrepancias, resulta en una evidencia más de la importancia y utilidad que tienen las actitudes y los conceptos relacionados que se han venido revisando, para el estudio de procesos sociales en general, u organizacionales en particular, como el que aquí se aborda.

Por otro lado, si se considera análogo el llamado proceso de *socialización organizacional* a aquel de la sociedad como conjunto, se observa que consiste fundamentalmente en un complejo traspaso de normas y formas propias de una organización, que van desde concepciones muy generales acerca de ese mundo institucional, pasando por modos comportamentales colectivamente compartidos, hasta expresiones, producciones y condiciones materiales muy concretas.

En ese complejo conglomerado de componentes, están incluidos los valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización sostienen respecto de ella, y que a la vez forman parte importante de sus procesos de interacción cotidiana en ese contexto específico. Al mismo tiempo, resultan inseparables del marco socio-cultural que las produce, mantiene y activa en circunstancias apropiadas y tienden a persistir como resultado de las interacciones organizacionales previas.

Las actitudes actuales del individuo resumen sus experiencias del pasado, mientras simultáneamente tienen efectos directivos sobre su actividad en curso y aquellas

que proyecta en el futuro. También implican expectativas acerca del comportamiento ajeno y propio, por lo cual se vinculan con todos los aspectos de la vida social y sus efectos son innegables dentro de cualquier contexto colectivo.

Por su parte, la cultura de las organizaciones y la complejidad inherente que tienen sus procesos de emergencia, instauración, desarrollo y cambio, pasan ineludiblemente por las personas que las conforman y hacen imprescindible conocer de ellas las distintas manifestaciones psicológicas asociadas a su comportamiento organizacional.

Conocer las actitudes y creencias que los miembros de una entidad tienen respecto de los atributos culturales que la caracterizan, importa entonces una actividad fundamental para cualquier intervención que busque reforzar o cambiar ese contexto global de relaciones entre las personas y la organización, ya sea modificando dichas dimensiones características de aquella, o bien, buscando acercar y hacer más sintónicas las disposiciones iniciales y las conductas finales de sus integrantes respecto de esos rasgos propios de la organización.

## CAPÍTULO 4

### PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Presentación del problema

En el capítulo anterior, se establecieron las implicaciones y efectos que tiene la cultura de la organización para el comportamiento cotidiano de sus miembros y de ella misma como sistema global. También quedó señalada la importancia de estudiar y comprender las actitudes y creencias que tienen los integrantes de la organización respecto de ese conjunto de atributos culturales, en especial cuando se consideran eventuales intervenciones sobre dichas características distintivas.

Distintos investigadores aplicando diferentes modelos, utilizan a su vez diversas denominaciones, tales como “características”, “dimensiones”, o “atributos” para estudiar la cultura de las organizaciones, pero más allá de esas diferencias, la terminología empleada se refiere y remite siempre a aquello que podríamos señalar como “lo propio” de una organización, aquello que la distingue de las otras.

Sin lugar a dudas, la investigación social-organizacional de los últimos 30 años ha estado influida notoriamente por los estudios de las organizaciones y sus culturas. Ello, producto de la evolución que siguieron las investigaciones iniciales de clima durante la década de los 70 y luego las de cultura a partir de los años 80, según se describió en el capítulo 3.

Esos trabajos mostraron la incidencia que dichos estados (clima) y procesos (cultura) tenían sobre variables muy concretas asociadas a adaptación (Gioia et. al., 2000), identidad (Cheney y Christensen, 2001; Hatch y Schultz, 2002), capacidad innovadora (Brown, y Duguid. 2001); productividad (Owen et. al., 2001) y cambio organizacional (Corley, 2004).

Como se señaló anteriormente, este notorio incremento de la actividad en torno al tema, trajo también debate, propuestas y modelos diferentes para abordar el fenómeno en estudio, lo que a su vez llevó a análisis más rigurosos acerca de los paradigmas subyacentes a esos planteamientos

y las metodologías derivadas de ellos. Willmott, 1993; Schultz y Hatch, 1996; Martin, 2002).

Se han planteado entonces una diversidad de formas y métodos de trabajo e investigación, que no siempre resultan claras en sus alcances, ventajas, potencialidad y limitaciones, pues la visión de paradigmas discontinuos sostenida por Burrell y Morgan (1979), se impuso hasta la década recién pasada.

Dichos autores representan la formalización más sistemática de esa perspectiva con su reconocida obra *Sociological paradigms and organizational analysis*, pero ciertamente hacen su mayor aporte ordenando lo que estaba en el aire, más que inventándolo.

En otras palabras, desde los años 60 se estaba viviendo un gran desarrollo del campo al que seguiría una “revolución científica” en palabras de Kuhn y la aparición de nuevas propuestas que desbordaban los cánones previos. En efecto, a mediados de los 80 (Reed, 1985) y durante los 90 (Lee, 1991; Willmott, 1993; Schultz y Hatch, 1996)

iniciaron una revisión crítica de la formalización y propuesta de Burrell y Morgan.

La idea de paradigmas diferentes, pero además discontinuos y aislados y la dicotomía objetividad/subjetividad en que se basa el planteamiento de Burrell y Morgan (1979) es la que ha agrupado a autores como Donaldson (1985), Reed (1985), Hassard (1988), Gioia y Pitre (1990), Willmott (1990, 1993), Schultz y Hatch (1996), todos los cuales argumentan en favor de la integración y proponen distintas estrategias y formas de conexión transparadigmática para las ciencias sociales en general y la teoría organizacional en particular.

En términos generales, la propuesta de este tipo de autores fue simple y contundente: los bordes paradigmáticos no son discontinuos ni infranqueables (como proponían Burrell y Morgan) y deben desarrollarse estrategias que permitan trabajar tanto con sus aspectos comunes, cuanto con sus diferencias.

En función de lo antes expuesto, esta investigación ha planteado el siguiente problema: ¿de qué maneras aporta

un sistema mixto que integra recursos metodológicos cualitativos y cuantitativos, al estudio de las dimensiones culturales de una organización y la relación que éstas tienen con las actitudes y creencias de sus miembros respecto de aquellas ?

## 4.2 Objetivos de la investigación

### 4.2.1 Objetivo general

- o Poner a prueba la efectividad y coherencia de una metodología mixta, que integra recursos cuantitativos y cualitativos, mediante su aplicación a un caso ejemplar de investigación organizacional, que vincula dimensiones culturales de una institución pública, con las actitudes y creencias de los miembros de su estamentos administrativo.

### 4.2.2 Objetivos específicos

- o Establecer las actitudes y creencias de los funcionarios administrativos respecto de los principales atributos de su propia cultura organizacional.
- o Obtener el mapa organizacional-cognitivo que los funcionarios de la institución en estudio hacen de su

cultura, sobre la base de las principales dimensiones que identifican en relación con ella.

- o Describir las ventajas, restricciones y posibilidades que el uso del sistema metodológico integrador aquí propuesto tiene para la investigación en el campo de las organizaciones.

Para la consecución de estos objetivos, y sobre la base del marco teórico y de los planteamientos hechos anteriormente, la presente investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta:<sup>4</sup> A partir de un caso ejemplar, ¿ en qué medida es consistente operativa y teóricamente una investigación organizacional que utiliza una estrategia integradora (en este caso, *paralela*), basada en un enfoque transparadigmático, y qué tipo de resultados y posibles ventajas pueden obtenerse con su utilización ?

---

<sup>4</sup> En esta investigación no se proponen respuestas tentativas a un problema que proceda de una teoría científica, razón por la cual no se usa el concepto de hipótesis en un sentido normativo, sino que se ha planteado una “pregunta de investigación”. Los objetivos propuestos provienen de la revisión bibliográfica, de interrogantes asociadas a la investigación en cultura organizacional en general y de la investigación tutelada previa (Demicheli, 2002) mediante la cual se obtuvieron los atributos culturales propios de la organización en estudio.

## CAPÍTULO 5

### METODOLOGÍA

#### 5.1 Diseño muestral de la investigación

En el momento del estudio (2004 - 2005) había 546 funcionarios administrativos en la Universidad de Valparaíso, distribuidos en 8 Facultades más Servicios Centrales de Administración. En la Tabla N° 1 se muestran 40 celdillas que corresponden a igual número de categorías de funcionarios administrativos, cada una de las cuales fue considerada como un estrato de la muestra.

El número en cada celdilla de la Tabla N° 1 indica la cantidad total de funcionarios pertenecientes a esa categoría, lo que en conjunto representa la población de funcionarios administrativos de la Universidad de Valparaíso en el momento del estudio (N= 546).

Población									
N: 546	Servicios Centrales	Humanidades	Derecho Cs. Sociales	Medicina	Arquitectura	Odontología	Ciencias Económicas	Ciencias	Ciencias del Mar
Profesionales	37	2	3	8	1	2	2	5	4
Administrativos	36	5	5	8	7	11	7	3	3
Secretarias	30	10	18	41	14	5	16	16	3
Técnicos	12	2	12	20	11	24	1	5	10
Auxiliares	11	22	22	33	20	15	12	15	4
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>31</b>	<b>60</b>	<b>113</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>24</b>

**Tabla N° 1**

Como se ha enunciado en las secciones 1.2 y 2.2 precedentes, la primera etapa procedimental dentro del método Galileo contempla el recurso cualitativo de realizar entrevistas en profundidad, a objeto de detectar las principales dimensiones o características que los integrantes del mismo grupo en estudio identifican en relación con el fenómeno investigado.

Siguiendo a Taylor y Bogdan (1994), en el estudio aquí reportado, se utilizó la estrategia del *muestreo teórico* como guía para seleccionar las personas y dar cumplimiento a dicho paso inicial. En este tipo de muestreo el número de casos no resulta especialmente relevante, sino que importa más el potencial de cada uno de ellos para efectos de la intención investigativa y su aporte a la comprensión teórica sobre el tema en estudio (p.108).

Al efecto, se realizaron 63 entrevistas (aproximadamente el 11,5 % de la población y el 14,7% del total efectivamente participante) a una muestra aleatoria constituida en términos estratificados según 2 criterios: a) *clasificación funcionaria*, que distingue 5 categorías

(profesionales, técnicos, secretarías, administrativos, auxiliares) y, b) *repartición*, que distingue 9 categorías (Servicios Centrales y Facultades).

En este caso, los funcionarios participantes que se constituyeron como unidades de análisis, fueron elegidos mediante un procedimiento de “selección aleatoria con reemplazo”, lo que en la práctica implica que todos los integrantes de la población en estudio tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos para integrar la muestra (Hernández, Fernández y Baptista, 2000).

Para este efecto, se dio un número a cada funcionario en el listado general de ellos; luego, mediante dicho identificador se fueron asignando por azar los funcionarios a los distintos estratos hasta completar cada uno de ellos. Cuando un funcionario azarosamente elegido pertenecía a un estrato ya completado, se efectuaba el correspondiente descarte y reemplazo por otro.

Más allá del procedimiento mismo antes descrito y tratándose -como ya se ha dicho- de una fase cualitativa indagatoria dentro de la metodología global empleada, con

esta opción muestral no se buscó “representatividad estadística”, sino por el contrario, ésta derivó del propósito de tener representación de la “diversidad funcionaria” sobre la base de la estructura institucional y los dos criterios indicados anteriormente (clasificación funcionaria y repartición).

En virtud de ello, en la conformación de la muestra se consideró también el criterio de “proporcionalidad”, es decir, el tamaño de cada estrato de ella se hizo proporcional a su tamaño en la población, con el propósito de representar ajustadamente los distintos tipos de funcionarios administrativos en estudio.

En resumen y acorde a lo ya expuesto, para el paso 1 de la primer etapa de esta investigación, se constituyó una muestra aleatoria, estratificada y proporcionalmente distribuida, según lo muestran las celdillas de la tabla a continuación, donde aparece el número de funcionarios asignados a cada estrato, en función del procedimiento muestral antes descrito.

Muestra									
N: 63	Servicios Centrales	Humanidades	Derecho Cs. Sociales	Medicina	Arquitectura	Odontología	Ciencias Económicas	Ciencias	Ciencias del Mar
Profesionales	4	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativos	4	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretarias	3	1	2	4	1	1	1	1	1
Técnicos	1	1	1	2	1	2	1	1	1
Auxiliares	1	2	2	3	2	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

**Tabla N° 2**

Durante el estudio aquí reportado, en última instancia 428 de los 546 funcionarios administrativos de la Universidad de Valparaíso existentes en ese período, respondieron el instrumento reseñado en el capítulo 2 y descrito con mayor especificidad más adelante, en la sección 5.3.1.3.

La Tabla N° 3 muestra la distribución interna del grupo de 428 funcionarios a los que resultó finalmente posible aplicarles el Cuestionario utilizado y construido para este estudio.

Población									
N: 428	Servicios Centrales	Humanidades	Derecho Cs. Sociales	Medicina	Arquitectura	Odontología	Ciencias Económicas	Ciencias	Ciencias del Mar
Profesionales	33	2	2	6	1	2	1	4	3
Administrativos	28	3	2	6	5	9	6	2	3
Secretarias	24	8	14	33	10	4	12	13	3
Técnicos	10	1	10	16	9	18	1	1	9
Auxiliares	9	10	16	23	16	12	10	11	3
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>24</b>	<b>46</b>	<b>84</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>20</b>

**Tabla N° 3**

## 5.2 Definición de variables

En el capítulo 2, quedó señalada la intangibilidad de la cultura organizacional (sin perjuicio de sus efectos) y, en consecuencia, la dificultad inherente de definirla conceptualmente con precisión (Rodríguez y Dei, 2001).

Se indicó a la vez -sin desconocer las restricciones que ello implica- la preeminencia de los componentes cognitivos en la mayor parte de sus definiciones conceptuales, lo que muestra de una u otra manera y en distintos grados, que en última instancia ellas no dejan de remitir al concepto antropológico original de Geertz (1973), quien las concibió y describió, esencialmente, como “redes de significación.”

Lo antes dicho, se puede observar en la frecuencia con que las creencias, actitudes, valores, supuestos básicos y otros términos similares, aparecen contenidos y ocupando un lugar central en la mayor parte de las definiciones de cultura organizacional (Uttal, 1983; Schein, 1991; Rodríguez, 1998).

De modo complementario, fue dicho también que hay consenso en el carácter colectivo y de representación compartida que se asume al hablar de cultura organizacional y conceptualizarla como tal (Pettigrew, 1979; Siehl y Martin, 1983; Rodríguez, 1993)

A partir de lo anterior, en la presente tesis se entiende que aun pudiendo ser considerada -en algún sentido- poco tangible, la *cultura organizacional* es una condición global y compartida que dada su misma naturaleza, puede ser aprehendida -entre otras posibles formas-, definiéndola en un sentido operacional, como el conjunto de las manifestaciones recurrentes que los propios miembros de una Organización refieren como dimensiones características de ella.

Por otra parte, en el mismo capítulo 2 se aludió a las creencias como opiniones, ideas o convicciones gestadas y sustentadas por las personas a partir de información y experiencias diversas (Fishbein y Ajzen, 1975).

Siguiendo la perspectiva interaccionista y sin desconocer la amplia variedad de definiciones existentes, las actitudes se consideraron principalmente como la relación global (incluido lo afectivo, pero no únicamente) que establece una persona respecto de otra (s) y/o de cualquier objeto en el más amplio sentido del término (Woelfel, 1980).

En igual dirección previa y en continuidad con el pensamiento de Mead, quien concibe posible la definición del Yo sólo en función de aquellos objetos que constituyen sus ámbitos de experiencia (en Woelfel, 1980), se asume que las principales dimensiones identificadas como propias de la Universidad de Valparaíso por sus funcionarios administrativos en el presente estudio, configuran el espacio cultural efectivo que ellos viven cotidianamente.

Dentro de aquel, se definen operacionalmente las *actitudes* como aquellas distancias entre el punto de perspectiva de cada respondiente (Yo/Mi) y cada una de las dimensiones presentes en dicho espacio y, las *creencias*, como las distancias que los respondientes establecen entre cada uno de los pares que se generan a partir de dichas dimensiones singulares (Foldy y Woelfel, 1980), siendo éstas la variables que finalmente mide el Cuestionario empleado en la presente investigación.

### **5.3 Técnicas de recogida de información**

Como ya se indicó en la sección 2.2 el procedimiento metodológico general del Sistema Galileo implica 4 fases de desarrollo, las que fueron seguidas en la presente investigación y, en función de las cuales, en las próximas secciones se describen en mayor detalle, los pasos aplicados en este estudio para recoger la información.

**5.3.1 Primera etapa:** en el paso 1 de esta fase, siguiendo el método Galileo buscamos identificar los principales conceptos que las personas del grupo en estudio usaban de

manera espontánea para referirse a las dimensiones más propias de su institución.

Como se describió en 5.1, sobre la base de una muestra estratificada, proporcional y aleatoria de la población estudiada, se realizaron 63 entrevistas individuales en profundidad para obtener la información inicial requerida para esta investigación.

**5.3.1.1 *La entrevista en profundidad*** constituye uno de los recursos técnicos más frecuentemente utilizados dentro de la llamada metodología cualitativa.

Se trata de un proceso esencialmente inductivo, carente de categorías previas y donde el principal propósito del entrevistador es llegar a conocer con cierta profundidad y detalle, las vivencias del entrevistado en relación con los aspectos más centrales del fenómeno en estudio.

En el contexto de este tipo de técnicas (entrevistas, grupos focales, grupos de discusión) se entiende que las personas actúan más como informantes que como “sujetos de estudio”. Se trata por tanto, de la creación de una situación y un contexto que permitan conocer -de manera

indirecta- los procesos a través de los cuales las personas construyen socialmente ciertos significados, mediante sus interacciones y conversaciones cotidianas.

Como señala Martínez (en Szasz y Lerner, 1996), este recurso metodológico permite acceder al punto de vista de los “informantes” sin restringirlo mediante categorías previas y, a la vez, profundizar en aquellos significados que emergen desde la experiencia personal de los entrevistados y permiten obtener una comprensión del fenómeno mucho más ajustada a la forma en que ellos efectivamente lo vivencian.

Según Ruiz Olabuénaga (1999), el mundo social es construido con significados y símbolos y como tal es asumido cuando se utilizan recursos cualitativos en la investigación social; por lo tanto, el propósito de emplearlos es la búsqueda de esos significados y el conocimiento del proceso que los articula en un todo coherente.

En el caso de la investigación aquí reportada, la realización de entrevistas en profundidad resultó una

modalidad apropiada para familiarizarse con las prácticas organizacionales cotidianas y poder aproximarse a las formas narrativas recurrentes y significaciones preponderantes con que sus propios miembros daban cuenta de ella.

Ello en parte porque la estructura de la entrevista en profundidad (sólo directrices amplias y de muy reducido número) posibilita relatos más detallados y diversos, en tanto da espacio al entrevistador para profundizar con libertad en aquellos contenidos cuya significación parezca ser más relevante para el propósito del estudio (Delgado y Gutiérrez, 1999; Valles, 2003).

En este último sentido, la entrevista en profundidad requiere de un entrevistador con un cierto grado de experiencia y destreza en propiciar el desarrollo de un diálogo -inicialmente abierto- sobre la base de sólo 2 ó 3 preguntas generales (aunque pueden ser formuladas de distinta manera y reiteradas en distintos momentos) y que gradualmente va profundizando en los contenidos que los propios entrevistados traen a la conversación.

En la entrevista en profundidad como recurso indagatorio cualitativo, el principio interaccionista de Blumer (1982) en cuanto a que el significado no emerge de las cosas ni de las personas, sino del modo en que éstas actúan con otras personas y frente a las cosas, muestra plena vigencia y pertinencia.

En el caso aquí presentado, la realización de este paso estuvo a cargo de 2 psicólogos (más el autor) especialmente instruidos para realizar las entrevistas en profundidad con particular consideración de los principios técnicos fundamentales que éstas implican en tanto técnica cualitativa de investigación.

Básicamente, espacio físico apropiado (privacidad y silencio), creación de un clima de confianza, disposición empática, escucha activa y creación de rapport con el entrevistado, no incorporación de temas que éste no traía a la conversación, respeto por sus opiniones, consideración de todos sus puntos de vista y proactividad permanente para la comprensión de los significados emergentes en la conversación.

Los psicólogos entrevistadores fueron también específicamente informados con anterioridad a la realización de las entrevistas, con respecto a las características estructurales del estamento administrativo al que pertenecían los entrevistados, así como a los aspectos formales de la estructura institucional, aunque ya poseían un cierto conocimiento de ella, por tratarse de profesionales titulados en la misma Universidad en estudio.

Complementariamente, se les instruyó también sobre todo los pasos procedimentales incluidos en la metodología general a emplear en el estudio, precisándoles el sentido, alcances e importancia que tenía la etapa en que ellos participaban dentro del contexto general del estudio.

En términos operativos, la pregunta central sobre la cual se desarrollaron las entrevistas fue planteada, en líneas generales, en los siguientes términos y variantes: *¿cómo describiría usted la Universidad de Valparaíso en términos de sus características, o ¿cuáles son las cosas de las que usted más habla diariamente cuando se refiere a la Institución en que trabaja?. ¿cuáles son las cosas que, según usted, mejor la caracterizan como lugar en el que usted trabaja?.*

Con posterioridad, el siguiente paso dentro de esta misma primera etapa, consistió en procesar la información (textos) obtenida en las entrevistas en profundidad realizadas, mediante la técnica de *análisis de contenido*, apoyándose en programas computacionales existentes para tal efecto: *Cat-Pac*<sup>5</sup> y *Concordance*<sup>6</sup>.

El primero de ellos identifica las palabras de mayor frecuencia en un texto, eliminando primero aquellas que no aportan significado (artículos, conjunciones, etc.) y otorga un listado decreciente basado en dicho parámetro.

El segundo, permite ir ubicando las palabras más frecuentes identificados por Cat-Pac, ahora en el contexto de las oraciones en las que fueron empleadas, para analizarlas en función de similitudes o diferencias en cuanto a sentido de uso y coherencia semántica.

**5.3.1.2** *El análisis de contenido* tiene un uso de larga data en la investigación social. Aunque su origen se remonta a fines del siglo XIX y asociado al desarrollo inicial de la prensa escrita en Estados Unidos, adquirió su relevancia en

---

<sup>5</sup> Anexo N° 1

<sup>6</sup> Anexo N° 2

el campo de la investigación en comunicación social después de la segunda guerra mundial y a partir de los estudios de propaganda iniciados durante ese conflicto.

Sin embargo, como sostiene Pérez (1994), “en los últimos años esta técnica ha abandonado los límites de los medios de comunicación y se utiliza en marcos cada vez más variados, desde el contenido de producciones personales ... al análisis de datos obtenidos a través de encuestas, entrevistas, registros de observación, etc.” (p.133).

En sus orígenes Berelson (1952), definió el análisis de contenido como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (p.74).

Posteriormente, Holsby (1969) amplió esa concepción previa, considerando el análisis de contenido como “cualquier técnica de investigación que sirva para hacer inferencias mediante la identificación sistemática y objetiva de características específicas dentro de un texto”(p.14).

Krippendorff (1980) aportó después en la misma dirección, afirmando que “... el análisis de contenido ha

llegado a ser un método científico capaz de ofrecer inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos.” (p.27).

Actualmente, el análisis de contenido refiere a un conjunto de procedimientos interpretativos de *productos comunicativos* (en el sentido amplio) que en el caso de transcripciones y documentos en general, también pone énfasis en el sentido de los textos. Para su operatoria se emplean hoy tanto técnicas cuantitativas que recuentan y ordenan las unidades de significación presentes, como técnicas cualitativas que las categorizan de acuerdo a una cierta lógica (Piñuel, 2002).

Por otra parte, en lo que va corrido de este siglo - según este mismo autor- el análisis de contenido, se ha convertido en “... una de las técnicas de uso más frecuente en muchas ciencias sociales, adquiriendo una relevancia desconocida en el pasado, a medida que se introdujeron procedimientos informáticos en el tratamiento de los datos.” (p. 2).

Como se puede apreciar, el análisis de contenido en su estado actual de desarrollo constituye por sí mismo un importante recurso para estudios que buscan complementar abordajes cuantitativos y cualitativos, como en el caso de la presente investigación, sin perjuicio de la compatibilidad que ofrece con las actuales herramientas computacionales.

Mediante este recurso metodológico entonces, al término de este paso, se obtuvieron los insumos básicos para realizar el tercer y último paso dentro de esta misma fase, consistente en generar el conjunto de rótulos que representarían las dimensiones o atributos culturales más significativas para el estudio (según los propios participantes en él) y respecto de las cuales, posteriormente se establecieron sus actitudes y creencias.

**5.3.1.3**      *Generación del listado de rótulos:* este proceso generativo implica agrupar en torno a un rótulo (que describe un atributo) los usos recurrentes y significados que dan sentido a los términos más frecuentemente empleados por las personas informantes durante las entrevistas.

El análisis de contenido actual considera dos grados de complejidad (descriptivo e inferencial) asociados a dos tipos de análisis: a) sintáctico, que se centra en la morfología del texto, orientándose a la búsqueda y recuento de palabras y caracteres y, b) semántico, que busca el sentido de las palabras y pone el foco en el análisis de los temas y categorías presentes (Navarro y Díaz, 1994).

En el paso anterior de este estudio, ambos niveles de análisis fueron aplicados a la información obtenida en las entrevistas realizadas, mediante el uso de los programas computacionales *Cat-Pac* y *Concordance* respectivamente.

En este tercer paso, entendiendo una *categoría* como “... un grupo de palabras con similar significado o connotaciones” (Weber, 1990, p.37) y sobre la base de los insumos previos y los criterios de *frecuencia* (palabras más utilizadas por los informantes) y *significado* (contexto semántico y sentido con que las usan), se realizaron las asociaciones y agrupamientos categoriales que originaron los siguientes rótulos o etiquetas:

- o Buena relación con los Alumnos
- o Universidad competitiva

- Recursos insuficientes
- Exceso de trabajo
- Problemas de comunicación
- Falta de espacio físico
- Baja identificación con la Universidad
- Remuneración satisfactoria

A estos rótulos, que corresponden a las dimensiones o características más propias de la cultura institucional en estudio según sus integrantes, se agregaron aquellos que forman parte del método Galileo mismo; a saber, el punto de referencia, los dos puntos de perspectiva y un concepto referencial. En este caso:

- Universidad de Valparaíso hoy
- Yo/Mi
- Funcionarios Administrativos
- Universidad ideal

En función de lo anterior, cada uno de estos rótulos descriptores pasó a ser un componente de los pares comparados que se establecieron posteriormente en la construcción del Cuestionario a aplicar en la etapa siguiente.

**5.3.2 Segunda etapa:** con las etiquetas obtenidas como producto de la etapa anterior, el software del Sistema Galileo permitió elaborar informáticamente el Cuestionario específico para esta investigación, en base a escalas de estimación directa que son parte de los llamados “métodos de fraccionamiento” referidos por Torgerson y señalados por Barnett et. al. (1981b), como una alternativa claramente ventajosa (en comparación con las escalas de tipo Likert) dadas sus posibilidades de correspondencia con el sistema de los números reales (cuyas propiedades se requieren en la mayoría de los procesos estadísticos) y que dicho autor resume así:

- a) Cuentan con un cero absoluto que permite estimaciones con precisión y sentido que su ausencia no hace posible.
- b) Tienen densidad ilimitada, por lo tanto no introducen error la medición y ésta queda limitada sólo por los sentidos del observador, pero no por la escala en sí.
- c) Permiten considerable varianza en las magnitudes de los atributos medidos ya que ésta no queda limitada por la

escala y, a mayor maximización de la varianza, mayor confiabilidad. (p. 458-459)

Barnett, Serota y Taylor (1976) proporcionaron clara evidencia en relación con la validez de las escalas de fraccionamiento, examinando longitudinalmente cambios en actitudes políticas.

Por otra parte, Gillham y Woelfel (1977) han reportado altos coeficientes de confiabilidad (todos cercanos a .90) sosteniendo que los procedimientos empleados por el método Galileo conforman un sistema de medición altamente estable y preciso.

Más recientemente, varios estudios han demostrado la confiabilidad y validez de los procedimientos psicométricos que utiliza el método Galileo (Colfer, Woelfel, Wadley, y Harwell, 2001; Woelfel y Murero, 2004; Dinauer y Fink, 2005; Vishwanath y Chen, 2006).

Finalmente, para este estudio de caso, los ocho atributos obtenidos en la etapa anterior, más el concepto referencial, los dos puntos de perspectivas y el punto de referencia pareados entre sí, dieron lugar a los 66 ítems (n

(n-1)/2) con los que quedó finalmente compuesto el Cuestionario<sup>7</sup> construido ad-hoc para esta investigación.

**5.3.3 Tercera etapa:** en esta fase metodológica, el Cuestionario elaborado anteriormente fue aplicado a la población general del mismo grupo, acorde a las cifras indicadas en la sección diseño muestral (5.1).

Los funcionarios en estudio fueron convocadas en grupos de entre 60 - 70 personas durante su jornada de trabajo de forma previamente convenida con sus superiores, a modo de conseguir la mayor asistencia posible.

El tiempo promedio de respuesta del Cuestionario se estimó previamente en alrededor de 40 minutos (lo que en la práctica se cumplió), pero tomando en cuenta las instrucciones iniciales, las respuestas a consultas de los participantes y la conformación final del grupo para iniciar la aplicación, se solicitaron 90 minutos de permiso a las jefaturas correspondientes.

Las solicitudes de ese tiempo fueron hechas para el final de un día de trabajo a objeto de interferir mínimamente con el desarrollo de la jornada laboral habitual.

---

<sup>7</sup> Anexo N° 3

Tal como se ha indicado antes, en esta etapa se obtuvo la participación de 428 funcionarios administrativos que finalmente respondieron el Cuestionario utilizado en la investigación aquí reportada.

Como también se ha enunciado, las personas contestan un Cuestionario elaborado sobre la base de una serie de comparaciones queorean todos los distintos conceptos mediante rótulo incluidas en él como atributos de la organización.

Su formato-tipo de pregunta "*si X y Z están a R unidades de distancia, ¿a qué distancia están A y B?*", permite a quien responde, hacer su estimación usando cualquier número en lugar de verse forzado a elegir un punto en una escala fija de opciones, como ocurre con las escalas clásicas de diferencial semántico (Muy de acuerdo - de acuerdo, etc.) y cuyas implicancias se discutirán en el capítulo 7.

En el paso siguiente que de esta misma etapa, los datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario, se transformaron mediante el software que forma parte integral del Sistema Galileo en *una matriz de conceptos (S) x*

*conceptos x sujetos* que es cuadrada, simétrica y de orden  $n$  ( $n$  = número de conceptos incluidos en el cuestionario) y en la que cada una de sus celdas ( $S_{ij}$ ) representa la distancia entre los conceptos  $i$  y  $j$ . Por definición, la diagonal de esa matriz son ceros, en tanto corresponden a la diferencia de un concepto respecto de sí mismo (Tabla N° 4, en pág. 129)

Como ya se ha hecho referencia previamente, dicha matriz original de distancias, permite luego ser transformada mediante escalamiento multidimensional y obtener la gráfica del espacio geométrico que representa el fenómeno estudiado en términos de los “objetos” y las relaciones que componen su dinámica.

La figura 1 representa uno de los infinitos mapas o vistas de perspectivas que pueden obtenerse con la aplicación del software del sistema empleado. Las distancias exactas correspondientes entre todos y cada uno de los distintos puntos (atributos) representados en el mapa, se encuentran expresados en forma numérica en la Tabla N° 4 incluida en el próximo capítulo.

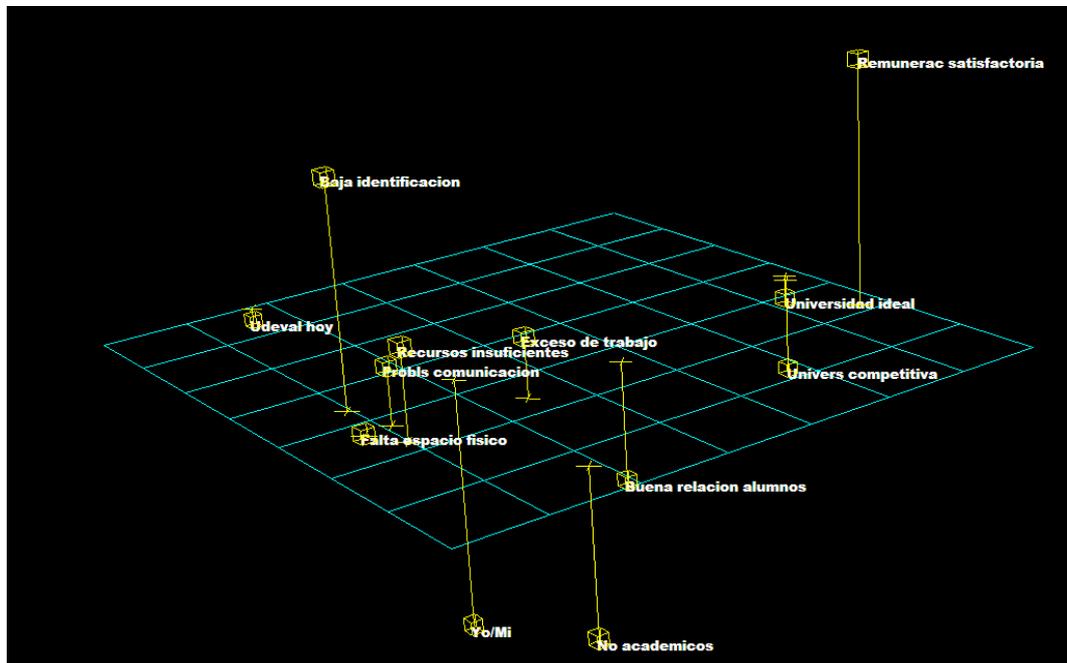


Figura 1

**5.3.4 Cuarta etapa:** en esta fase final de la investigación aquí reportada, se analizaron e interpretaron los resultados en términos de actitudes y creencias de los integrantes del grupo estudiado con relación a aquellos atributos característicos de la cultura institucional en que se desempeñan cotidianamente.

Dichos resultados se presentan en el capítulo siguiente.

## CAPITULO 6

### **ANALISIS DE DATOS Y PRESENTACION DE RESULTADOS**

Previo al desarrollo del presente capítulo, debe indicarse como contextualización general, que el método Galileo empleado en esta investigación no ha “medido la cultura” de la institución *Universidad de Valparaíso* y, por lo tanto, los datos que se presentan y el análisis que se realiza no corresponden a tal tipo de evaluación.

A diferencia de aquello, lo que muestran los resultados del estudio aquí reportado son las actitudes y creencias que los funcionarios administrativos de esta institución tienen respecto de un conjunto de atributos que ellos mismos consideran “muy propios” o característicos de su institución y, dado lo cual, se han definido operacionalmente como dimensiones culturales de ella.

#### **6.1 Análisis de los datos**

Tal como ya se ha descrito, el sistema metodológico utilizado en este estudio operó mediante “objetos”, que incluyeron dos puntos de perspectiva: *Yo/Mi* (respondiente

individual) y *Funcionarios Administrativos*<sup>8</sup> (Los Otros = grupo de pertenencia) y 8 rótulos o “etiquetas” representando *atributos* que describen algunas de las prácticas y situaciones más características de la Institución; en este caso, *Buena Relación con los Alumnos, Universidad Competitiva, Recursos Insuficientes, Exceso de Trabajo, Problemas de Comunicación, Falta de Espacio Físico, Baja Identificación con la Universidad, Remuneraciones Satisfactorias.*

Además, el método Galileo focaliza la investigación mediante un referente central en estudio, en este caso, la etiqueta *Universidad de Valparaíso*. En el presente trabajo, la distancia entre *Funcionarios Administrativos* y cada uno de los demás puntos, representa las creencias que el respondiente tiene acerca del colectivo al cual él mismo pertenece y la relación de aquel con los atributos estudiados.

Por último, la etiqueta *Universidad Ideal* corresponde a lo que en esta metodología se denomina un “concepto referencial” (agregado por los investigadores) y en el presente estudio corresponde a una representación simbólica

---

<sup>8</sup> Por restricciones relativas al número de caracteres, el concepto “funcionarios administrativos” aparece como “no académicos” en todos los mapas que se presentan en este capítulo

de la entidad óptima que cada miembro concibe respecto de una Organización del mismo tipo que la propia.

Este concepto agregado, permite establecer grados de satisfacción/insatisfacción de los respondientes en virtud de la comparación que realizan entre las características actuales/reales y aquellas ideales/óptimas que ellos poseen como referente cognitivo.

El significado de cada rótulo en el espacio multidimensional creado por el Sistema Galileo, finalmente está dado por sus distancias respecto de las restantes etiquetas que configuran dicho espacio. Por lo tanto, las distancias entre cada una de las etiquetas de atributos y el concepto de referencia *Universidad de Valparaíso*, representan las creencias que los respondientes tienen respecto del grado en que ésta posee dichos atributos.

Como se ha indicado precedentemente, el paso inmediato posterior a la administración del Cuestionario a las personas en estudio en la etapa 3 del método Galileo, correspondió al procedimiento matemático que se aplica - mediante software- como parte integral de aquél a los puntajes

asignados por los respondientes en cada uno de los pares comparados que conforman el Cuestionario.

Dicho procedimiento permitió obtener la matriz de distancias medias correspondientes a las actitudes y creencias de los funcionarios administrativos de la Universidad de Valparaíso, en relación con las dimensiones culturales en estudio.

La Tabla N° 4 muestra dichas distancias medias de las actitudes (distancias entre Yo/Mi y cada uno de los restantes rótulos) y de las creencias (distancias entre los demás rótulos exceptuando Yo/Mi) que los funcionarios administrativos de la Universidad de Valparaíso poseen respecto de los atributos que consideran propios de la Institución.

Los valores de distancia establecidos representan la suma promediada de las respuestas de todos los participantes en el estudio respecto de cada relación, por lo que en última instancia corresponden matemáticamente con lo que se podría denominar el Yo colectivo de la institución.

	Universidad de Valparaíso Hoy	Funcionarios Administrativo	Buena relación alumnos	Universidad competitiva	Recursos Insuficientes	Yo/Mi	Exceso de trabajo	Problemas de Comunicación	Falta de espacio físico	Baja identificación Universidad	Universidad ideal
Funcionarios Administrativos	60.78										
Buena relación con alumnos	46.86	27.07									
Universidad competitiva	52.30	44.86	27.39								
Recursos Insuficientes	45.28	34.84	34.89	61.20							
Yo / Mi	43.00	35.66	20.91	45.94	39.02						
Exceso de trabajo	45.46	38.13	41.95	53.08	32.65	34.74					
Problemas de comunicación	43.99	35.39	34.80	62.26	36.04	42.62	43.56				
Falta de espacio físico	44.69	35.77	37.68	63.55	34.53	43.50	48.68	43.56			
Baja identificación Universidad	48.06	48.26	45.58	63.54	35.62	57.46	50.57	39.34	47.12		
Universidad ideal	57.26	54.93	30.32	33.82	61.02	53.03	59.37	60.38	62.57	65.09	
Remuneración satisfactoria	67.86	65.20	45.78	28.11	53.00	65.98	41.37	56.74	59.87	60.56	30.64

Tabla N° 4: Distancias medias actitudes y creencias

**Distancias actitudinales**

**Distancias menores**

**Distancias mayores**

Distancia promedio actitudes : 43.09

Distancia promedio creencias: 43.80

A continuación, mediante el otro procedimiento matemático ya descrito (escalamiento multidimensional) y sobre la base de los datos contenidos en la matriz previa, el software del método empleado permitió producir diversas representaciones gráficas de dichos datos y visualizar mediante los llamados mapas Galileo, todas las relaciones de distancia que permiten analizar y describir el fenómeno en estudio.

En la presentación de resultados y análisis posterior, se utilizan algunos de dichos mapas representativos, aunque como ya se ha señalado previamente, el sistema permite configurar la visualización de éstos desde infinitos puntos de perspectiva.

A continuación se presenta un mapa Galileo en sólo dos dimensiones, para graficar inicialmente de la manera más simple lo recién indicado, en relación con el fenómeno estudiado y sus relaciones constitutivas.

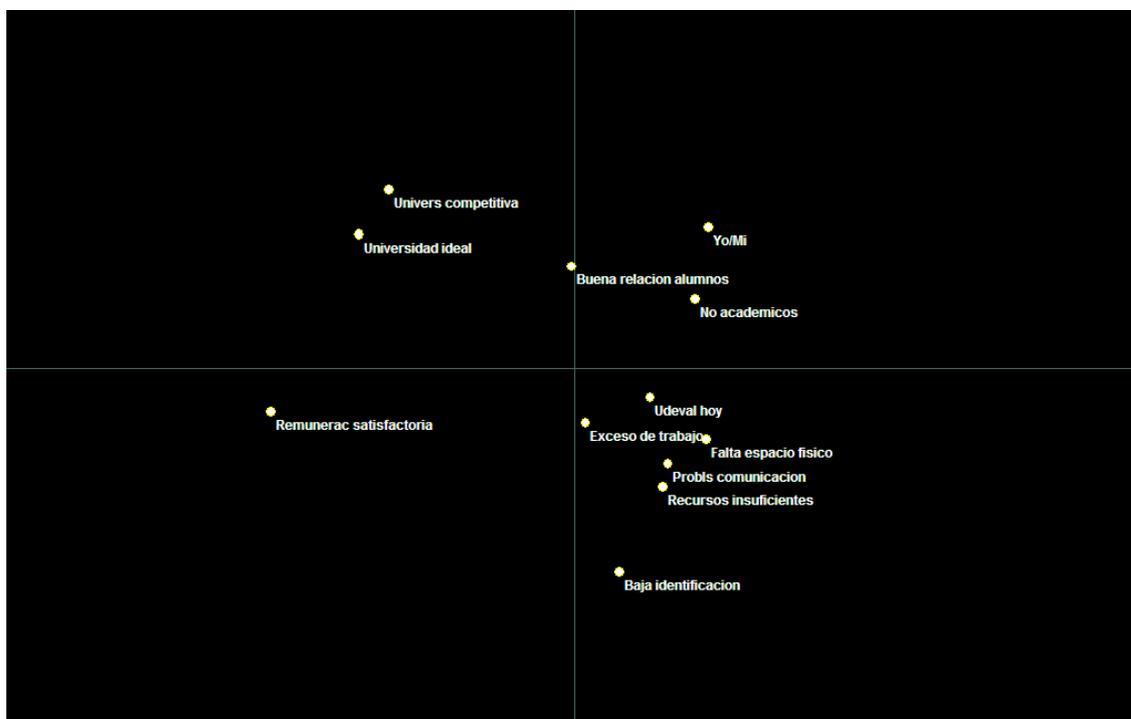


Figura N° 2

## 6.2 Presentación de resultados

Como se puede apreciar desde el ángulo utilizado en la figura N° 3 y los datos numéricos expresados en la Tabla N° 4, la *Buena Relación con los Alumnos* es la dimensión que presenta la menor distancia actitudinal de los funcionarios administrativos, en tanto se sitúa a 20.91 unidades respecto de la etiqueta *Yo/Mi* y constituye a la vez, *la menor distancia de todo el estudio*.

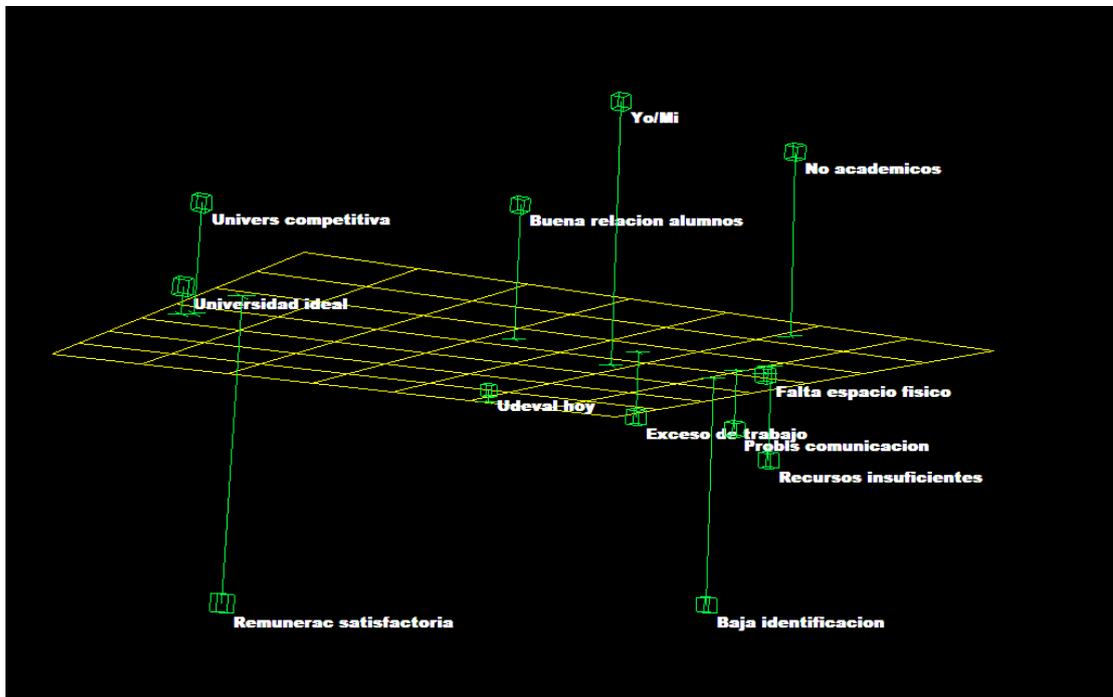


Figura N° 3

En la perspectiva de la figura N° 4, es posible ver también que la segunda relación más cercana establecida por los respondientes en esta investigación, es aquella creencia que vincula estrechamente (27.07) el grupo general al que éstos pertenecen (*Funcionarios Administrativos*), con la misma dimensión ya señalada (*Buenas Relación con los Alumnos*).

Tomando en consideración lo antes dicho, puede apreciarse con claridad la importancia que el conglomerado “alumnos” tiene en las creencias del grupo en estudio, tanto a nivel individual como colectivo, en cuanto aspecto cotidiano de su vida laboral. Ello, en la medida que dichas

distancias representan cercanías evidentemente menores a las distancias-promedio del estudio (43.09 y 43.80 en actitudes y creencias, respectivamente).

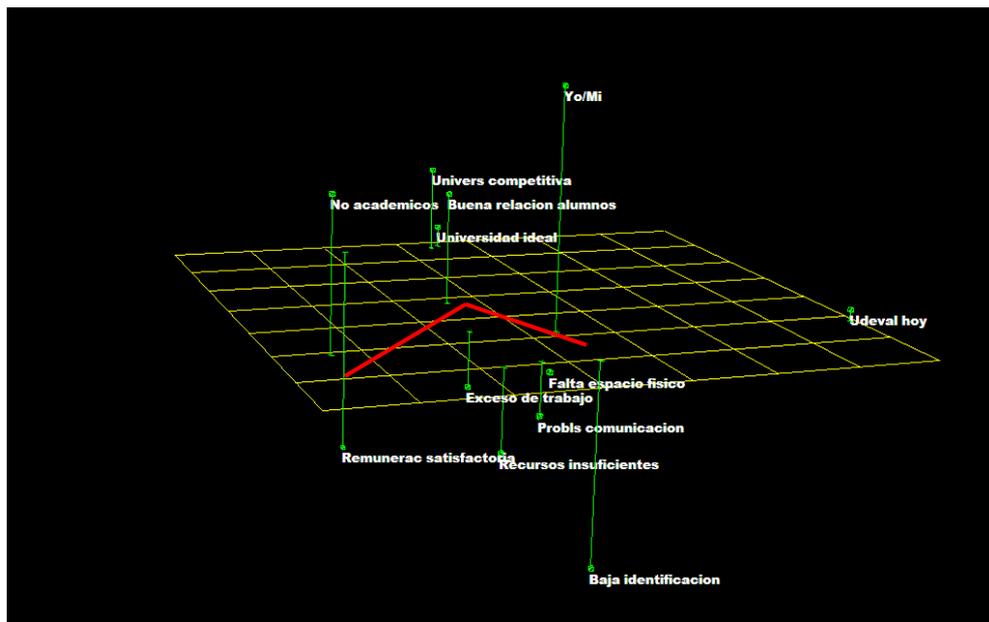


Figura N° 4

Lo anterior muestra con claridad el grado de vinculación y disposición favorable del estamento administrativo respecto de los estudiantes, lo que puede ser explicado considerando la regularidad cotidiana de la interacción en que ambos estamentos participan; es decir, diariamente una gran parte del personal administrativo toma contacto y tiene que atender situaciones que le conectan en forma directa con los alumnos, como parte de

la dinámica normal y esperable dentro del contexto institucional.

Según reportan los funcionarios participantes en este mismo estudio, a diferencia de lo que podría presumirse, el tipo de relación que tiene lugar en esos espacios comunes donde la marcha institucional misma los hace concurrir e interactuar con los estudiantes, es clara y predominantemente positivo.

Hay dos posibles aspectos que complementan y ayudan ajustar la comprensión de la dinámica recién descrita:

1) el tipo de relación que se establece entre la generalidad de los funcionarios administrativos y los estudiantes, es isomórfica (estructural y etariamente) con lo familiar (padres-hijos) y se expresa entonces de manera predominante en términos de apoyo-ayuda de parte de los primeros a demandas de similar connotación por parte de los segundos y,

2) en una proporción que no puede ser establecida en este estudio y, conjuntamente con o al margen de lo

anterior, es probable que durante estos últimos años los funcionarios administrativos en estudio hayan internalizado también la noción del alumno como un “cliente” o “usuario” con demandas legítimas que corresponde sean satisfechas institucionalmente.

Puede considerarse con cierta base, que esa visión acerca del alumnado se haya venido instalando progresivamente durante el último tiempo en quienes conforman el grupo en estudio como una concepción o lógica de funcionamiento institucional, si se considera que el discurso y la imposición del auto-financiamiento han sido elementos recurrentes en las políticas públicas de educación superior en Chile desde hace más de dos décadas.

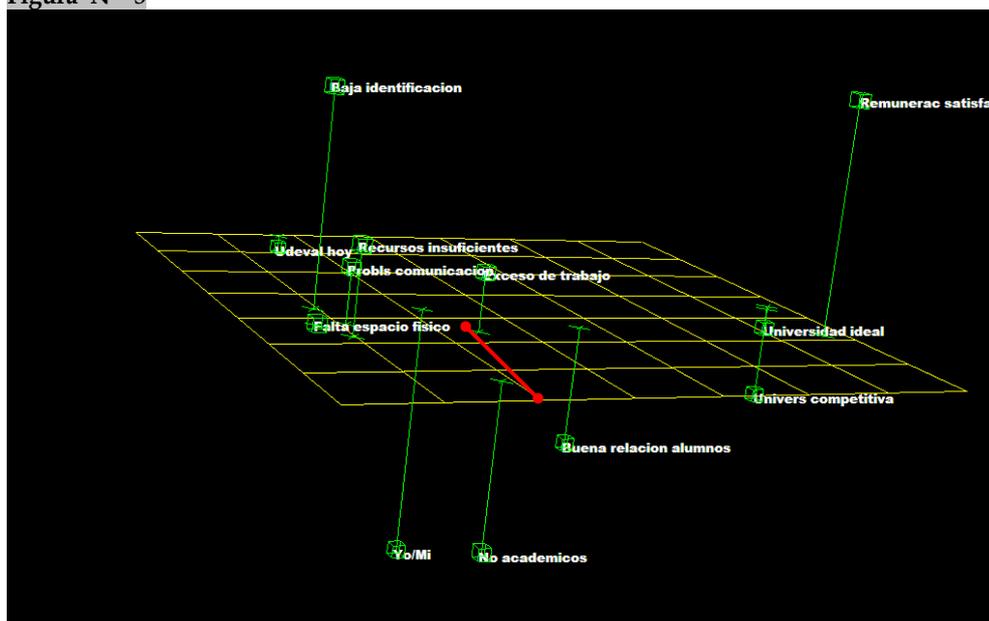
Sin perjuicio de otras consideraciones, probablemente a partir de esa nueva concepción relacional entre funcionarios y alumnos, se ha llegado a establecer un modo de interacción predominantemente positivo o favorable entre ambos estamentos institucionales, al menos tomando en cuenta las actitudes que presenta el grupo estudiado.

Mientras desde la perspectiva individual de cada funcionario, el vínculo y compromiso propio con la Universidad de Valparaíso hoy (43.00), se presenta casi exactamente en el promedio de distancias actitudinales del estudio (43.08), esos mismos respondientes sitúan a su grupo de iguales más distantes al respecto (60.78 unidades) y, por lo tanto, consideran que el colectivo a que pertenecen tiene un menor grado de involucramiento y vínculo efectivo con la Institución, en comparación con el que cada uno de ellos considera tener y reporta de sí mismo como persona.

Como se puede observar en la figura N° 5, el grado de identificación y compromiso actitudinal que sostienen los respondientes con su grupo de pertenencia (Funcionarios Administrativos), aun cuando menos estrecho en distancia que aquel establecido con el colectivo estudiantil (35.66 v/s 20.91), se ubica claramente por debajo del promedio general de distancias actitudinales (43.09), constituye la tercera más cercana de éstas y, por lo tanto, refleja un alto grado de

involucramiento de los miembros con el colectivo que los agrupa.

Figura N° 5



Al respecto, no puede dejar de mencionarse sin embargo, el hecho que en las entrevistas en profundidad realizadas en la fase cualitativa inicial de esta investigación, ni el estamento mismo de los Académicos (como conjunto), ni ningún otra dimensión de la vida organizacional relacionada con su existencia al interior de la Institución, fue referido en una frecuencia y/o sentido significativos por los funcionarios administrativos estudiados, a diferencia de lo ocurrido con los estudiantes.

Sin entrar en ningún tipo de especulaciones mayores, puede decirse que esta omisión no menor por parte de los integrantes del grupo en estudio, respecto de ese otro colectivo importante en la vida institucional global, refleja al menos una clara separación entre ambos tipos de funcionarios (académicos - no académicos) al interior de una estructura fuertemente jerarquizada y claramente diferenciada en cuanto a sus niveles y estatus asociados.

Por otra parte, la segunda relación actitudinal más estrecha de la investigación es aquella que da cuenta de la cercanía que establecen los funcionarios administrativos de esta Universidad entre su realidad laboral diaria y la condición *Exceso de Trabajo* (34.74 unidades de distancia).

En tanto la distancia actitudinal promedio de la investigación es de 43.09, dicho guarismo representa una vivencia cotidiana de cercanía intensa en tal sentido y tiene connotaciones negativas en tanto se asocia a "lo que no debiera ser" su espacio laboral; actitudinalmente los respondientes esperan que el *Exceso de Trabajo*, sea una

dimensión muy distante a lo característico de una *Universidad Ideal* (59.37 unidades de distancia).

Además, y ahora en términos de creencias, el grupo en estudio establece un importante y cercano vínculo entre esa misma condición (*Exceso de Trabajo*) y *Recursos Insuficientes*, en tanto las sitúan a 32.65 unidades de distancia entre sí, por lo que se constituye como la sexta distancia cognitiva más pequeña de la investigación.

Destaca también el hecho que el rótulo *Problemas de Comunicación* se encuentra centralmente ubicado respecto de las carencias antes señaladas, las que se entrecruzan evidenciando que los funcionarios en estudio asocian cognitivamente ese tipo de “problemas” con todas aquellas otras dimensiones poco favorables.<sup>9</sup> Dicha agrupación de creencias se observa con mayor claridad en el mapa (2D) de la figura 6 que se presenta a continuación.

---

<sup>9</sup> Además del mapa, véase la tabla correspondiente (Nº 4), donde las distancias entre Problemas de Comunicación - Falta de Espacio Físico, Problemas de Comunicación - Exceso de trabajo, Problemas de Comunicación - Recursos Insuficientes, Recursos Insuficientes - Falta de espacio Físico y, Recursos Insuficientes - Exceso de Trabajo, muestran distancias cognitivas de 43,56 - 43,56 - 36,04 - 34,53 y 32,65 respectivamente.



Figura N° 6

En el plano inclinado de la figura N° 7, se puede observar cómo la mayor distancia actitudinal del estudio se da con respecto a la condición *Remuneración Satisfactoria* (65.98), evidenciando la disposición desfavorable que presentan los funcionarios estudiados en relación con dicho aspecto de su realidad laboral.

El hecho de haber sido “derivada” de la original Universidad de Chile (de carácter nacional) y pasar a convertirse en una Universidad autónoma, regional y más

pequeña, reestructurada bajo condiciones de negociación muy restrictivas durante el régimen militar, la dejó ligada por ley (hasta la fecha) a una de las tres escalas de remuneraciones más desfavorables del sistema universitario nacional.

De allí que, aunque a primera vista lo descrito pudiera parecer más una condición de clima que un dimensión cultural, en la práctica opera como tal, producto de su presencia estable desde los orígenes mismos de la Institución.

Aunque en los últimos años por vías alternativas se han generado incrementos reales de sueldos, este “supuesto básico” permanece como una creencia arraigada a nivel mítico (más allá de la cifras) y se expresa de diversas maneras en el comportamiento cotidiano de su miembros.

A la gran distancia actitudinal ya indicada respecto de la dimensión *Remuneración Satisfactoria* (65.98), ha de agregarse que las creencias de los funcionarios estudiados respecto de esta condición, aparecen fuertemente expresadas también mediante valores intensos de lejanía o cercanía en

su relación con los atributos *Universidad de Valparaíso hoy* (67.86), *Funcionarios Administrativos* (65.20), *Universidad Competitiva* (28.11) y *Baja Identificación con la Universidad* (60.56 unidades de distancia).

Dichos valores evidencian la creencia de los respondientes de que su propia situación individual en términos de remuneraciones, no es distinta de la que vive la generalidad de su grupo de pertenencia al respecto.

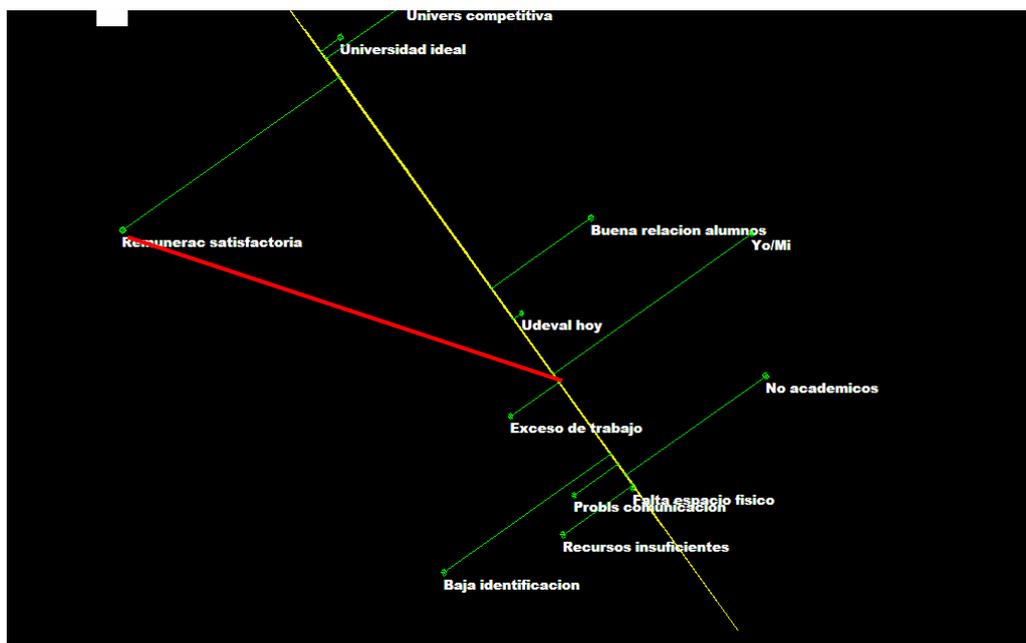


Figura N° 7

Al mismo tiempo, consideran que la situación general de la *Universidad de Valparaíso hoy* es todavía un poco más deficitaria que la propia (individual y grupal) en este sentido, ya que la posicionan a una distancia aún mayor

que las ya señaladas respecto a dicha dimensión (67.86 unidades), representando dicho valor, además, *la mayor distancia de todo el estudio.*

Como resultaba esperable y se aprecia en el agrupamiento representado en la figura N° 8, en el ámbito de las creencias, los funcionarios participantes en el estudio asocian estrechamente una *Universidad Ideal* con una *Remuneración Satisfactoria* y una *Universidad Competitiva*.

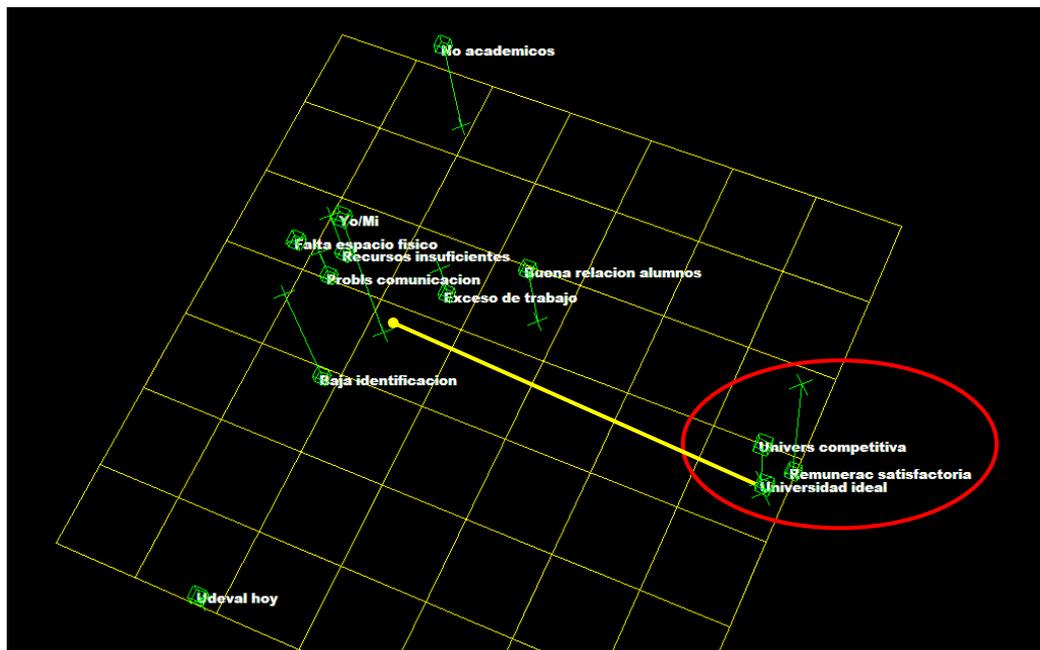


Figura N° 8

Estas relaciones de cercanía dan cuenta de la visión que tienen los respondientes en cuanto a considerar

deseables dichos atributos como componentes característicos de la Institución a la que aspiran. En una dirección opuesta, la condición *Recursos Insuficientes* aparece ciertamente como un atributo o condición no deseable y, por lo tanto, localizado a considerable distancia de una *Universidad Ideal* en términos de aspiraciones (61.02 unidades de distancia).

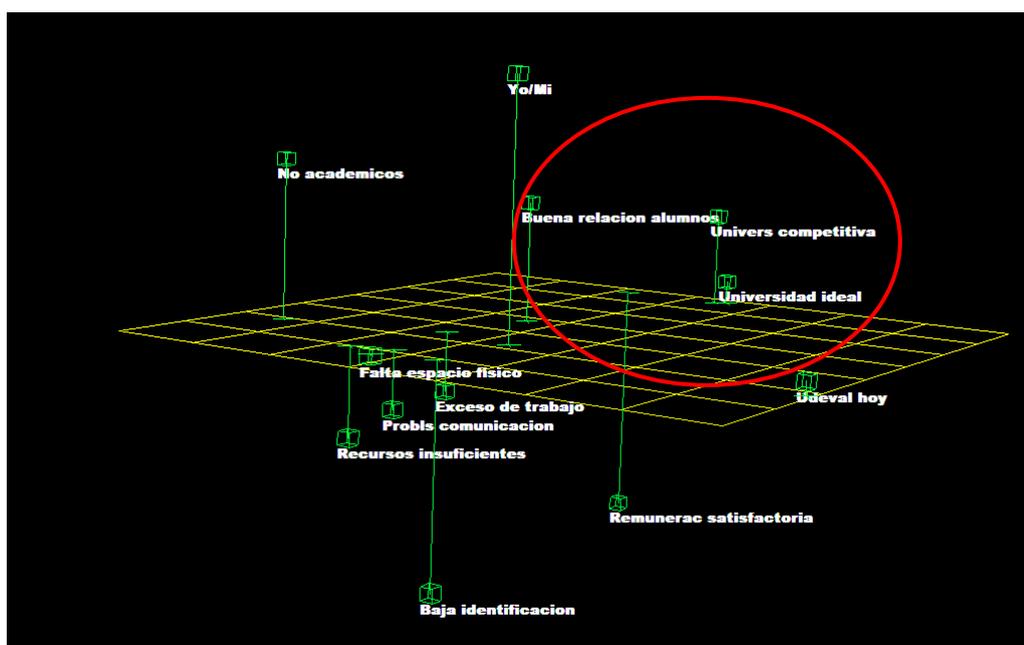


Figura N° 8

Finalmente, la condición expresada en el rótulo *Baja Identificación con la Universidad*, aparece como un atributo que se sitúa moderada, pero consistentemente distante de la

*Universidad de Valparaíso hoy* (48.06), entre los Funcionarios Administrativos como grupo (48.26) y, lo más importante, en ellos como actitud personal, ya que la ubican a 57.46 unidades de distancia de sí mismos como individuos.

Al mismo tiempo, la asociación estrecha que establecen entre las dimensiones Baja Identificación con la Universidad y Recursos Insuficientes (35.62 unidades) expresa su creencia de que la insuficiencia de elementos para realizar su trabajo en condiciones adecuadas incide negativamente en los posibles grados de identificación que puedan desarrollarse y sostenerse respecto de la Institución.

Si se presta atención a los valores numéricos que estiman la distancia entre dicha dimensión (Baja Identificación con la Universidad) y los restantes atributos en estudio, se observa que todos ellos (a excepción de Problemas de Comunicación) se ubican por encima del promedio de creencias, es decir, los funcionarios estudiados establecen una generalizada baja asociación cognitiva en dichas relaciones.

Significativa resulta también, la aún mayor distancia actitudinal que se observa en los funcionarios administrativos respecto de la referida dimensión Baja Identificación con la Universidad, en especial, considerando el promedio actitudinal del estudio y que aquella constituye la segunda mayor distancia en tal sentido.

### **6.3 Resumen de resultados**

Las *actitudes y creencias* que sustentan los funcionarios administrativos de la Universidad pública objeto de este estudio respecto de un conjunto de dimensiones que - habiendo sido referidas por ellos mismos como características propias de su Institución- se han definido operacionalmente como *dimensiones culturales*, pueden describirse sumariamente de la siguiente forma:

**6.3.1.** Las buenas relaciones interpersonales entre los funcionarios administrativos (tanto individual como grupalmente) y el estamento estudiantil, representan una relación medular y altamente favorable en el análisis de las dimensiones estudiadas.

Cuando los respondientes se expresan actitudinalmente (como individuos) hacia las relaciones interpersonales con los estudiantes, la favorabilidad es mayor que cuando ellos hacen estimaciones cognitivas acerca de esa misma dimensión en relación con su grupo de pertenencia (los funcionarios administrativos como grupo); sin embargo, la distancia que establecen al respecto es la segunda más estrecha del estudio en términos de creencias y, por lo tanto, de todos modos evidencia el alto valor positivo que ella posee en la población estudiada.

**6.3.2.** Hay un compromiso actitudinal de los funcionarios administrativos de la Universidad de Valparaíso situado casi exactamente en el promedio del estudio, al tiempo que sus creencias relativas a esa misma dimensión, pero en referencia a su grupo de pares es claramente indicativa de que se consideran a sí mismos (como individuos) comprometidos e involucrados con la institución en una intensidad mayor de lo que creen lo están sus compañeros (como colectivo).

**6.3.3.** Más allá de la creencia antes dicha que poseen individualmente los funcionarios respecto de su grupo, se observa que presentan una actitud marcadamente favorable en cuanto a cercanía y sentido de pertenencia respecto del colectivo que los agrupa, en especial si se toma en cuenta el promedio general de distancias actitudinales y el hecho que esta actitud es la tercera más cercana del estudio.

**6.3.4.** En los funcionarios de la población estudiada, se observa una relación actitudinal estrecha con el *Exceso de Trabajo* y los *Recursos Insuficientes* como dimensiones cercanamente presentes en su realidad laboral cotidiana, mientras al mismo tiempo, consideran que éstas no debieran ser parte de una *Universidad Ideal*, permitiendo inferir a partir de allí, su disconformidad para con esas características como atributos de su institución real.

**6.3.5.** El conjunto de creencias que asocia *Exceso de Trabajo*, *Recursos Insuficientes*, *Falta de Espacio Físico*, y *Problemas de Comunicación*, constituye un agrupamiento (cluster) que remite a un conjunto de dimensiones negativas por definición que, en general, pueden (y suelen) entenderse también como

condiciones de “clima organizacional”, pero que en el presente caso de estudio remiten a un proceso de larga data histórica que las ha hecho permanentes en el tiempo y, en función de lo cual, los integrantes de la población estudiada las identifican y describen como “propias” de su institución.

**6.3.6.** Simultáneamente, las mismas dimensiones indicadas en el punto anterior son localizadas a distancias visibles sobre el promedio por los participantes en esta investigación, en relación con el concepto referencial *Universidad Ideal*, representando que éstos sustentan creencias bien diferenciadas respecto de dichas dimensiones en la *Universidad de Valparaíso hoy* y lo que debiera ser (aspiracionalmente hablando) su expresión en una *Universidad Ideal*.

**6.3.7.** Las dimensiones culturales que los funcionarios aspiran encontrar presentes en la versión idealizada de su institución son claramente la *Buena Relación con los Alumnos*, las *Remuneraciones Satisfactorias* y un alto nivel de competitividad e identificación institucional. Y por oposición

a los rótulos empleados en esta investigación, una Universidad donde los recursos en general sean suficientes y no haya *Exceso de Trabajo*.

**6.3.8.** Los funcionarios administrativos en estudio -como individuos- sostienen actitudinalmente una más intensa identificación institucional con la Universidad de Valparaíso, que aquella atribuida en términos de creencias a su grupo de pertenencia como colectivo.

**6.3.9.** La mayor distancia actitudinal de esta investigación la presentan los funcionarios de la población estudiada en relación con el atributo *Remuneración Satisfactoria*, con lo cual se evidencia la clara disposición negativa que éstos sostienen respecto de dicha dimensión. De manera totalmente consistente, las creencias de los participantes en esta investigación, muestran la menor relación de todo el estudio entre dicha dimensión y la *Universidad de Valparaíso hoy*.

## CAPÍTULO 7

### DISCUSIÓN

Los resultados que se presentaron en el capítulo precedente, muestran las actitudes y creencias que los funcionarios en estudio poseen respecto de un conjunto de atributos que ellos mismos describieron previamente como característicos de su institución y que, por tal razón, en este estudio han sido considerados como dimensiones culturales propias de esa organización.

Más allá de lo anterior y tal como se planteó en la pregunta de investigación de la presente tesis, lo fundamental de ésta ha sido examinar la consistencia operativa y teórica de un diseño metodológico integrador, aplicado a un estudio organizacional y el tipo de ventajas que se obtienen con su utilización.

Por tanto, lo que se revisa y discute en este capítulo son las implicancias que la aplicación del tipo de diseño metodológico empleado (*mixto, paralelo y transparadigmático*) tiene para la investigación de procesos sociales (en este caso, una cultura organizacional) a la luz de un estudio de

caso ejemplar, y no las actitudes y creencias mismas identificadas en tanto resultado puntual de esta investigación.

En concordancia con lo afirmado por Bateson (1976, 1982) en esta tesis también se sostiene que no existe una sola perspectiva científica correcta, porque los eventos y procesos emergen desde una variedad de descripciones que están indisolublemente ligadas a quien las hace.

Aunque la noción general recién expresada puede remontarse a autores tan diversos y pretéritos como Vico, Dewey, Eisenberg y Bateson, entre otros, fueron los trabajos de investigadores como Mac Cullough, von Foerster, Maturana y Varela, los que desde fines de los años 60 aportaron el correlato biológico confirmatorio a tales ideas. En palabras de Maturana y Varela: “todo lo dicho es dicho por alguien” (1984. p. 13).

En coherencia con lo anterior, un propósito subyacente, pero fundamental en la presente tesis es el cuestionamiento a la necesidad de llegar a concordar un solo método “universal” aplicable tanto a la ciencias de la naturaleza, como a la ciencias del hombre, así como a la

idea que hay dos métodos distintos, uno válido para las primeras y otro para las segundas.

Se ha asumido y sostiene aquí, al igual que en otro lugar (Demicheli, 2000), que la disputa entre paradigmas ha tenido y tiene un sello de esterilidad, debido -entre otras cosas- a que la pregunta se ha puesto en el método, agudizando con ello las discrepancias y desfavoreciendo los intentos integradores.

A diferencia de tal énfasis, la perspectiva pragmática a la que suscribe esta tesis, reencuadra dicha controversia trasladando el foco desde la diferencia en los métodos, al énfasis en los objetivos y los resultados.

En resumen, el sentido último de esta tesis no está colocado en la información contingente y relevante que a la luz de los resultados específicos (actitudes y creencias) ciertamente se ha podido obtener para la institución estudiada, sino en mostrar la viabilidad operativa de un sistema que hace converger recursos metodológicos cuantitativos y cualitativos y, por sobre todo, su coherencia teórico-metodológica para el estudio de un proceso

organizacional, dentro de un marco de integración transparadigmática.

Para cumplir entonces con el propósito central de este capítulo, en la primera sección se hace una revisión de las principales ideas que sostienen una argumentación en favor de la integración de paradigmas, considerando el llamado de Willmott (1993) a releer los escritos de Thomas Kuhn, en orden a capturar en todos sus alcances las concepciones y el término mismo “paradigma”, según el propio autor de la célebre obra, *The Structure of Scientific Revolutions* (1962)<sup>10</sup>.

Luego, en la segunda parte de esta misma sección se examinan algunas de las ideas centrales del pensamiento de Richard Rorty, como uno de los principales exponentes contemporáneos de la perspectiva pragmática.

Posteriormente, en la segunda sección se revisan los planteamientos de diversos autores que a contar de los años 80 desarrollaron ideas metodológicas integradoras y argumentaron

---

<sup>10</sup> Se cita aquí la obra y el año original de la publicación de Kuhn en inglés (1962), a objeto de contextualizar históricamente su aparición. Las restantes referencias son a la traducción al español de su obra en su edición de 1971, la que se ha empleado para este trabajo.

a favor de modalidades mixtas (cuali - cuantitativas) con las cuales llevar a cabo dicha integración, perspectiva con la cual el método Galileo empleado en esta tesis, guarda estrecha relación.

Por último, en la sección tercera, se establece un paralelo comparativo entre los paradigmas funcionalista e interpretativo aplicados al ámbito de la cultura organizacional, sobre la base de sus diferencias y conexiones teóricas, poniendo de manifiesto en cada uno de estos aspectos, el modo en que se asumen dichas divergencias y convergencias con el uso del método Galileo aquí empleado.

Como parte final de esta misma sección se discuten las implicancias de conceptualizar la cultura organizacional como una *Red de Redes Comunicacionales Relevantes* y las relaciones entre esa conceptualización y los recursos metodológicos usados en este estudio.

### **7.1 Integración transparadigmática**

Se ha dicho previamente, que la existencia de distintos paradigmas llevó a los investigadores organizacionales

a desarrollar diferentes posiciones meta-teóricas para el planteo y la realización de sus respectivos trabajos.

Por un lado, hubo quienes adoptaron la posición de la *discontinuidad paradigmática*, argumentando en favor del desarrollo y la aplicación separada de cada paradigma; en el ámbito de la teoría organizacional, concepción que quedó asociada a las distinciones que establecieron Burrell y Morgan (1979) a fines de los años 70.

Dichos autores y quienes adhirieron a ese modelo explicativo, sostuvieron que las diferencias de contenidos en cada uno de los cuatro paradigmas propuestos, no ofrecían ni permitían soluciones de continuidad entre ellos. Desde esta postura, cada paradigma involucra una perspectiva única dentro la cual se hacen las definiciones conceptuales y se desarrollan las teorías, previniendo las combinaciones de conceptos o métodos analíticos que traspasen sus límites.

Por otro lado, en la sección correspondiente a la presentación del problema, ya fue indicado que durante la década pasada, los paradigmas que sustentaban los planteamientos teóricos y las metodologías hasta entonces

utilizadas, comenzaron a ser escrutados críticamente por distintos investigadores (Willmott, 1993; Denison, 1996; Schultz y Hatch, 1996) que rechazaban la discontinuidad paradigmática sostenida por Burrell y Morgan (1979) y, por el contrario, proponían *la integración transparadigmática*.

Visto con mayor amplitud histórica, se puede observar que desde los años 60 se venía dando un gran desarrollo del campo organizacional en particular, al que -en palabras de Kuhn- le seguiría una “revolución científica” y la aparición de nuevas propuestas que desbordarían los cánones previos.

Entre los autores antes mencionados, Willmott (1993) señala la necesidad de revisar incluso las ideas originales de Kuhn acerca de la noción de paradigma, argumentando que éste sostiene que “hay continuidad, así como inconmensurabilidad, en el revolucionario proceso del descubrimiento científico” (p. 683).

Willmott (1993), recalca que Burrell y Morgan (1979) usan el término *paradigma* “para identificar cuatro visiones mutuamente excluyentes del mundo social” (en Burrell y

Morgan, 1979, p. X) que son autónomas y opuestas, mientras él sostiene que, por el contrario, Kuhn describe el proceso de desarrollo teórico al interior de una disciplina, mediante la incorporación gradual y creciente de un número de ejemplares que ganan o pierden plausibilidad y, en virtud de lo cual, logran o ceden paulatinamente una posición dominante.

Acorde con esto, según Willmott (1993), Kuhn explica la actividad científica como un *proceso de movimiento* en que los nuevos paradigmas emergen a partir de vestigios de los anteriores y desde procesos sociales de tensión intelectual generados por desarrollos tecnológicos y contradicciones que estimulan la reflexión crítica acerca de la plausibilidad de los supuestos fundantes de los paradigmas de conocimiento establecidos previamente.

En efecto, Kuhn (1971) sostiene que nunca habrá una coincidencia completa, pero sí una gran superposición entre los problemas que pueden resolverse con ayuda de ambos paradigmas (el previo y el emergente) y, al mismo tiempo, una diferencia decisiva en los modos de resolución (p.129).

Y complementa afirmando que “en la historia de cualquier ciencia ... pueden encontrarse ejemplos de diferencias no sustantivas entre paradigmas sucesivos” (p. 170).

Complementariamente, puede decirse que en tanto concepción inédita de conocimiento, todo nuevo paradigma puede surgir sólo a partir de procesos sociales de debate y confrontación intelectual que se originan en el amplio marco de las relaciones sociales en que tienen lugar los desarrollos tecnológicos y políticos de la humanidad. Allí se generan las contradicciones que estimulan la reflexión crítica acerca de los supuestos subyacentes a los paradigmas previos, siendo los procesos de comunicación que entonces aparecen, una condición necesaria para la emergencia de nuevos desarrollos teóricos.

De allí que la transitividad parcial entre lo nuevo y lo viejo, aparece como una condición más natural y armónica en el desarrollo del conocimiento, que la discontinuidad total entre un modo de conocer y el siguiente (Demicheli, 2000).

Como se sabe, en su revisión histórica de la ciencia, Kuhn (1971) concluyó que nunca ha existido ni podría llegarse a una fórmula general aplicable para dirimir los conflictos teóricos. Posteriormente, sostuvo que cuando las teorías compiten, “la elección se hace sobre la base de un criterio que la considera no como un grupo de reglas determinantes de la elección, sino como un conjunto de valores que la influyen” (Kuhn, 1977, p. 331).

Dicho de otro modo, en respuesta al intento del empirismo de solucionar el problema de la elección teórica con el lenguaje de la observación neutral, Kuhn sostuvo que tal tipo de lenguaje era incapaz de proveer reglas decisionales “objetivas” para zanjar las controversias teóricas.

Esta conclusión debilitó al empirismo lógico como “método para encontrar la verdad” y transformó radicalmente la definición de ciencia, al dejar de considerar la investigación como una actividad dirigida a la *búsqueda de verdad* y empezar a concebirla como un quehacer orientado al logro de acuerdos.

En 1979 Richard Rorty publicó *Philosophy and the Mirror of Nature*, una maciza obra filosófica que yendo en la misma dirección, deconstruyó la teoría representacional subyacente al empirismo. Remitiéndose a las ideas centrales de Wittgeistein, Heidegger y Dewey (que concordaban en abandonar la noción del conocimiento como “representación exacta”), Rorty sostuvo que a partir de ellos, el vocabulario de la reflexión filosófica heredado del siglo XVII había comenzado a ser reemplazado (en el sentido de Kuhn) por nuevos mapas del pensamiento que no incluían los rasgos previamente predominantes.

Rorty (1979) cuestionó también la validez de lo que llamó la “metáfora del espejo”, aludiendo a la idea representacionista de la mente humana como entidad que “reflejaba la realidad” y afirmó que cuando las líneas de pensamiento de la filosofía analítica se ampliaban de cierto modo, la verdad aparecía no como aquello que representa más exactamente la realidad, sino como algo en lo que conviene creer.

Probablemente, una de las afirmaciones más difundidas de Kuhn (1971) es aquella relativa al hecho que el éxito del modelo tradicional de ciencia no puede ser atribuido a su método, porque éste no es sino, un conjunto de directrices acerca de lo apropiado, establecidas en el contexto de las matrices disciplinarias dentro de las cuales los científicos funcionan en un determinado momento histórico.

En palabras de Rorty (1982), las ciencias naturales no llegaron a ser exitosas porque Galileo haya encontrado el método correcto para experimentar la realidad y describir la naturaleza, sino porque él acertó con un “vocabulario apropiado para colocar las hipótesis en primer lugar” (p. 193).

Rorty (1982) sostiene que desde el siglo XVII se asumió erróneamente que esa forma de describir había capturado aquello que la naturaleza parecía ser y que ese lenguaje (de predicción y control) había definido -de una vez y para siempre- lo que significaba “científico”. Sin embargo, al contextualizarlos históricamente, lo que se observa es que los logros de las ciencias naturales parecen

no deberse tanto a un (determinado) método que hizo *objetiva* a la ciencia, sino a un (cierto) lenguaje que la hizo *más útil*.

La idea antes descrita es central en la perspectiva pragmática desarrollada por Rorty (1982), en tanto promueve “abandonar la noción de ciencia como un quehacer orientado a la búsqueda de ‘correspondencia con la realidad’ y en su lugar, meramente decir que un vocabulario trabaja mejor que otro para un determinado propósito” (p. 183).

Como ya se ha señalado, el creciente debilitamiento de las premisas subyacentes a la perspectiva empírico-funcionalista llevó a considerar que el método de las ciencias de la naturaleza no podía ser aplicado a las ciencias del hombre, puesto que en este último caso, el objeto de estudio era un *sujeto*.

Se asumió paulatinamente entonces, la necesidad de investigar los fenómenos humanos poniendo de relieve la inter-subjetividad y haciendo énfasis en el desarrollo y aplicación de métodos comprensivo-interpretativos para su

estudio (Garfinkel, 1967, Goffmann, 1974; Derridá, 1967; en Winkin, 1984).

Autores como Harré y Secord (1972) (en Rodrigues, 1987) establecieron las diferencias entre las personas tratadas como objetos (pasivos) y como agentes (activos); Geertz (1973) argumentó en favor de las descripciones interpretativas más densas, en lugar de las drásticas reducciones conductuales; Taylor (1980) separó diferencialmente las descripciones sujeto-dependientes de las relacionadas con objetos.

Esta nueva corriente de pensamiento caracterizó las ciencias del hombre, como esencialmente “interpretativas” y, partió por considerar la naturaleza del “objeto de estudio” y las restricciones que imponía su estudio, a diferencia de la perspectiva empírico-funcionalista que propugnaba el uso de las mismas reglas con independencia de aquello que se estudiaba.

La idea de “unificar la ciencia” mediante un método único -como pretendía dicha perspectiva, fue reemplazada en esta nueva perspectiva por la idea de una dualidad

fundada en la naturaleza especial del fenómeno humano y dicotomías tales como personas/cosas, acciones/movimientos, roles/leyes.

Rorty (1982), rechaza estas polarizaciones y el supuesto general que hay un método propio de las ciencias del hombre en oposición a un método de la ciencias de la naturaleza, afirmando que -como mostró Kuhn- éste último nunca ha sido más que un conjunto de directrices incubado y sostenido dentro de las mismas redes disciplinarias.

Afirma este autor, que el punto central sigue siendo si se quiere poner en duda (o no) la noción de verdad como correspondencia con la realidad y que en este sentido, más allá de sus diferencias con el funcionalismo, el paradigma interpretativo sigue sosteniendo esto último, porque mantiene la idea que la esencia del hombre y sus cualidades (lenguaje, cultura, intencionalidad, etc.) no pueden ser descubiertas por los métodos de las ciencias naturales porque no son accesibles a ellos.

En breve, Rorty (1982) sostiene que la visión interpretativa también considera el conocimiento como

representación de la realidad y por lo tanto, concibe la división entre lo natural y lo espiritual como una distinción principalmente fundada en las cualidades “reales” que separan a los seres humanos de la naturaleza.

La perspectiva pragmática en cambio, sostiene que la distinción espíritu/naturaleza confunde ontología con moral y reintroduce “la antigua y nociva noción metafísica que el universo está hecho de dos tipos de cosas” (Rorty, 1979, p.351).

No se puede asumir a priori, dice Rorty, que hombre y naturaleza son diferentes y que un conjunto de términos puede describir más objetivamente que otro cómo son realmente el uno y la otra. La visión interpretativa no ofrece una diferencia ontológica, sino una preferencia moral (comprender en vez de predecir y controlar el comportamiento humano) expresada en un vocabulario particular y presenta unas descripciones no más sustentadas que otras, en aquello que los seres humanos son “en sí”.

En síntesis, la perspectiva pragmática, no considera esencialmente distinto el método (comprensivo) de la corriente

interpretativa ni lo ve compitiendo con el método (explicativo) del empirismo, sino que ve en la primera la incorporación de un vocabulario diferente que introduce un cierto punto de vista acerca de la experiencia humana en su intento de abordarla y dar cuenta de ella.

En concordancia con Rorty (1979, 1982), se sostiene aquí que el conocimiento es un proceso social, esencialmente argumentativo, que se da a través de las conversaciones mediante las cuales cada científico trata de convencer a otros de aquello en lo que cree.

De hecho, el proceso de validación de lo científico es un proceso dialógico donde llega un punto en que el tema de el/los métodos empleados se vuelve irrelevante; esto es, si alguien no cree en la pertinencia, legitimidad, adecuación (o como se lo quiera llamar) de los métodos que otro investigador emplea, éste último no podrá convencer al primero de la validez, utilidad o credibilidad de los resultados obtenidos.

En otras palabras, el sentido de lo verdadero, o mejor dicho, de lo aceptable como tal, no puede concebirse

desligado de los cánones argumentativos y los referentes de acuerdo que las distintas personas y las diferentes comunidades científicas usan para manejar sus diferencias.

En este entendido, no tiene mucha utilidad preguntarse si los métodos de investigación que emplean las disciplinas asociadas -por ejemplo- a la medicina (la química, la fisiología, la biología, la genética en todas sus distintas áreas más específicas) han sido o están siendo exitosas para el desarrollo de un conjunto de tratamientos e intervenciones dirigidas a mejorar la salud y la calidad de la vida humana, porque la respuesta es obviamente afirmativa; sin embargo, lo anterior no implica un método “esencialmente” correcto.

Siguiendo la argumentación de Rorty acerca del vocabulario más útil y la línea argumentativa medular de la perspectiva pragmática, sólo se puede afirmar que se está ante una manifestación del conocimiento validado socialmente al interior de las comunidades científicas que lo emplean y de los sistemas sociales más amplios que incluyen a aquellas, en términos de la utilidad que dicho método tiene como instrumento generador de efectos favorables.

Esta tesis se ha sostenido sobre a base de la perspectiva pragmática, entre otras razones, porque dicha postura:

**a)** Cuestiona radicalmente las falsas dicotomías que por décadas han esterilizado el debate en la ciencias sociales, colocando las leyes contra las reglas, la explicación contra la comprensión y lo cuantitativo contra lo cualitativo.

**b)** Aún en las diferencias, ve unidad en la ciencia, pero no del mismo tipo sustentado por el empirismo (método único, con las mismas reglas, ante todo evento), sino unidad de sentido, unidad hermenéutica. Es decir, considera que el método empírico buscó un conjunto de herramientas que pudieran funcionar y *estableció un vocabulario adecuado* para el uso y la obtención de resultados a partir de ellas.

Y sostiene que este método no ha producido iguales condiciones de progreso en las ciencias sociales que en otras áreas del conocimiento no porque el método mismo tenga algo errado, sino porque el lenguaje neutro y puramente descriptivo que requiere para plantear hipótesis no es igualmente útil, por ejemplo, para interpretar y comprender mejor ciertos procesos humanos, o para decidir

qué hacer o cómo actuar en orden favorecer cambios en una cierta organización. En palabras de Rorty (1982), "... no es un buen vocabulario para la reflexión moral" (p. 198).

Complementariamente, cuando se mira la forma en que investigadores tan distintos como Skinner, Bateson, Maturana o Woelfel, realizaron sus hallazgos, se encontrará el mismo punto de partida: la necesidad de dar con un vocabulario que hiciera inteligible lo desconocido, o como lo expresara Woelfel: "hacer visible lo invisible ... más precisamente articulado y hacer posible la comunicación de estas observaciones de una manera más precisa o menos ambigua de un observador a otro. Así, esas observaciones pueden ser comparadas y en este proceso de hacer el mundo visible y comunicable, vamos construyendo colectivamente una percepción común acerca del mundo en que vivimos" (en Demicheli, 2000, p.14).

c) Postula que los términos o el vocabulario más útil dependerán de los objetivos hacia los cuales la investigación esté dirigida, lo cual implica abandonar la noción de "conocimiento objetivo". Ello porque sólo en la

medida en que el investigador deje a un lado la pretensión de descubrir la verdad esencial de las cosas, podrá abocarse con libertad a la búsqueda de los procedimientos y el vocabulario que resulten más apropiados para un determinado fin.

Este cambio de entendimiento trae asociada la idea que hay un conjunto amplio y diverso de recursos posibles de ser utilizados para alcanzar determinados propósitos y conlleva la búsqueda natural de *conexiones* entre los distintos paradigmas, más allá de sus diferencias.

**d)** Intenta reencuadrar estas disputas, centrándose en los objetivos que se persiguen y los resultados que se desean, en vez de enfrascarse en la defensa de un método en particular. Y propone que la idea de pretender el calce entre verdad y realidad se reemplace por otra centrada en encontrar la mejor manera de lidiar con esta última, renunciando a la pretensión de desentrañar la primera.

Por lo tanto, en este sentido no hay razón alguna para que toda la riqueza y diversidad que ofrecen las metodologías cuantitativas y cualitativas tenga que ser

restringida a priori, en función de tener que tomar opciones relativas a modelos o paradigmas generales, comprometidos con visiones excluyentes y acotadas del mundo amplio y diverso que la realidad social posee en sí misma.

## **7.2 Integración paradigmática desde un punto de vista metodológico**

En el contexto general de lo descrito en la sección anterior, durante los años 80 y 90 la investigación en el campo de las organizaciones trajo consigo interesantes reformulaciones y propuestas de integración entre paradigmas, perspectivas teóricas y líneas de investigación aparentemente discontinuas.

Distintos investigadores propiciaron justamente desafiar dichos moldes paradigmáticos y trascender sus bordes desarrollando y proponiendo diversas estrategias y modelos, que combinaban aproximaciones metodológicas cualitativas y cuantitativas para investigar el fenómeno de la cultura organizacional y sus procesos asociados. Por ejemplo, Goia y Pitre (1990) propusieron la *estrategia de*

*puente*; en 1991, Lee ofreció una *estrategia secuencial* y, posteriormente Hassard (1988, 1991) y Martin (1992), desarrollaron la denominada *estrategia paralela*.

A partir de la evolución que se ha venido reseñando, la tendencia creciente de integración transparadigmática que se ha planteado previamente y la posibilidad de asumirlo desde la perspectiva pragmática antes descrita, la presente tesis ha utilizado el sistema metodológico mixto detallado en los capítulos anteriores.

Con ello, se ha buscado por un lado, mostrar su utilidad mediante un estudio de caso y, por otro, evidenciar su coherencia operativa en la integración de recursos metodológicos provenientes de distintos paradigmas.

Lo anterior resulta sintónico con el propósito de sacar el mejor y mayor provecho posible a la diversidad de planteos teóricos y opciones metodológicas que ofrece el actual desarrollo del campo organizacional.

A la luz de la operatoria misma del diseño mixto aquí empleado y sus correlatos teóricos, se puede apreciar según se muestra a continuación, que no sólo es posible

desbordar los modelos de investigación tradicionales basados todavía en algunas dicotomías engañosas, sino que es útil saltar desde ese plano de aparentes contradicciones irresolubles a otro de integración, donde éstas tienden a diluirse de manera natural.

Teóricos de orientación multiparadigmática como Willmott (1993), Weaver y Goia (1994) han demostrado la utilidad de abordar un área delimitada de investigación como forma de propiciar la integración de paradigmas. Por otra parte, según Denison (1996), con frecuencia, hay gran compatibilidad cuando los diseños mixtos se utilizan en el estudio de un solo tema, pues las distintas perspectivas resultan apropiadas en diferentes puntos de un mismo proceso de investigación.

La opción de un estudio de cultura organizacional en la presente tesis (situándolo desde una perspectiva pragmática) a objeto de examinar la viabilidad y coherencia de estas modalidades metodológicas integradoras, puede apoyarse en las siguientes razones:

1. Según ha mostrado Deninson (1996), en dicha área de investigación hay una diversidad de autores que representan una variada gama de enfoques teóricos y aproximaciones metodológicas para abordar el estudio de las culturas organizacionales que, en última instancia, remiten a diferencias paradigmáticas.
2. Como se ha delineado en la sección anterior, las implicancias de esa discusión en la investigación organizacional trascienden los paradigmas en sí mismos.
3. La perspectiva pragmática aquí empleada, ofrece una argumentación que supera las dicotomías tradicionales y las visiones monoculares, favoreciendo la integración metodológica que sostiene esta tesis.

Dado que los pasos específicos de la metodología empleada han sido descritos con detalle en el capítulo 5, no se redundará sobre aquello, aunque sí resulta conveniente destacar nuevamente dos aspectos generales, pero consustanciales a este sistema metodológico:

1. Por un lado, el empleo de opciones metodológicas cualitativas (en este caso, entrevistas en profundidad)

en la etapa inicial del estudio, representa una modalidad propia del paradigma interpretativo que busca capturar en esa fase temprana de la investigación, aquellas especificidades que le otorgan el carácter particular y, en última instancia irrepetible, a todo fenómeno social históricamente situado.

2. Por otra parte, la utilización de un cuestionario en una etapa posterior a la antes indicada, constituye una expresión metodológica representativa del paradigma funcionalista que permite la cuantificación del fenómeno, pero en este caso no en orden a establecer una verdad objetiva, sino –como lo plantea Woelfel– para realizar descripciones más precisas que permitan ir configurando gradualmente el mundo por consenso (en Demicheli, 2000).

En términos técnicos más específicos, también resulta pertinente remarcar lo antes señalado en la descripción referencial hecha en la sección 2.2 respecto de la construcción del Cuestionario en base a la opción técnica de *pares comparados* en lugar de escalas de *diferencial*

*semántico*. Las estimaciones de distancia que las personas participantes en el estudio realizan mediante ese recurso, permiten obtener una escala racional, continua, con la clara mayor precisión que ello implica en términos psicométricos para la investigación social.

Complementariamente, debe agregarse que al estimar estas distancias, las personas emiten un juicio único e integrado (que incluye afectividad, cogniciones y disposición a actuar) en relación a los distintos atributos; ello, además, no como respuestas a variables aisladas, sino dentro de un contexto general de *comparación y relación con todos los demás atributos en estudio*.

En conjunto, ambas condiciones y las operaciones que conllevan, hacen que el resultado final de este proceder metodológico, integrador, permita llegar a elaborar una descripción cuali-cuantitativa mucho más acotada de un fenómeno inicialmente difuso.

Woelfel y Fink (1980), sostienen que los procesos de comunicación humana evitan que los “significados organizacionales” se desvanezcan con el tiempo como

resultado de la entropía natural de todo sistema, posibilitando a la vez la convergencia de valores, actitudes y creencias que los preservan.

Hoy es altamente aceptado que estas dinámicas tienen lugar en circuitos recursivos donde cada interactuante entiende e incorpora la visión de los otros a través de un proceso secuencial y auto correctivo, que luego adquiere legitimidad y validez propia, influenciando las actitudes, la comunicación y las expresiones comportamentales posteriores de cada individuo en su organización.

Este tipo de procesos son los que están a la base de las dinámicas que interesan tanto a las aplicaciones como a la teoría de las organizaciones de nuestros tiempos y todo indica en los últimos años, que los métodos tradicionales aplicados de manera exclusiva y excluyente, no pueden dar cuenta suficientemente de aquellos procesos.

Ya fue indicado que a inicios de los años 90, ciertos autores desarrollaron y propusieron procedimientos metodológicos integradores (Lee, 1991, Hassard, 1988, 1991; Martin, 1992; Schultz y Hatch, 1996) evidenciando una

incipiente disconformidad con la noción de paradigmas discontinuos y metodologías excluyentes.

Desde mediados de esa misma década, otros teóricos organizacionales (Denison, 1996; Hofstede, G. 1998) afirmaron que tomando en cuenta la deriva de la teoría y la praxis organizacional de esos años, esa postura no se sostenía ni era necesaria, por lo que argumentaron a favor de la integración transparadigmática.

Ya iniciado el nuevo milenio, un número creciente y significativo de investigadores (Parker, 2000; Drenth y Heller, 2004; van Dam y van den Berg, 2004; Kavanagh y Ashkanasy, 2006) comenzó a utilizar metodologías mixtas y a usar datos cualitativos y cuantitativos como insumos de sus trabajos, en una tendencia sostenida y en aumento hasta el día de hoy.

El momento histórico en que nos encontramos hoy, parece ser entonces claramente indicativo y representativo de esta tendencia integradora.

### **7.3 Integración paradigmática desde un punto de vista teórico**

Como ya se ha señalado, el rechazo a la idea de paradigmas diferentes, pero además discontinuos y aislados, así como la dicotomía objetividad/subjetividad que sirvió de base al planteamiento de Burrell y Morgan (1979), agrupó a autores como Donalson 1985, Reed (1985), Hassard (1988, 1991), Lee, (1991), Willmott (1990, 1993), Gioia y Pitre (1990), Schultz y Hatch (1996) entre otros, llevándolos a todos ellos a argumentar en favor de la integración y a proponer distintas estrategias y formas de conexión multiparadigmática para las ciencias sociales en general y para la teoría organizacional en particular.

Tal como se enunció en el capítulo 1, tomando en cuenta las diferencias y conexiones existentes entre las distintas visiones paradigmáticas en tanto posibilidades investigativas en cultura organizacional, la presente tesis siguió la *estrategia paralela* descrita en la sección 1.2, dada la coherencia -según ya fue expresado allí- entre esa

opción procedimental y el método Galileo que se ha utilizado centralmente en este estudio.

Dicha estrategia asume indistintamente la posibilidad de trabajar desde uno u otro paradigma en todo momento del curso de una investigación, propiciando utilizar sus respectivos recursos metodológicos en las diferentes etapas de su realización, según mejor convenga a sus propios fines.

Proponer y seguir dicha estrategia en esta tesis, remite finalmente al hecho que los paradigmas tradicionales poseen similitudes no despreciables, más allá de sus discrepancias visibles y se apoya en el planteamiento de Schultz y Hatch (1996) de mantener una actitud abierta durante el curso del proceso investigativo, como una forma de enriquecer el campo de los estudios organizacionales debido a la diversidad y riqueza que resulta de la aplicación de paradigmas diferentes (p. 533).

En consecuencia con lo anterior, esta misma revisión da fundamento -simultáneamente- a la tesis que aquí se plantea; esto es, que el sistema metodológico empleado es

*útil* para trascender las diferencias paradigmáticas y *efectivo* en generar integración entre los distintos recursos metodológicos que incluye en su operatoria.

Según Schultz y Hatch (1996), el paradigma funcionalista y el interpretativo tienen en común el ser distintos a la perspectiva postmoderna, en tanto, ambos se consideran *modernos* y presentan puntos de diferencia y puntos de conexión entre sí.

Por un lado, las *diferencias* tienen que ver con el uso a priori de *marcos de referencia* y los *modelos de análisis* que emplean, así como con los *procesos analíticos* que llevan a cabo.

En las siguientes tres secciones se discuten entonces punto a punto, *las diferencias* entre los paradigmas tradicionales enunciadas previamente y luego, en las tres secciones subsiguientes, *las conexiones*, señalando a la vez el modo en que cada una de estas divergencias y convergencias se relacionan con los fundamentos y el operar del método Galileo usado en este estudio.

### 7.3.1 Marco de referencia

Una diferencia básica en la expresión aplicada de los paradigmas empleados para el estudio de la cultura organizacional, es el grado en que cada uno de ellos define un marco analítico previo al inicio de un estudio.

Investigadores organizacionales representativos del paradigma funcionalista como Deal y Kennedy (1982) incluyen la distinción entre culturas “débiles” y culturas “fuertes” en sus predefiniciones de marcos analíticos a utilizar; Saffold (1988) utiliza la “adaptabilidad” general de las organizaciones como variable central para el análisis de sus respectivas culturas.

Schein (1985, 1992) por su parte, establece un modelo que, con la intermediación de los valores, relaciona el nivel superficial de los artefactos como expresión visible de la cultura organizacional con el nivel profundo de las creencias y supuestos básicos subyacentes a la misma.

Dicho de otra forma, aunque cada uno de dichos autores enfatiza distintas dimensiones o variables para investigar la cultura organizacional, más allá de lo anterior,

ellos emplean generalizadamente un marco de referencia predefinido, que consideran aplicable a todas las organizaciones específicas que estudian.

A diferencia del paradigma funcionalista, el de carácter interpretativo sigue un desarrollo emergente, cuyos constructos más útiles para describir la cultura de las organizaciones son sugeridos por el análisis mismo, como se verá en las dos secciones siguientes.

Por ejemplo, en un estudio de carácter etnográfico (Kunda, 1992), las nociones de distanciamiento - involucramiento con el rol, surgieron a partir de las descripciones hechas por los mismos miembros de la organización, en relación con sus propias formas de lidiar con los intentos de la Gerencia por controlar la cultura organizacional.

Dado lo antes descrito, los hallazgos de la investigación organizacional hecha dentro de marcos interpretativos, suelen ser expresados y descritos mediante recursos narrativos que a veces incluyen imágenes y metáforas aparecidas en el transcurso mismo de la investigación y donde las organizaciones terminan siendo

vistas y descritas como, “organismos”, “cerebros” o “cárceles psíquicas” (Morgan, 1991).

En este aspecto, el estudio aquí presentado operó inicialmente con una concepción interpretativa de la cultura organizacional en examen, es decir, con la idea central de *no utilizar un marco de referencia previamente definido*.

Por el contrario, una concepción metodológica fundamental desde el inicio mismo de esta investigación, consideró no sólo permitir la emergencia de aquellos conceptos que los propios miembros de la organización utilizaban para dar cuenta de su cultura laboral, sino incentivar activamente la expresión de dichas ideas por parte de las personas entrevistadas, considerándolas como informantes fundamentales en dicha etapa inicial del estudio.

Es decir, se asumió la necesidad de familiarizarse con la “vida organizacional” de la institución estudiada, a objeto de poder identificar y comprender los símbolos constituyentes de la cultura, según ellos mismos la reportan. De allí que en esta investigación se haya optado por la entrevista en profundidad como recurso central de

indagación inicial (aun siendo más costoso por el hecho de ser individual) con vistas a privilegiar la más completa y libre expresión posible de las personas participantes, respecto de su visión y vivencia cotidiana como miembros de la institución.

### **7.3.2 Modelos de análisis**

Además del grado de predefinición del marco de referencia a utilizar que se ha señalado en la sección anterior, otra diferencia básica en la expresión aplicada de los paradigmas empleados para el estudio de la cultura organizacional, es el tipo (modelo) de análisis que cada uno de ellos emplea para sus propósitos.

En este aspecto, el análisis funcionalista prioriza ciertas variables y sobre la base de aquellas, busca relaciones causales que resulten pertinentes, pudiendo considerar la cultura organizacional misma como una variable posible de incluir entre otras tales como, estrategia, tecnología o ambiente.

Acorde con este entendimiento, Schein (1985), por ejemplo, define la cultura como las respuestas aprendidas por los miembros de la organización frente a los problemas

colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas.

Denison (1990) ha utilizado la adaptabilidad, el grado de compromiso y la consistencia, como variables para el análisis cultural, mientras que Hofstede (1990) relacionó ciertas culturas nacionales con patrones-tipo de organización que se presentaban regularmente en esos mismos países.

En otras palabras, a partir de un marco analítico predefinido, las propuestas de los autores funcionalista enfatizan diferentes dimensiones o variables de cultura y buscan establecer relaciones y principios que puedan ser generalizadas a todas las organizaciones estudiadas.

Más allá de las variables que estos distintos autores consideren y el grado de relación que establezcan entre ellas, quienes investigan utilizando el paradigma funcionalista, lo hacen basándose centralmente en un procedimiento y una lógica de explicación causal.

Por su parte, el análisis interpretativo se realiza de un modo esencialmente relacional y asociativo focalizado en la exploración de las formas activas mediante las cuales los significados son creados y se encuentran finalmente asociados a cada organización.

Es esta modalidad la que hace posible que -como ya se ha señalado- emerjan metáforas, imágenes y temas significativos específicos que ayudan a explorar el rico y texturado carácter de la vida organizacional, no siempre visible y, por lo mismo, difícil de pesquisar y categorizar mediante el esquema funcionalista.

Por ejemplo, en una investigación llevada a cabo mediante entrevistas en profundidad para comprender el proceso de entrenamiento realizado desde una perspectiva corporativa extranjera a Gerentes en China, se observó también como éstos se involucraban en rituales diarios de manejo gerencial en que eran especialmente cautelosos respecto de su propia conducta en cuanto a crear una fuerte cultura corporativa (Zhao, 2005).

En la presente investigación, una vez obtenidos los textos y conceptos que los propios miembros de la institución aportaron respecto de su realidad organizacional mediante su participación en las entrevistas en profundidad, se dio un paso hacia la sistematización de esos insumos, clasificándolos en categorías más restringidas, pero siempre derivadas de los propios discursos de los participantes, según está descrito en el tercer paso (5.3.1.3) de la etapa 1.

En términos procedimentales, lo anterior implicó un desplazamiento aun intermedio (en cuanto al método general seguido en el estudio) desde lo cualitativo hacia lo cuantitativo, en tanto la primera etapa culminó proporcionando un listado de atributos para la confección de un instrumento cuantitativo (cuestionario), habiendo operado previamente en el sentido inverso.

En efecto, el listado de rótulos obtenido como expresión representativa de los atributos de la cultura organizacional en estudio según sus propios miembros, resultó de un análisis *cuantitativo* de contenido en primera

instancia y el análisis *cualitativo* de significado (contexto semántico y sentido del uso), realizado posteriormente.

### **7.3.3 Procesos analíticos**

En las dos perspectivas paradigmáticas que han servido de referentes epistemológicos centrales en esta investigación, el razonamiento divergente y convergente constituyen procesos analíticos básicos, sin embargo, cada una de ellas los utiliza en formas esencialmente distintas.

En el paradigma funcionalista, los investigadores orientan su búsqueda a aclarar el fenómeno en estudio, condensando y reuniendo la mayor cantidad de elementos dispersos posible, de manera tal que contribuyan a alcanzar dicho propósito.

Un caso claro de esta orientación metodológica es la investigación de Hofstede y Bond (1988), quienes recolectaron datos de numerosas culturas nacionales, haciéndolas converger finalmente en 5 dimensiones generales para el estudio de las organizaciones: distancia del poder, evitación de la incertidumbre, individualismo, masculinidad y horizonte temporal.

En un sentido aplicado, los investigadores funcionalistas utilizan procesos analíticos *convergentes* para sintetizar y agrupar los elementos del análisis cultural; es decir, se mueven desde una apreciación más bien borrosa, carente de patrones hacia una representación más ordenada, menos amplia y menos difusa de la cultura organizacional que se esté estudiando.

Puede decirse que en la investigación de tipo funcionalista también se hace uso del análisis de convergencia cuando - en distintos grados- se generalizan hallazgos más allá del caso específico en que se obtuvieron los datos, pero se lo hace sobre la base de *generalizar* y al *final* del estudio, a diferencia del fundamento y sentido con que esto se realiza en la visión interpretativa, según se describirá más adelante.

La investigación basada en el paradigma interpretativo, en cambio, está predominantemente basada en procesos divergentes que tienen lugar según una asociación va desencadenando otras, en la serie de actos interpretativos propios de un proceso indagatorio de esta naturaleza.

De este modo, los procesos analíticos del paradigma interpretativo amplían y tratan de enriquecer la comprensión del fenómeno mediante la búsqueda permanente de más interpretaciones y nuevas asociaciones. Por ejemplo, en una investigación de cambio organizacional, Knights y Willmott (1995) transitaron desde el estudio de un ritual administrativo específico, hasta la interpretación del contexto general de control que ejercía la Gerencia y del cual dicho ritual formaba parte.

Como se mencionó anteriormente, a diferencia del uso del análisis divergente del funcionalismo, el paradigma interpretativo se basa en la emergencia de relaciones asociativas; es decir, éstas no se emplean para generalizar *al término* de un estudio, sino para *ir construyendo* una imagen descriptiva (mayor o menormente metafórica) de el/los temas centrales de la organización, *durante* la ejecución misma de éste, en la medida que una asociación genera otras, como parte de una serie conectada de actos interpretativos; por ejemplo, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, focus group, etc.

Al discutirse en la sección anterior las diferencias relativas a los modelos de análisis de cada paradigma, se mencionó el desplazamiento desde un proceder cualitativo a uno cuantitativo al término de la primera etapa del método empleado en esta investigación, habiendo realizado ciertas categorizaciones previas basadas en esos mismos recursos metodológicos, pero utilizados secuencialmente en forma inversa.

Dichos procesos de categorización y los atributos obtenidos finalmente, permitieron -en la siguiente fase- crear y aplicar un cuestionario para establecer actitudes y creencias respecto de las dimensiones culturales investigadas.

Como se puede apreciar en lo recién descrito, durante la primera etapa de esta investigación, la *estrategia paralela* que se ha referido previamente y que esta tesis adoptó como opción central de procedimiento, fue seguida en concordancia con la proposición original de Hassard (1988), privilegiando la conveniencia de utilizar de manera indistinta los recursos metodológicos de uno u otro paradigma en momentos específicos y determinados durante el curso de la investigación.

Por otro lado, y más allá de las diferencias descritas previamente, como ya fue anticipado, hay también al menos 3 significativas *conexiones* entre el paradigma funcionalista y el interpretativo, respecto de cómo entienden la cultura organizacional; ambas perspectivas coinciden en considerarla como un *patrón*, que remite a una síntesis simbólica *esencial* y que opera como un *referente general* para el comportamiento de las personas en la organización.

De manera análoga a la exposición de diferencias antes desarrollada, estas convergencias se revisan a continuación en tanto, muestran, una vez más y de otra forma, que trascender los bordes paradigmáticos no necesariamente reviste un problema, sino que otorga de hecho mayor sustentabilidad a ideas y concepciones que parecen ser distintas y distantes, pero tienen mayor similitud y coherencia que aquello apreciable a primera vista.

Para cada uno de estos puntos de *conexión*, enseguida se discuten las formas específicas en que el Sistema Galileo

se hace parte y acopla coherentemente con los núcleos conceptuales comunes a ambos paradigmas.

#### **7.3.4 La cultura organizacional como una configuración**

Ambos paradigmas concuerdan en que estudiar la cultura de las organizaciones implica reconocer ciertos patrones, lo cual conlleva un cierto “ordenamiento” de relaciones sociales en que se despliegan algunas pautas estables y repetitivas de valores o significados. Las dos perspectivas asumen entonces, la existencia subyacente de “configuraciones culturales” que mantienen unida la organización e inciden en su accionar general.

En la perspectiva funcionalista, esta idea de pauta compartida resulta conceptualizada como el “núcleo” cultural que debe ser descubierto para explicar las relaciones entre éste y otras variables tales como, por ejemplo, “ejecución de la tarea”, “orientación a las personas” o “disposición al riesgo”.

Schein (1991) define la cultura organizacional como “un patrón de supuestos básicos” y sostiene que “cultura implica configuración” (p. 246). Los patrones culturales no

necesariamente remiten a relaciones consistentes y/o armoniosas, pero más allá de eso, en este paradigma, el patrón de creencias y valores constituye el núcleo central de una cultura.

En la visión interpretativa, la noción de patrón común termina siendo descrita como la “metáfora básica” sustentada en múltiples e incluso divergentes significados, que ofrece una forma distintiva y fundamental de mirar, pensar y hablar, pero que más allá de las diferencias, cohesiona distintas experiencias de una misma y única organización.

Desde el paradigma interpretativo, la cultura ha sido concebida como una “red de significados” o “visión de mundo” (Geertz, 1973; Smircich, 1985) con la idea predominante de que ciertos patrones de significación hacen converger la experiencia humana y le dan coherencia como un todo.

En el estudio aquí reportado, esta idea de un núcleo medular y compartido respecto del cual ambos paradigmas concuerdan como algo propio de la cultura de una

organización, se asume al estudiar la cultura de la Universidad de Valparaíso como una *entidad distinguible* de otras, en tanto posee una configuración propia que le otorga tal carácter, considérese ésta una “metáfora básica” o un “núcleo central”, según la conceptualización y los términos utilizados por cada paradigma.

Desde un punto de vista operacional, en el cuestionario ad-hoc elaborado y empleado por el método Galileo para esta investigación específica, lo anterior se manifiesta concretamente mediante el atributo referencial, *Universidad de Valparaíso hoy*, mediante el cual justamente lo que se busca es establecer las relaciones significativas que caracterizan la institución en estudio, sobre la base de los atributos que pueden ser considerados más propios (o cercanos) a ella.

De lo que el sistema metodológico empleado (Galileo) finalmente pretende dar cuenta, es justamente del *mapa*, es decir de el/los nucleamiento/s espacial/es en que pueden manifestarse las características de la cultura en estudio y ubicarse las creencias y actitudes de los integrantes de la

institución respecto de ella, a partir de las estimaciones de distancia que establecen entre los distintos atributos (creencias), así como entre dichos atributos y ellos mismos (actitudes).

### **7.3.5 La cultura organizacional como algo esencial**

Tanto el paradigma funcionalista como el interpretativo, coinciden también en conducir sus respectivas investigaciones orientándose a la búsqueda de creencias y significados subyacentes, en el entendido que éstos le dan orden a la experiencia humana. Ambas visiones conciben la cultura como una “esencia” sobre la cual se posan y tienen lugar las manifestaciones más superficiales o evidentes.

En otras palabras, descubrir ya sea “el núcleo de supuestos básicos” o “la visión de mundo”, hace posible descifrar el contenido de valores y artefactos (funcionalismo) o llegar a comprender cuáles significados están adscritos a qué expresiones de la cultura organizacional en estudio (visión interpretativa).

En resumen, los investigadores de ambos paradigmas conciben la cultura como un conjunto de relaciones

articuladas y continuas entre las expresiones manifiestas de la cultura y los patrones subyacentes de creencias o significados.

Autores como Schein (1991), asociado a la perspectiva funcionalista, utiliza términos que evidencian dicha connotación al describir el patrón de supuestos básicos como “el nivel más profundo de la cultura” (p. 252) y enfatizar en su modelo la distinción entre distintos niveles expresivos de profundidad mediante los cuales la cultura de una organización se manifiesta: artefactos, valores y supuestos básicos.

Por su parte, investigadores de la línea interpretativa como Smircich (1985) estudian las “redes de significado organizadas en términos de símbolos y representaciones” (p. 63) en tanto las conciben subyacentes a las manifestaciones más inmediatas de la cultura y, por lo mismo, enfatizan la comprensión de éstas como expresiones esenciales del fenómeno cultural.

En este mismo sentido y en última instancia, ambas perspectivas paradigmáticas consideran también que lo manifiesto de una organización no es nunca simplemente lo

que parece ser, sino que siempre hay una *esencia* cultural localizada en aquellos menos evidentes que le subyacen.

La expresión de este aspecto común a ambos paradigmas, resulta aprehendida en la presente investigación cuando después de los procesos de distinción y selección de textos, términos y conceptos de la fase 1, se establece un conjunto todavía amplio, pero a la vez acotado, de rótulos que reflejan los atributos más centrales de la cultura estudiada y sobre los cuales finalmente las personas terminan expresando sus actitudes y creencias personales y, en última instancia, colectivas.

Al emplear entrevistas en profundidad y luego buscar secuencias significantes (operativamente, *atributos*) más allá de términos aislados, el método Galileo asume cabalmente la distinción entre aquello más evidente o “superficial” y lo que subyace más profundamente en las formas cognitivas (creencias y actitudes) mediante las cuales las personas estudiadas dan cuenta de su cultura organizacional.

### **7.3.6 La cultura organizacional como referente general**

Ya sea para establecer patrones funcionales o para encontrar relaciones de significado, ambos paradigmas parten de la base que hay vínculos más o menos ostensibles entre la cultura de una organización y la conducta observable de sus miembros. No sólo eso; tanto el paradigma funcionalista como el interpretativo no ponen en cuestión que ésta influye, y no de cualquier manera, sino en forma significativa sobre patrones relevantes del comportamiento de las personas en los distintos contextos organizacionales.

Autores de diversa orientación conceptualizan y definen la cultura organizacional incluyendo dicho aspecto de manera explícita y relevante. Uttal (1983), por ejemplo, entiende la cultura de las organizaciones como un conjunto de valores y creencias que interactúan con las estructuras de la organización, generando normas de comportamiento propio en su interior.

Según Smith y Stolp (1995), la cultura tiene que ver con asunciones, valores y creencias que dan un sentido o

identidad a la organización y al mismo tiempo inciden en el comportamiento de los individuos dentro de ella.

Trice y Beyer (1993), por su parte, conciben la cultura como el resultado de esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar diversas incertidumbres y contar con referentes más o menos articulados que les permiten responder a sus experiencias mediante comportamientos, creencias y prácticas comunes.

Se comparte entonces, el hecho que la cultura de una organización provee de sentido a sus miembros, respecto de los eventos organizacionales cotidianos, aunque refiera a estructuras más bien invisibles, pero no por ello menos influyentes para la conducta individual y el funcionamiento colectivo de la organización.

En otras palabras, los distintos paradigmas tampoco se contraponen en cuanto a considerar la fuerza referencial de la cultura de una organización, en tanto inspiradora, guía y fundamento para los comportamientos de las personas en ese contexto particular.

En tal sentido, ambas perspectivas no discrepan respecto a considerar que los integrantes de cada organización asumen y hacen suya conductualmente ese referente colectivo, encuadrando sus formas de estar, participar y comportarse en ese contexto particular, de acuerdo a las posibilidades normativas que ésta les otorga.

Por su parte, la forma operacional de respuesta al cuestionario empleado por el método Galileo, hace que las personas deban realizar estimaciones de distancia entre dos conceptos o atributos, para dar cuenta de sus *creencias* respecto a la relación que hay entre ellos (¿ a qué distancia está la *Universidad de Valparaíso* de una *Universidad competitiva* ?) y de sus propias *actitudes* cuando uno de los conceptos se refiere a sí mismo (¿ a qué distancia estoy *Yo* de *el exceso de trabajo* ?)

Esta modalidad de interpelación coloca a la persona interrogada en una posición desde la cual “se obliga” a una respuesta global y concreta acerca de su propio “ser, estar y actuar” contingente en la institución, reduciendo de manera significativa las posibilidades que quien responde lo

haga desde sus preferencias, sus motivaciones o lo deseable socialmente.

En otras palabras, las personas responden de manera integral (no por “áreas psicológicas”) y relacional (cada estimación es una función), estableciendo distancias que mapean su “locus” socio-institucional y cognitivo respecto de las dimensiones estudiadas, por lo que resulta ostensible que ésta es la forma predominante en que ellos viven y se conducen en la organización, ajustando su comportamiento cotidiano dentro de los confines simbólicos, cognitivos y normativos que ésta provee.

Dado lo anterior, la utilización del recurso metodológico de cuestionario construido sobre las bases técnicas que se han referido aquí y detallado previamente en 2.2, muestra clara consistencia con esta última dimensión conectiva existente entre los paradigmas de referencia empleados a lo largo del presente estudio.

### **7.3.7 La cultura organizacional como red de conversaciones relevantes**

Pearce y Cronen (1980), los investigadores que desarrollaron la Teoría CMM (Coordinated Management of Meanings) conceptualizaron la comunicación desde una perspectiva construccionista, enfatizando la creación compartida de significados dentro de cada sistema social.

En términos teóricos, ellos formularon refinadamente la relación entre procesos comunicativos y la emergencia de sentido en las realidades sociales cotidianas, utilizando el concepto de *reflexividad* de Hofstadter en la elaboración de un modelo jerárquico de 6 niveles de significación (*contenidos, actos comunicativos, episodios, relaciones, guiones de vida y pautas culturales*).

El postulado fundamental de su teoría es que "los sistemas de significación y acción son construcciones cognitivas que las personas hacen de sus realidades sociales, más que reflejos de realidades externas" (p.95). Con ello pusieron de relieve que los significados no pre-existen y que el mundo social no viene pre-ordenado en

base a unidades obvias de significación, sino que éstos emergen y/o son contruidos en el curso mismo de la interacción comunicativa o al menos, deben ser identificados durante su ocurrencia.

Ciertamente esta concepción de la interacción comunicativa entre las personas y su vínculo con la construcción de aquellas realidades sociales en que ellas participan indefectiblemente (sean éstas organizacionales, familiares, etc.), es un espacio fructífero para estudiar no sólo el comportamiento de los seres humanos en sí, sino aquello que generan con su actuar en el quehacer lingüístico-emocional que Maturana (1988) denomina *conversaciones*.

Este autor (op.cit.), sostiene que las culturas emergen del fluir entrelazado del hacer y el emocionar en el lenguaje que los seres humanos realizan en su actuar cotidiano. Por ello, ha conceptualizado las culturas como “una red de conversaciones que definen un modo de vivir ... e involucra un modo de actuar, un modo de emocionar y un modo de crecer en el actuar y el emocionar” (p. 20).

Desde este entendimiento, en una organización es posible encontrar una diversidad de redes conversacionales (que denominamos de *nivel 1*) que se cruzan entre sí como resultado de la convivencia organizacional diaria. Al mismo tiempo, se puede distinguir otra red (que denominamos de *nivel 2*), que se expresa en un nivel considerable como jerárquicamente superior, en tanto se constituye a partir de la superposición de temas que tienen relevancia para las personas, más allá del nivel de sus conversaciones en la red de *nivel 1*.

Esta trama conversacional superior puede conceptualizarse y representarse como una *Red Comunicacional Relevante* (Demicheli, 1999) en que los miembros de una organización participan y la cual comparten día a día en distintas frecuencias e intensidades.

En términos metodológicos, la técnica de entrevista en profundidad u otras modalidades similares de orden cualitativo, parecen ser las herramientas más apropiadas para capturar aquellas dimensiones propias de una cultura

que no aparecen en los niveles más superficiales u obvios de una organización.

Desde un punto de vista psicológico, aquello que los miembros de una organización pueden reportar como su *Red Comunicacional Relevante*, es -en principio- una representación cognitiva individual, que da cuenta de los núcleos de conversaciones significativas para ellos en lo que respecta a su vida organizacional.

Al mismo tiempo, cuando dichos núcleos individuales relevantes son posibles de entrecruzar y superponer mediante métodos de contraste y agrupación, emergen nuevos conglomerados significativos no necesariamente visibles a primera vista como parte de la cultura de una organización.

Si se retoma lo señalado en 5.3.1.1 respecto de la pregunta usada en la entrevista en profundidad inicial, es fácil apreciar que, en la práctica, lo que el método Galileo provee, es un conjunto de herramientas computacionales que permite pesquisar y representar las *Redes Comunicacionales Relevantes* de una organización cualquiera, en tanto aspectos culturales distintivos que los miembros

mismos de la institución ponen de relieve, dada su presencia constante y/o reiterativa en el entorno laboral cotidiano.

En la presente investigación, ésa fue la lógica teórica subyacente al procedimiento de realizar entrevistas en profundidad en un primero momento y, a continuación, cruzar los textos individuales obtenidos, buscando superposiciones por recurrencia, para llegar a establecer rótulos que representasen atributos significativos de la cultura organizacional en estudio y, respecto de los cuales, en última instancia las personas manifestaron sus actitudes y creencias.

## CAPÍTULO 8

### CONCLUSIONES

La necesidad de realizar esfuerzos sostenidos en la exploración y examen de posibles modalidades metodológicas integradas para la investigación organizacional, es de consenso en dicho campo, en tanto hace ya más de una década se considera que las opciones puramente cuantitativas para este tipo de estudios no resultan apropiados en el abordaje, ni satisfactorios en las explicaciones (Rodríguez y Dei, 2001; Baskerville, 2003; Denison, 1996).

El prolijo meta-estudio de este último autor acerca de cultura y clima organizacional en mediados de los 90, planteó con convincente argumentación lo necesario y conveniente de superponer los paradigmas funcionalista e interpretativo (más allá de sus diferencias), buscando integrar sus respectivas metodologías tradicionales (cuantitativa y cualitativa) en dicho tipo de investigaciones.

Esta integración metodológica, afirmó Denison (1996), haría posible aumentar la viabilidad de la investigación comparativa en estos tópicos, asumiendo niveles explicativos

intermedios tales como rasgos o atributos culturales, desde donde buscar posteriormente generalizaciones mayores.

Dado lo anterior, así como el problema de investigación y los objetivos de la presente tesis, a continuación se enumeran y describen las principales aportaciones que este trabajo hace a la integración transparadigmática, a partir de su realización en el contexto de un estudio de caso particular :

1. Rodríguez y Dei (2001) han sostenido que el enfoque cuantitativo no resulta del todo adecuado para la identificación de valores internalizados y elementos menos evidentes entre los miembros de una organización.

En función de lo anterior, dichos autores (op. cit.) destacan el rol aportativo a una mayor y mejor comprensión que pueden jugar las metodologías cualitativas respecto de la cultura de las organizaciones, pero han señalado a la vez las limitaciones de éstas por sí solas (su poco aporte para generalizar y predecir), propiciando entonces la combinación cuali-cuantitativa como recomendable para estudiar fenómenos organizacionales (p.342).

En relación con esta dificultad manifiesta para abordar de manera integrada un aspecto complejo de la vida organizacional como lo es su cultura, esta tesis muestra mediante un caso concreto, que siguiendo con rigurosidad un conjunto de etapas metodológicas que apelan tanto a recursos cualitativos como cuantitativos, es posible arribar a un entendimiento comprensivo inicial de la cultura y sus principales atributos.

Evidencia también, que conjuntamente con lo anterior, se puede obtener luego una descripción suficientemente completa y generalizable de las actitudes y creencias que sus miembros tienen al respecto, así como de los efectos comportamentales asociados que a partir de éstas pueden predecirse, no en cuanto correlación estadística, sino en términos de una matizada descripción cualitativa.

2. Una diferencia fundamental entre el clima y la cultura organizacionales, es que el primero es mayormente susceptible de cambios rápidos y profundos en comparación con el segundo; por ejemplo, el reemplazo de un solo directivo puede generar transformaciones impensadas hasta

el día anterior y afectar notoria y drásticamente el clima imperante hasta entonces.

Al mismo tiempo, la cultura no es estática; tiene su propio fluir en el tiempo, compuesto de manifestaciones más bien estables y otras que lo son menos. Dicho carácter oscilante, temporalmente hablando, la hace descriptible como un *proceso* cuyas características se mantienen, pero a la vez cambian, no necesariamente de manera abrupta y medular, pero sí de forma constante aunque casi siempre poco perceptible.

A la luz de esta consideración teórica, puede afirmarse que ni aun en las condiciones más idealizadas, una cultura es la misma en un momento que en otro, dado un cierto período de tiempo transcurrido.

En este sentido, el presente estudio hace una aportación al mostrar que las técnicas cualitativas iniciales que contempla y utiliza el método Galileo, reducen de manera efectiva la posibilidad de actuar fuera de la contingencia procesal de la cultura que está sendo estudiada, en tanto el uso de dicho recurso metodológico

permite una primera forma de chequear cuales de aquellas dimensiones resultan positivamente pertinentes de incluir para los pasos siguientes de la investigación.

Lo anterior resulta relevante, pues cuando se aplican instrumentos estandarizados que no toman en cuenta esa posibilidad de cambio en dimensiones que pueden haberse hecho significativas dentro de un cierto lapso de tiempo (u otras que pueden haber dejado de serlo), se establece una limitación seria para acceder al real tipo de cultura que una organización está viviendo en ese momento y, lo más importante, en relación con la cual sus miembros se están comportando *contingentemente*.

3. Teniendo presente las implicancias restrictivas de la forma de actuar descrita en el punto anterior, la indagación inicial incluida en el método Galileo, que se realiza desde un entendimiento interpretativo y mediante el recurso cualitativo de la entrevista en profundidad inicial, constituye una modalidad aportativa a la mejor comprensión global del fenómeno estudiado.

Por lo tanto, se puede afirmar a partir de lo anterior, que las dimensiones incorporados como atributos de la cultura organizacional investigada, se correspondieron medularmente con la “realidad institucional” que los funcionarios administrativos de la Universidad de Valparaíso vivían cotidianamente en su entorno laboral al momento del estudio, y, por lo tanto, la importancia y pertinencia de los factores incluidos en el análisis posterior, fue corroborada desde el inicio mismo de la investigación.

Dichas dimensiones no formaban parte de un instrumento estandarizado previamente construido y, por lo tanto no provienen de una teoría en particular que haya sido utilizada con independencia de la realidad organizacional a la que fue aplicado. Por el contrario, según sus propios integrantes, ellas reflejaban áreas de superposición y convergencia relevantes para la vida organizacional de ese momento.

4. Entre los problemas relacionados con la investigación en cultura organizacional, Rodríguez y Dei (2001), han señalado explícitamente las “dificultades metodológicas para

determinar los componentes de una cultura” (p. 339), poniendo así en evidencia, una veta de la complejidad que el concepto mismo implica y en la cual residen tanto sus complicaciones operativas, como sus posibilidades de riqueza analítica.

A través del método Galileo empleado en la presente investigación ésta hace un aporte que contribuye de manera directa en la dirección de superar la dificultad indicada por los autores antes mencionados. En efecto, cuando en la primera etapa de su operatoria emplea un enfoque interpretativo y apela a la entrevista en profundidad, la opción indica claramente la prioridad por comprender la organización y aprehender aquellos “componentes” propios de la cultura a los que aluden Rodríguez y Dei (2001).

5. Como ya se ha dicho, en un estudio de cultura organizacional la necesidad de avanzar desde ciertas descripciones y/o categorías inicialmente difusas hacia otras más diáfanas es, por un lado, un imperativo que el paradigma funcional coloca en el centro de su operar y,

por otro, ha sido una “debilidad” tradicionalmente atribuida y asociada al paradigma interpretativo.

En tal sentido el estudio del que da cuenta la presente tesis hace un aporte aplicado a la integración metodológica, al mostrar de manera práctica y concreta que con la utilización secuencial del análisis de contenido primero y la generación de categorías después a los insumos obtenidos en la entrevista de exploración inicial, es del todo posible transitar (de un modo operacionalmente riguroso) desde una indagación más bien fenomenológica hasta una sistematización categorial de la información ya lograda, con vistas a construir, en este caso, el instrumento de actitudes y creencias finalmente aplicado.

En relación con este punto, resulta pertinente agregar que los recursos computacionales existentes hoy en día, han tecnificado los originales análisis de contenido y de discurso, permitiendo reducir de manera importante el trance de tener que establecer claridades conceptuales básicas en ciertos momentos claves de un estudio inicialmente cualitativo. El uso sistémico del método Galileo como una

modalidad que incluye estas tecnologías (Cat.Pac y Concordance) en su operar, podría considerarse también a la luz de este estudio, como una aportación colateral, pero relevante al desarrollo de metodologías integradoras para la investigación organizacional.

6. Rodríguez y Dei (2001), han planteado que “no existe una metodología desde la que se pueda garantizar una medición (de la cultura), en el sentido estricto de esa expresión; sí un acercamiento cuantitativo en cierta fase del proceso de investigación de la cultura y sólo en algunas de sus manifestaciones, que a la vez resulte efectivo (operativamente hablando) y confiable (en cuanto a la recolección de subjetividades en la recolección de información)” (pag. 342).

En la presente tesis se concuerda plenamente con lo medular de ese planteamiento y en relación con el mismo se considera también que las actitudes y creencias de los miembros de una organización pueden ser incluidas entre las distintas *manifestaciones* a las que genéricamente allí se alude.

Al respecto, debe reiterarse aquí la precisión que la fase cuantitativa y el cuestionario utilizado como instrumento en la tercera etapa de esta investigación, nunca han sido concebidos ni fueron considerados como un medio para “medir la cultura” de la institución en estudio.

Tal como antes se indicó, el método Galileo ha sido construido teórica y metodológicamente para medir actitudes y creencias respecto de cualquier objeto de estudio que se proponga, en este caso particular, las dimensiones culturales de la Universidad de Valparaíso, pero no la cultura en sí.

En tal sentido y hecha la anterior precisión, el cuestionario generado y empleado en esta investigación, constituye una aportación relevante, en al menos tres sentidos:

a) Aun cuando se trata de un instrumento cuantitativo, no es elaborado a priori ni estandarizado, con las desventajas que para el estudio de las dimensiones culturales específicas de una organización conllevaría dicha opción, como ya se argumentó previamente.

- b) El procedimiento de realizar estimaciones de distancia utilizando pares comparados (recurso técnico en que se basa el cuestionario Galileo), muestra coeficientes de confiabilidad de entre .85 y .99, como fue ya indicado en la sección 2.2.
- c) Como se detalló en 5.3.2, las bases psicométricas generales sobre las cuales fue construido el cuestionario empleado en esta investigación, superan con largueza las restricciones propias de la generalidad de los instrumentos habitualmente usados para este fin.

7. El formato propiamente tal de cuestionario empleado por el método Galileo (construido en base a escalas de estimación directa y al método matemático de fraccionamiento cuyas ventajas y relación con el sistema de los números reales fueron descritos en 2.2.) constituye un aporte relevante de la presente investigación, al poner de manifiesto en un estudio específico de actitudes y creencias relacionadas con una cultura organizacional particular, la aplicabilidad de un instrumento psicométrico específico de alta precisión, validez y confiabilidad para la fase

cuantitativa del presente estudio, más allá de su carácter ad-hoc y el origen cualitativo de sus insumos iniciales.

8. Una vez obtenidos los puntajes promedio de las estimaciones realizadas por los participantes en la investigación, el método Galileo establece la tabla matriz de distancias y el mapa que la representa gráficamente, según ha sido presentado en el capítulo 6.

Como es fácil apreciar en la tabla N° 4, la información que ésta materializa, evidencia una aportación tangible en términos de la cantidad de intersecciones producidas por el cruce entre el punto de referencia (*Universidad de Valparaíso hoy*), los puntos de perspectiva, el concepto referencial y los atributos culturales en estudio, lo cual ofrece una matriz de innumerables posibilidades para el análisis posterior de la cultura institucional estudiada y las actitudes y creencias de sus miembros administrativos respecto de ella, ahora sobre la base de los parámetros previamente obtenidos.

Complementariamente, debe decirse que en última instancia lo que hace el *escalamiento multidimensional*

incorporado en el método Galileo al mapear el espacio organizacional estudiado a la luz de las actitudes y creencias de sus miembros, es aportar un soporte gráfico para interpretar distancias psicológicas en términos espaciales, de modo que conceptos originalmente abstractos como valores, creencias y actitudes, o cualquiera otro (s) de igual naturaleza, pueden ser tratados como puntos “concretos” visibles en un espacio “tangible” de infinitas dimensiones (Woelfel y Stoyanoff, 2007).

Dicha representación del espacio imaginario en que se ubican las dimensiones y cogniciones en estudio, aporta también claridad a la mirada del fenómeno global en estudio, al hacerlo mediante agrupaciones (clusters) que “nuclear” aquellas áreas más significativas, las que resultan visibles en términos de superposición y/o dispersión de las variables investigadas.

En el presente estudio, la aportación concreta que en tal sentido representa el recurso antes aludido, se observa en las distintas perspectivas de visualización que fueron ofrecidas en el capítulo 6, como una forma complementaria

a la comprensión de la descripción cualitativa de los resultados allí entregados.

Por último, caben aquí algunas de observaciones finales de diferente índole; por un lado, dos más bien específicas acerca de la aportación global que el método Galileo empleado en esta investigación hace en cuanto riqueza potencial de los análisis que posibilita (I y II) y, por distinta parte, otras tres de carácter general, relativas a la integración metodológica cuali-cuantitativa que ha sido objeto central de esta tesis (III, IV y V):

I. En términos prácticos, el método Galileo provee al investigador de una trama de posibilidades casi inagotable de relaciones *cuantitativas* y configuraciones gráficas para analizar numérica y espacialmente el fenómeno en estudio, de modo que el grado de generalidad o fineza que aquel emplee en su reporte final, dependerá posteriormente de su propia actitud investigativa para analizar con distintos grados de profundidad *cualitativa* y en virtud de sus respectivos potenciales de significación para el tópico

estudiado, todas las estimaciones de distancia que el sistema metodológico le ha proporcionado.

Debe resaltarse aquí entonces, que *en la práctica*, la riqueza y cantidad de información obtenida permite ir de lo grueso o significativo a lo más refinado, pero *de hecho* las posibilidades de análisis son casi inagotables.

**II.** El método Galileo refleja y asume operativamente a la vez, la naturaleza esencialmente dinámica de los procesos psicosociales para los que fue desarrollada y la multi - dimensionalidad a través de la cual dichos procesos pueden manifestarse en el tiempo.

En términos prácticos, cada estudio realizado con el método Galileo refleja fielmente un “momento único” (visión interpretativa), pero al mismo tiempo sin que por ello se pierda la posibilidad de “comparación” entre ése y otros momentos (perspectiva funcionalista) de esa misma realidad organizacional.

**III.** La observación aplicada de estos paradigmas (funcionalista e interpretativo) y sus metodologías, muestra la inutilidad de tratar sus diferencias como contradicciones,

desconociendo sus posibilidades complementarias. Ello porque la validez de cada uno en sus respectivos dominios no es algo que podrá dirimirse metodológicamente en favor de uno o de otro, dado que el problema no está en el método que utilizan.

Cada uno de ellos ha hecho distintas opciones operativas, está referido a distintos dominios de acción y ha tomado objetivos en relación a los cuales, el proceder de cada uno resulta indiscutiblemente coherente. No hay contradicciones entre sus objetivos y sus metodologías. Los “datos” del paradigma funcionalista y los “significados” del paradigma interpretativo forman parte una totalidad mayor, donde cada uno ha tomado un cierto nivel de trabajo y explicación.

Por lo tanto, predecir y controlar, comprender e interpretar, no tienen porqué estar en el escenario de la investigación social como opciones antagónicas, sino como posibilidades de abordar un fenómeno desde cualquiera de ellas, e incluso, de ampliar el estudio inicial pasando de una a la otra, como está siendo creciente corroborado

(Brown y Duguid, 2001; Drenth y Heller, 2004; van Dam y van den Berg, 2004)

IV. En consideración de todo lo anterior, la investigación llevada a cabo mediante esta tesis, representa una aplicación metodológica concreta que integra las potencialidades de dos paradigmas investigativos que por décadas han tratado -inútilmente- de imponerse el uno sobre el otro.

En coherencia con Rodríguez y Dei (2001) se sostiene también aquí, que en "... fenómenos complejos ... como la cultura de una organización lo recomendable es considerar una combinación de enfoques cuali-cuantitativos, teniendo en cuenta la premisa de la rigurosidad y la criticidad en todas las etapas del procedimiento ..." (p. 342). Y se agrega, que cada día pareciera más visible lo innecesario de continuar en una oposición, mientras al mismo tiempo se hace más evidente la conveniencia de emplear las herramientas que resulten más útiles, teniendo presente rigurosidad y contingencia dentro del proceso general de investigación.

V. Tal parece entonces, que las metodologías cuantitativas y cualitativas, al igual que todas las otras dicotomías en que hemos dividido el mundo, no son dilemas que puedan resolverse sin atender de algún modo contra nuestra propia libertad y creatividad.

Más bien se trata de *diferencias* que, por el contrario, pueden ampliar nuestras propias posibilidades de desarrollo futuro en la investigación social, si abandonamos el marco lógico de la (aparente) contradicción y buscamos encaminar nuestras prácticas hacia el encuadre más globalizador de la integración.

## CAPÍTULO 9

### SUGERENCIAS

En este capítulo final, se hacen tres diferentes tipos de sugerencias, por lo que resulta necesario distinguirlas previamente en cuanto a su respectiva naturaleza y alcances.

La primera es de carácter eminentemente práctico y deriva de la experiencia misma de realizar la investigación que reporta esta tesis. La segunda vincula dicho ámbito práctico-experiencial con lo teórico y propone una modalidad que puede incrementar la aplicación técnica desde la teoría. La tercera refiere específicamente al dominio teórico a partir de la reflexión académica y busca propiciar la interrelación entre teorías de distintas disciplinas para la búsqueda de explicaciones acordes con la complejidad de los fenómenos que hasta hoy desafían a las ciencias sociales, como es el caso, entre otros, de la cultura en las organizaciones.

1. En relación con el ámbito práctico, la primera de las sugerencias deriva de una dificultad muy concreta encontrada en la fase de aplicación del cuestionario, en relación con cierto grado no menor de reticencia (por razones diversas y complejas que no resulta pertinente ni posible describir aquí apropiadamente) de los funcionarios que lo respondieron, a llenar los datos demográficos incluidos en él y que desde su punto de vista podrían hacerles identificables, más allá del hecho que su nombre mismo, por cierto no estaría incluido en el formulario.

Como se puede apreciar en el Anexo 3, dichos datos se referían a la Unidad donde trabaja la persona, a su condición contractual específica dentro del estamento general al que pertenecen, a su género, edad y antigüedad en la institución.

La aprehensión fue argumentada en general, expresando que con esos datos, en muchos casos (especialmente en aquellas Unidades más pequeñas) los respondientes podrían ser fácilmente identificables.

Ciertamente, bajo esa condición, manifestada desde la primera aplicación de cuestionarios, se optó por dejar a libre voluntad de las personas el llenado de dichos datos, ya que de lo contrario un número importante de ellas, haciendo uso de sus legítimos derechos, se negaría a participar en el estudio. Explicitada esa condición ante los grupos participantes, de hecho, finalmente más de la mitad de los cuestionarios no incluyeron esa información.

Si bien el estudio en su diseño global no se vio afectado por esta situación, en tanto se lo había concebido para dar cuenta de las actitudes y creencias del estamento administrativo como conjunto y no desagregadamente, el no contar con la información más específica que se consideró en primera instancia, impuso ciertas restricciones no para el presente reporte, pero sí para informes posteriores que podría haberse elaborado utilizando los mismos puntajes ya obtenidos, si hubiese sido posible segmentarlos en forma específica.

A continuación se describe más pormenorizadamente esta situación de carácter práctico, sus implicancias y la sugerencia que se deriva.

Quizás el efecto más visible e importante que se desprende de esta restricción, sea el hecho de no poder realizar a partir de los mismos datos ya obtenidos, mapeos parciales por Facultad y su correspondiente diferenciación con los Servicios Centrales, lo cual hubiese permitido tener una interesante aproximación a las eventuales actitudes y creencias diferenciales que los funcionarios de esas distintas Unidades pudiesen tener de hecho, frente a iguales atributos, propias de la cultura institucional como conjunto.

Sin embargo, debe recordarse aquí que esta restricción aplica sólo para la parte cuantitativa que dice relación con las actitudes y creencias de los funcionarios en estudio, pero no para las dimensiones culturales incluidas en el estudio, ya que éstas últimas fueron generadas a través de la realización previa de entrevistas en profundidad a una muestra estratificada que consideró la participación proporcional de todos los tipos de funcionarios y todas las

Unidades en base a las cuales se estructura orgánicamente la institución.

Como se ha dicho, una explicación suficientemente completa respecto a la disposición reticente de los funcionarios a proporcionar datos que los hicieran identificables a partir del cuestionario respondido, está más allá del alcance de esta tesis; debe agregarse también que esta situación resultó sorpresiva para los propios investigadores. Dado esto último, se estima que no hubo mejor capacidad de respuesta para revertir la situación de un modo más favorable para fines investigativos posteriores.

En otras palabras, el equipo investigador no previó la situación de desconfianza que se presentó entre en los funcionarios y, por lo mismo, no realizó ninguna acción anterior que pudiese haber reducido tal disposición en ellos.

Por el contrario, se cometió el error de coordinar las sesiones de aplicación de cuestionarios a través de los superiores jerárquicos, quienes informaron al personal a su cargo la fecha de éstas, pero sin proporcionar a los respondientes mismos mayor información relativa al carácter

y alcances del estudio en que se les pedía participar. Esto se hizo directamente por los investigadores, pero ya estando en la situación misma programada para responder el cuestionario.

Quizás también aportó al descuido del equipo de investigación es este aspecto, la sensación subjetiva de creer que un número no despreciable de los funcionarios en estudio (63) había ya participado en la etapa cualitativa previa del estudio y suponer que ese porcentaje de personas (10% teórico del grupo total y casi un 15% del grupo participante efectivo) habría difundido entre sus compañeros la investigación que se estaba realizando.

A lo anterior se suma el ingenuo supuesto (ni siquiera conciente) que además de haberse diseminado la información relativa al estudio en curso, aquella habría sido transmitida de forma tal por quienes ya estaban al tanto, que sería suficientemente efectiva, para disipar eventuales dudas o desconfianzas, en contrario de lo que finalmente ocurrió.

Las sesiones de aplicación se programaron además, en grupos de entre 60 a 80 personas, por lo tanto, cuando en

el primer encuentro surgieron a viva voz las preguntas relativas al llenado de los datos en cuestión, no había ninguna coordinación previa al respecto, ni hubo mayor capacidad de maniobra para manejar el imprevisto de manera distinta a la descrita, lo que a su vez (dado el porcentaje de respondientes a los que en ese momento se les dio la opción de completar o no dicha información) determinó el tratamiento al respecto con todo el resto de los participantes futuros.

La sugerencia que se desprende entonces de la experiencia vivida en esta investigación, es que en estudios posteriores de naturaleza similar, quizás resulte necesario sondear previamente eventuales niveles significativos de reticencia como los aquí encontrados. Ello a objeto de realizar un trabajo de información y clarificación previo a la aplicación misma del instrumento, que resulte disuasivo frente a eventuales resistencias que pudieran generar los tópicos a abordar o condiciones institucionales hasta ese momento no suficientemente consideradas por los investigadores.

2. En lo que respecta al vínculo entre la aplicación práctica y lo teórico, una revisión de lo realizado muestra la conveniencia (en particular para el caso de estudios relativos a cultura organizacional) de reconsiderar la entrevista en profundidad como recurso metodológico preponderante al momento de tomar opciones cualitativas para la fase indagatoria inicial y asumir una perspectiva integradora utilizando el método Galileo como modalidad general de trabajo.

En efecto, si bien dicho método no restringe sólo al tipo de entrevista empleado en esta investigación las posibilidades de elección la etapa cualitativa, la señalan preferentemente como una forma de buscar significaciones relevantes e indagar de manera profunda y comprensiva acerca de las particularidades del fenómeno a estudiar.

Dado que en este caso se buscaba abordar la cultura de una institución identificando primero aquellas dimensiones más relevantes según sus propios integrantes (como paso previo a conocer las actitudes y creencias que éstos manifestaban al respecto), se consideró que realizar

entrevistas en profundidad resultaba funcional para el abordaje comprensivo e interpretativo que se quería favorecer en la etapa inicial de inmersión y conocimiento de esa realidad organizacional particular.

Si bien las entrevistas en profundidad realizadas proveyeron efectivamente y en primer lugar, un contexto apropiado para luego obtener a partir de allí un material abundante en cantidad y rico en lo semántico, una mirada retrospectiva a lo realizado, muestra que como en cualquier elección, la opción tomada conlleva ventajas y restricciones.

En este caso, la aproximación más bien ortodoxa con que se realizó la entrevista en profundidad, es decir, mediante el planteamiento de una sola pregunta con un par de variantes (indicadas en 5.3.1.1), sin incorporar ninguna otra área temática que no fuese expresión propia de los entrevistados/as, y sobre las cuales luego sólo se profundizó lo más acabadamente que resultó posible con cada persona, resultó en conversaciones y textos cuya preeminencia es de carácter cognitivo (supuestos, convicciones, atribuciones, referentes valóricos, etc.) y en algún grado menor, de tipo

emocional (preferencias, frustraciones, gratificaciones, temores, etc.) y refieren en menor medida a aquellas otras manifestaciones que la teoría organizacional considera regularmente cuando alude a la cultura.

En este contexto, es sensato suponer que la abundante teoría que refiere a otros niveles de expresión de la cultura organizacional diferentes de lo cognitivo, tales como los artefactos y en última instancia la conducta observable y regulada por las mismas condicionantes culturales, por un lado, no puede estar del todo desenfocada en sus planteamientos y, por otro, el hecho que atienda de manera estrecha solamente a algunas de las expresiones que configuran la cultura de una organización, por definición la hará incompleta y sesgada de manera inconveniente para su adecuada y cabal comprensión.

A partir de la consideración anterior, es posible asumir que la poca presencia de las dimensiones indicadas en el discurso de los entrevistados en esta investigación, más allá de la omisión espontánea por parte de éstos, no indica necesariamente que se encuentren totalmente ausentes

y podrían representar aspectos si bien no medulares, igualmente constitutivos de la concepción global de cultura que ellos tienen de sus respectivas organizaciones.

Asumir la posibilidad antes dicha, conlleva examinar las modalidades de inmersión investigativa en los estudios de cultura organizacional y propiciar la búsqueda de modos operativos que permitan dar efectivo espacio para capturar dichas manifestaciones, cuando se aborda el estudio de una cierta cultura organizacional.

La pregunta entonces es ... ¿de qué manera realizar un ejercicio prudente de indagación científica, sin contravenir los principios no intervencionistas y, al mismo tiempo, ofrecer categorías amplias a las cuales las personas puedan referir toda la riqueza de su historia en la organización, en pos de identificar un corpus de dimensiones relevantes que permitan construir un marco de referencia completo y matizado para la mejor comprensión de su propia cultura organizacional ?

Teniendo presente dicha pregunta, lo antes expuesto y la experiencia de la etapa inicial de carácter cualitativo

llevada a cabo durante la presente investigación mediante entrevistas en profundidad, la sugerencia teórico-práctica que se plantea aquí, dice relación con reemplazar éstas últimas por entrevistas semi-estructuradas en futuras investigaciones de cultura organizacional en que se pudiera emplear el modelo metodológico Galileo.

Lo anterior, tomando en cuenta -como ya se ha dicho- que los textos obtenidos mediante las entrevistas en profundidad realizadas sobre la base de la pregunta central y sus dos variantes, fueron de carácter predominantemente cognitivo y complementariamente emocional, quedando sin mayor expresión lo relativo a los objetos y a las conductas, según el modelo de Sathe (en Rodríguez y Dei, 2001).

En resumen, se sugiere realizar una entrevista semi-estructurada en lugar de una "en profundidad", articulada sobre la base de una pauta que contemple las cuatro manifestaciones propuestas por Sathe: objetos-palabras-conductas-emociones.

Al utilizar este tipo de entrevista manteniendo a firme el principio de la verdadera indagación comprensiva

y conservando bajo control la tendencia a conducir dicha búsqueda según propias prioridades y/o convicciones, se puede cautelar lo esencial de la visión interpretativa y el sentido último de emplear dichos recursos cualitativos.

A la vez, se pueden ampliar de manera importante las posibilidades de capturar elementos que al no tener una categoría que los active durante la conversación, pudieran no emerger aun estando presentes y siendo, por lo mismo, fácilmente actualizables con un marco categorial apropiado y una conducción no directiva.

3. En relación con las sugerencias provenientes de la reflexión académica, este apartado busca llamar la atención, finalmente, sobre algunas conexiones que parecen ser cada vez más significativas durante los últimos años y que, en ocasiones quienes trabajamos en ciencias sociales llegamos a ignorar por tiempos inconvenientemente largos, que terminan perjudicando el desarrollo de nuestras propias disciplinas.

En este caso, se trata de los vínculos entre *redes neuronales*, *redes de comunicación* y *cultura organizacional*, concepto éste último, que hasta en sus más pretéritas

definiciones ha aludido a “ese algo” que según Siehl y Martin (1984) “amalgama y mantiene unida” a la organización de esa manera tan poco visible, pero tan potente y efectiva a la vez, que termina estableciendo los rangos y formas de lo aceptable en cada organización y por ende, determinando el comportamiento y las actitudes de sus integrantes dentro de ese contexto particular.

¿Qué puede ser “ese algo” al que aluden distintas definiciones, que no sean procesos de comunicación que por su complejidad o lo que haya sido hasta ahora, no se ha podido descifrar con mayor exactitud ?.

Pareciera ser que aquello requerido cada vez con mayor claridad es una mirada integradora de grandes pensadores como Gregory Bateson (1982) que creía en la visión binocular y no monocular para las ciencias sociales, de manera tal que sea posible sacar partido a los avances teóricos de otras disciplinas en favor de explicaciones más completas e integradas para los procesos sociales.

Bajo este entendimiento, la teoría de las redes neuronales aparece como un referente útil desde mediados

del siglo pasado, cuando Donald Hebb -en 1949- teorizó sobre el aprendizaje mediado por cambios neuronales y Lashley -en 1950- encontró que la información no era centralmente almacenada en el cerebro, sino distribuida en distintas zonas de su corteza.

La teoría de las redes neuronales muestra que el cerebro humano está conformado por células que actúan como “interruptores” conectados entre sí (aunque no todas con todas) a través de “pasillos” electroquímicos, y que algunas de esas neuronas están conectadas a órganos sensoriales como la piel, el ojo, etc. Al tener una experiencia sensorial (tocar, ver), un grupo particular de neuronas se activa en cada caso (uno al tocar, otro distinto al ver).

Lo importante es que distintos grupos neuronales relacionados con la sensación inicial también se activan simultánea o asociadamente (por ejemplo, al tocar mármol, la sensación “frío”, la idea de “elegante” y la noción de “costoso”, pueden ser “traídos a la mente”).

Lo anterior indica que los objetos y vivencias humanas son definidas por un patrón que incluye otras conexiones cerebrales y que su significado tiene sentido sólo en relación con el resto de nuestras experiencias. Es decir, cuando una de las partes de la red se ha activado, otras asociables también lo hacen; en términos muy simples, ésta es la operatoria central de las *redes neuronales*

Desde una perspectiva social, análogamente puede decirse que en toda sociedad cada persona tiene diferentes status, es decir, “posiciones” dentro de cada una de las múltiples organizaciones en las que participa (familia, trabajo, escuela, comunidad, barrio, grupos políticos, religiosos, etc.). Asociado a cada uno de esas posiciones hay un *rol*, o sea, un conjunto asociado de conductas esperables por parte de esas personas, bajo ciertas circunstancias.

Distintos autores (Woelfel, 1993a, Monge y Contractor, 1998;) han sostenido que la forma en que distintos status se vinculan unos con otros, constituyen unas redes de comunicación que se comportan de una manera similar

(aunque en ningún caso idéntica) a como lo hace una red neuronal en el cerebro.

Aun cuando hay por cierto notorias diferencias, también es posible ver significativas y reales similitudes entre redes neuronales y sociedades. Por ejemplo, en las redes neuronales los lugares donde los “pasillos” se intersectan o cruzan, se denominan *nodos* y éstos corresponden a neuronas. En las redes sociales, los nodos pueden ser organizaciones o individuos por sí mismos.

Los miembros de una pareja comunicándose entre sí, conforman una red neuronal con dos nodos, pero dos parejas haciendo lo mismo, constituyen dos redes neuronales con 2 nodos cada una, lo que por cierto no elimina la posibilidad del nivel individual descrito previamente para cada pareja.

Al mismo tiempo, en las redes neuronales las experiencias (información) de las personas con los objetos o situaciones, son recibidas y guardadas por los diferentes órganos sensoriales y transmitidas hacia otras neuronas conectadas con los organismos sensores. Es decir, el

concepto que representa el objeto o situación experimentada no se almacena en un único lugar del cerebro, sino que ésta se encuentra representada en un patrón de neuronas activadas y comunicadas entre sí (Garson, 1998; Mira et. al., 2001;).

Las redes sociales operan de una manera análoga. Ciertos eventos son privados y existen sólo para un individuo, pero otros son esencialmente públicos y no pueden ser experimentados por una sola persona. Por ejemplo, el período de una dictadura pasada, fue vivido a través de distintos eventos y medios, pero cada persona que participó de ese tramo de tiempo, vivió sólo una parte (mayor o menor) de ella como proceso global y cada uno de los cerebros de esos millones de personas contiene una porción de ese proceso histórico.

Idealmente, aunque poco posible, el concepto completo de lo que esa dictadura fue, está sólo en el colectivo general que la vivió. Al igual que en la red neuronal, revocar el proceso completo implicaría un proceso de comunicación.

En este sentido, el total de los campos de energía intersectados corresponde a la *red* y el conjunto de nodos que participan de ciertas interacciones es el *patrón* que aquella representa en un determinado momento. Esos patrones son el resultado de cada particular activación de nodos, la que en ocasiones puede ser aleatoria y, en otras, representar determinadas estructuras estables de flujos de información (Arellano y Glaría, 2001).

Los procesos cognitivos tanto individuales como culturales pueden entonces ser entendidos y definidos como cambios en los patrones de activación de los nodos de la red. La estructura cognitiva está conformada por el estado colectivo de la red subyacente, de modo tal que los procesos sociales pueden ser considerados como una función del cambio de las redes de comunicación de una organización o sociedad (Barnett, 2005).

Siguiendo esta lógica, se puede concebir el fenómeno cultural como continuamente generado mediante procesos de comunicación que tienen lugar en redes sociales. Por lo tanto, es absolutamente posible llamar “cultura” -en el

sentido amplio del término- a dicho agrupamiento de información colectiva, lo cual incluye aquellas manifestaciones específicas que denominamos *culturas organizacionales*.

Esto resulta relevante para los procesos culturales, donde la información es codificada por diferentes miembros de un grupo. Cuando aquella es idéntica o paralela, es almacenada por muchos individuos que se comunican entre sí diseminando la activación, o que comparten un vecindario o área común de modo que se encuentran en una estructura de ubicación equivalente (Garson, 1998).

Las redes se caracterizan por ser capaces de registrar complejos patrones de información y luego actualizarlos muy rápidamente, debido a que la información codificada no es una propiedad de los nodos individuales, sino de la red como conjunto lo que hace posible recuperar grandes patrones almacenados de información mediante la sola activación de un subgrupo de nodos (Barnett, 2005).

De acuerdo a lo anterior, la cultura también puede retener complejos patrones de ese mismo tipo, tales como

actitudes, creencias y valores, incluso cuando muchos nodos individuales del sistema han sido perdidos.

Los cambios requieren un sustancial ingreso de energía para los puntos más centrales, mientras que las modificaciones en los objetos más periféricos son conseguidas con menos esfuerzo, aunque pueden resultar sólo en variaciones menores.

Lo anterior es coherente con la evidencia organizacional (Ogbonna, 2003; Corley, 2004; Santos, M.V. y Garcia, 2006) que muestra las dificultades crecientes que se encuentran al querer avanzar en modificaciones a los valores centrales de la cultura de una organización, en contraste con aquellos cambios menos medulares.

Estas propiedades implican un sistema organizado jerárquicamente, que impone su estructura a la nueva información en términos de las relaciones establecidas. Al mismo tiempo, la estructura está en permanente movimiento, en un constante flujo, que en sí mismo es sistemático, con algunos componentes altamente estables y otros bastantes volátiles. Esto hace concebir las culturas como sistemas

establemente fluctuantes, que procesan cambios de manera gradual manteniendo las características centrales que los identifican.

Según Woelfel y Barnett (1992), la representación de los cambios en las creencias y actitudes compartidas, indica las oscilaciones del proceso cultural. La “perspectiva percibida”, más allá de la “verdad generalizada” incide directamente en el comportamiento cotidiano de los miembros de una institución y, por lo tanto, corresponde a la cultura y organización “real” para ellos, lo cual resulta a su vez, del todo coherente con la noción de “cultura como redes de comunicación”.

Finalmente, lo que se sugiere aquí, es que observando las diferencias y prestando atención a sus semejanzas, la teoría de las redes neuronales y la teoría de las redes de comunicación representan un sustrato teórico de importante potencial para entender y explicar de manera más precisa las formas en que la cultura de cada organización se crea, modifica y preserva en el tiempo, y cómo es que ese proceso global hace que los integrantes de un sistema

organizacional dado, ajusten su comportamiento a ella mientras la modifican de un modo constante, recursivo y por lo general, imperceptible.

La interrogante es similar a la que planteara en 1996 el profesor Joseph Woelfel en una de sus clases ¿ cómo es que, asumiendo que de aquí a 150 años ningún ser humano de los que está hoy sobre la tierra seguirá estando, y sin embargo, nuestra cultura se habrá transmitido casi imperceptiblemente con preservaciones y transformaciones y otros seres humanos la asumirán y vivirán de manera tan natural como nosotros?.

Ése es el proceso de comunicación más importante del cual debiera poder dar cuenta la humanidad. Esa respuesta tampoco está dada aun respecto de la cultura de las organizaciones y sus procesos asociados; todavía está pendiente explicar con mayor precisión, cómo es que eso ocurre.

Tal como han planteado Rodríguez y Dei (2001), “la situación en que nos encontramos ... es de exploración, de tanteo, de aproximación desde diferentes posiciones

metodológicas y, por supuesto, teóricas.” (p. 342). En esta misma dirección, y con el propósito de agregar visiones en dicha búsqueda, es como se ha desarrollado la presente tesis.

## BIBLIOGRAFIA

- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). **Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Ajzen, I. (1985). **From intentions to actions: A theory of planned behavior**. En J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11- 39). Heidelberg, Germany: Springer.
- Alvesson, M. (1985). A critical framework for organizational analysis. **Organizational Studies**, 6: 117-138.
- Alvesson, M. (1993) **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Arellano, P. y Glaría, A. (2001). **Máquinas que aprenden: tópicos de redes de neuronas artificiales**. E-libro.net: NY Editors.
- Ashforth, B. (1985) Climate formation: Issues and extensions. **The Academy Management Review**. 10: 837-847.
- Baskerville, R.F. (2003). Hofstede never studied culture. **Accounting, Organizations and Society**. 28: 1-14
- Barnett, G. (1972). **Reliability and metric multidimensional scaling**. East Lansing, MI: Michigan State University.

- Barnett, G. , Serota, K. y Taylor, J. (1976). Campaign communication and attitude change: a multidimensional analysis. *Human Communication Research*, 2, 227-244.
- Barnett, G., Harrison, R., Wigand, R., Woelfel, J. y Cohen, A. (1981a). **Communication and cultural development: a multidimensional analysis**. *Human Organization*, 40: 330-337.
- Barnett, G., Hamlin, D. y Danowski, J. (1981b). The Use of Fractionation Scales in Communication Audits. M. Burgoon (Ed.), **Communication Yearbook 5**, New Brunswick: 455-471.
- Barnett, G. A. y Kincaid D.L. (1983). Cultural convergence: a mathematical theory. En W.B. Gudykunst (Ed.) **Intercultural communication theory: current perspectives**. Beverly-Hills, CA: Sage Publications Publications: 7: 171-194.
- Barnett, G.A. y Woelfel, J. (Eds.) (1988). **Readings in the Galileo System. Theory, methods and applications**. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
- Barnett, G. (1988). Communication and Organizational Culture. En G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (Eds.). **Handbook of Organizational Communication**. Chapter 6, Norwood, NJ: Ablex.

- Barnett, G.A., & F.J. Boster (Eds.) (1997). **Progress in Communication Sciences: Attitude Change and Persuasion**, vol.13, Norwood, NJ: Ablex.
- Barnett, G.A. (2005). An Introduction to Self-Organizing Systems. En Barnett, G.A. & R. Houston, (Eds.) **Advances in Self-Organizing Systems**, Cresskill, NJ: Hampton.
- Bateson, G. (1976). **Pasos hacia una ecología de la mente**. Buenos Aires: Carlos Lohlé.
- Bateson, G. (1982). **Espíritu y naturaleza**. Buenos Aires: Amorrortu
- Berger, P. y Luckman, T. (1966). **The social construction of reality: A treatise of the sociology of knowledge**. Garden City, NY: Doubleday.
- Berelson, B. (1952). **Content Analysis in Communication Research**. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Bergmann, M. (1998). Social representations as the mother of all behavioral predispositions ?. The relations between social representations, attitudes and values. **Papers on social representations**, 7 (1-2) : 77-83.

- Block, J. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. **Leadership and Organization Development Journal** 24: 318-34.
- Blumer, H. (1982). **El interaccionismo simbólico: perspectiva y método**. Barcelona: Hora D.L.
- Boerner, S. y Gebert, D. (2005). Organizational culture and creative processes: Comparing German theatre companies and scientific institutes. **Non-profit Management & Leadership**, 16 (2): 209-220
- Bradley, V., Pridmore, L. y Byrd, T. (2006). Information Systems Success in the Context of Different Corporate Cultural Types: An Empirical Investigation. **Journal of Management Information Systems**, 23 (2): 267-294.
- Brown, J.S. y Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. **Organization Science**, 12 (2): 192-213.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., y Weick, E. (1970). **Managerial behavior, performance and effectiveness**. (Ciudad): McGraw-Hill.

- Cameron, W. (1999). Reconstructing organizational culture: a process using multiple perspectives. **Public Health Nursery**. 16 (2): 96-101.
- Carver, Ch. y Scheiler, M. (1997). **Teorías de la personalidad**. México: Prentice-Hall.
- Colfer, C. J. P., Woelfel, J., Wadley, R. L., y Harwell, E. (2001). **Assessing people's perceptions of forests: Research in West Kalimantan, Indonesia**. En C. J. P. Colfer & Y. Byron (Eds.), *People Managing Forests: The Links between Human Well-Being and Sustainability* (pp. 135-154). Washington, D.C.: Resources for the Future.
- Coller, X. (2000) **Estudio de Casos. Cuadernos Metodológicos**. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Cook, T. y Reichardt, Ch. (2000) **Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa**. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. **Human Relations**, 57: 1145-1177.

- Corley, K. G., y Gioia, D. A. 2004. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative Science Quarterly**, 49: 173-208.
- Cronen, V., Johnson K. and Lannamann J. (1982). Paradoxes, Double Binds, and Reflexive Loops. An alternative Theoretical Perspective. **Family Process**, 21: 91-112.
- Czarniawska, B. 1998. **A Narrative Approach to Organization Studies**. Beverly-Hills, CA: Sage Publications
- Chan, A. y Clegg, S. (2002). History, Culture and Organization Studies. **Culture & Organization**; 8 (4): 259-273.
- Cheney, G., y Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. En F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), **New Handbook of Organizational Communication**: 231-269. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Churchill, J. (1999). Organizational culture in the changing workplace: an employee assistance program perspective. **Nursery Management**. 7 (1):17-20.
- Danes, J. y Woelfel, J. (1975). An alternative to the traditional scaling paradigm in mass communication research. In G. A. Barnett and J. Woelfel (Eds.). **Readings in the Galileo System**:

**Theory, Methods and Applications.** Dubuque, IA, Kendall-Hunt:  
169-178

- Danes, J., Hunter, J. y Woelfel, J. (1978). Mass Communication and Belief Change. **Human Communication Research**, 4 (3): 243-252.
- Dávila, A. y Martínez, M. (1999). **Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.** México, D.F.: Siglo XXI.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life.** Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deem, Rosemary. (2003). Gender, Organizational Cultures and the Practices of Manager–Academics in UK Universities. **Gender, Work & Organization**, 10 (2): 239-259.
- Del Campo, Robert G. (2006). The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover. **International Journal of Management**, 23 (3): 465-469.
- Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.) (1998). **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales.** Madrid: Síntesis.
- Demicheli, G. (1999). **Entre el clima y la cultura de las organizaciones: redes de comunicacionales relevantes. Conceptualización y propuesta metodológica para su estudio.**

Ponencia presentada en el VI Congreso Nacional de Psicología.  
Colegio de Psicólogos de Chile. Santiago de Chile.

- Demicheli, G. (2000). **Metodologías cualitativas y cuantitativas: ¿un problema por resolver o diferencias para aprender a vivir con ellas?**. Ponencia presentada en la 1ª Jornada de Actualización en Psicología Social, Universidad de Valparaíso.
- Demicheli, G. (2001). Sistema Galileo una representación computacional de las actitudes y creencias. Parte I. **Revista de Psicología, Universidad de Valparaíso**, 1, (1): 128-142.
- Demicheli, G. (2002a). Sistema Galileo una representación computacional de las actitudes y creencias. Parte II. **Revista de Psicología, Universidad de Valparaíso**, 2, (2): 172-194
- Demicheli, G. (2002b). **Atributos de la Cultura Organizacional en una Universidad Pública Chilena**. Informe Investigación Tutelada Programa de Doctorado en Psicología Social Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad de Granada.
- Demicheli, G. (2004). **Organizational Culture in a Public University: Faculty' beliefs and attitudes**. Ponencia presentada el 28<sup>th</sup> International Congress of Psychology, Beijing, China.

- Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organizational Science**, 6: 204-223.
- Denison, D. (1990) **Corporate culture and organizational effectiveness**. Wiley.
- Denison, D. (1996) What IS he the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate?. A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. **Academy Management Review**, 3: 619-654
- Detert, J. R., Schroeder, G. Y Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of Management Review**, 25: 850-863.
- Dinauer, L. D., & Fink, E. L. (2005). Interattitude structure and attitude dynamics. A comparison of the hierarchical and Galileo spatial-linkage models. **Human Communication Research**, 31 (1): 1-32.
- Drenth, P. y Heller, F. (2004). The Dangers of Resource Myopia in Work and Organisational Psychology: A Plea for Broadening and Integration. **Applied Psychology: An International Review**, 53 (4): 599-613.

- Doerfel, M.L. y Barnett, G.A.. (1996). The Use of CATPAC for Textual Analysis. **Cultural Anthropology Methods**, 8: 4-7.
- Donaldson, L. (1985). **In defense of organization theory: a reply to its critics**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Durkheim, E. (1953) **Sociology and Philosophy**. Glencoe, IL: Free Press.
- Fiol, M. C. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. **Organization Science**, 13: 653-666.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). **Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Freitas, M. (1991). Cultura Organizacional: grandes temas en debate. **Revista de Administración de Empresas**, 31 (3), 73-82.
- Foldy, J. y Woelfel, J. (1990). Conceptual structures as damped harmonic oscillators. **Quality and Quantity**. 24: 1-16.
- Garfinkel, H. (1967). **Studies in Ethnometodology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Garson, G.D. (1998). **Neural Networks: An Introductory Guide for Social Scientists**. Beverly-Hills, CA: Sage Publications

- Geertz, C. (1973). **The interpretation of Cultures**. New York: Basic Books.
- Gergen, K. (1976). Social psychology, science and history. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 2: 373-383.
- Gergen, K. (1978). Toward generative theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, 36: 1344-1360.
- Gillham, J., & Woelfel, J. (1977). The Galileo system of measurement: Preliminary evidence for precision, stability, and equivalence to traditional measures. **Human Communication Research**, 3(3), 222-234.
- Ghio, F. y Olave, S. (2001). **Estudio de cultura organizacional del Hospital Dr. G. Fricke: desempeño funcionario y calidad de atención del usuario**. Tesis de Grado para optar al Título de Psicólogo. Escuela de Psicología, U. de Valparaíso.
- Gioia, D. y Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspective in theory building. **Academy of Management Review**. 15 (4): 584-602.
- Gioia, D. A, Schultz, M., y Corley, K. 2000. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, 25: 63-82.

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate. Pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, 3: 601-616.
- Glick, W. H. (1988) Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, Round 2. **Academy of Management Review**. 13: 133-37.
- Glisson, CH. y James, L.R. (2002). The cross-level effect in culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 767-794.
- Grossberg, L. (1979) Language and theorizing in the human sciences. En N. Denzin (Ed.) **Studies in symbolic interaction**. Greenwich, CT: Jai Press.
- Golden, K. A. (1992). The individual and the organization culture: Strategies for action in highly-ordered context. **Journal of Management Studies**. 29: 1-21.
- Haas, L., Allard, K. y Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. **Community, Work & Family**, 5 (3): 319-342.

- Haller, A. O., & Woelfel, J. (1972). Significant others and their expectations: concepts and instruments to measure interpersonal influence on status aspirations. **Rural Sociology**, 37 (4): 591-622.
- Handa, V. y Adas, A. 2001. Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the comparison approach to assessing personality organisation fit. **Academy of Management Journal**, 40: 261-78.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2002). The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes. **British Journal of Management**, 13 (1): 31-49.
- Hassard, J. (1988). Overcoming hermeticism in organization theory: An alternative to paradigm incommensurability. **Human Relations**. 41: 247-259.
- Hassard, J. (1991). Multiple paradigms and organizational analysis: a case study. **Organization Studies**. 12: 275 - 299.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, 31: 356-365.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in

organizations. En M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen (Eds.).  
**The expressive organizations:** 11-36. London: Oxford University  
Press.

- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. **Human Relations**, 55: 989-1018.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2000). **Metodología de la investigación**. México, D.F. : Mac Graw-Hill.
- Hoffman, N. y Klepper, R. (2000). Assimilating new technologies: The role of organizational culture. **Information Systems Management**, 17 (3): 36-42.
- Hofstede, G. y Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, 16 (Spring) : 5 - 21.
- Hofstede, G. (1991) **Culture and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and the importance for survival**. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. y Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. 35: 286-316.

- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies** 19 (3): 477-493.
- Holsti, O.R. (1969). **Content Analysis for the Social Sciences and Humanities**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hollander, E. (1971) . Principios y métodos de psicología social. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hoy, D.K. y Sabo, D.J. (1998). Quality Middle Schools: Open and Healthy. Thousands Oaks, CA: Corwvin Press,
- Humphreys, M., y Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. **Organization Studies**, 23: 421-447.
- Ingersoll, G. Kirsch, J. Merk, S. y Lightfoot, J. (2000). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. **Journal of Nursing Administration**. 30 (1): 11-20.
- James, L. R., y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. **Psychological Bulletin**, 81: 1106-1112.

- Johnson, Jocelyn J. (2000). Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. **Public Personnel Management**, 29 (1): 119-128
- Kavanagh, M. H. y Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. **British Journal of Management**: 17 (1): 81-103.
- Kaliprasad, Minnesh. (2006). The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization. **Cost Engineering**, 48 (6): 27-34.
- Knights, D. y Willmott, H. (1995). Culture and control in a life insurance company. **Studies in Culture, Organizations and Society**. 1: 29 – 47.
- Kuhn, T. (1971). **La estructura de las revoluciones científicas**. (Ciudad). Buenos Aires: Breviarios Fondo de Cultura Económica.
- Kuhn, T. (1977). **The essential tension: selected studies in scientific tradition and change**. Chicago: University of Chicago Press.
- Krippendorff, K. (1980). **Content Analysis; An Introduction to its Methodology**. Beverly Hills CA: Sage. [Metodología del análisis

de contenido. Teoría y Práctica. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A., 1990].

- Kunda, G. (1992). **Engineering culture**. Philadelphia: Temple University Press.
- Lee, A. S. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. **Organizations Sciences**. 2: 342-365.
- Lee, C. (2004). Creating a collaborative campus culture. **Community College Journal of Research & Practice**, 28 (6): 503-511.
- Lim, Y.S., Barnett, G.A. y Kim, H. (2008). **The Structure of Attitudes toward International Aid: Exploring an Effective Communication Campaign Strategy for International Aid**. Ponencia para Conferencia Anual International Communication Association, Montreal, Canada, May 2008.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Louis, M. R. (1983). Organizations as Culture-Bearing milieux. En L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan & T.C. Dandridge, (Eds.). **Organizational Symbolism**. Greenwich, CT: JAI Press.

- Maccoby, M. (2006) Creating collaboration. **Research Technology Management**, 49 (6): 60-62.
- Maturana, H.R. (1975). The organization of the living: a theory of the living organization. **International Journal of Machine Studies**, 7: 3-34.
- Maturana, H. y Varela, F. (1984). **El árbol del conocimiento**. Universitaria.
- Maturana, H. (1988). Ontología del conversar. **Revista Terapia Psicológica**, VII, (10): 15-23.
- Maull, R., Brown, P. and Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. **International Journal of Operations and Production Management**, 21: 302-326.
- Martin, J. 2002. **Organizational culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mead, G. H. (1934). **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago Press.
- Mills, Albert J. (2002). Studying the Gendering of Organizational Culture Over Time: Concerns, Issues and Strategies. **Gender, Work & Organization**, 9 (3): 286-307.

- Mira, J., Delgado, A., Boticario, J. y Diez, F. (2001). **Aspectos básicos de Inteligencia Artificial**. Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- Molinari, J. (2001). Cultura organizacional de los centros de jubilados y pensionados de la ciudad de Mar del Plata. **Psykhé**, 10, (1): 49-57.
- Monge, P. y Contractor, M. (1998). Emergence of Communication Networks. En Jamblin, F.M. & Putnam L.L. (Eds.) **Handbook of Organizational Communication**. Beverly-Hills, CA: Sage Publications.
- Morgan, Gareth (1991). **Imágenes de la Organización**. México D.F.: Ediciones Alfaomega.
- Navarro P. y Díaz, C. (1998). El análisis de contenido. En J. Delgado y J. Gutiérrez (Comp.). **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, págs. 177-224.
- Ogbonna, E. y Wilkinson, B. (2003). The False Promise of Organizational Culture: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing. **Journal of Management Studies**, 40 (5): 1151-1178.

- Ouchi, W.G. (1981). **Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge**. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Owen K. R. Mundy R. W. y Guild, R. (2001). Creating and Sustaining the High Performance Organization. **Managing Service Quality**, 11 (1) :10-21
- Payne, R.L. (2000). Climate and Culture: How Close Can They Get ?. **Handbook of Organizational Climate and Culture**: 163-176. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parker, Martin. (2000). **Organizational Culture and Identity**. London: Sage Publications
- Pearce, B. y Cronen, V. (1980). **Communication, action and meaning**. New York: Praeger.
- Pérez, G. (1994). **Investigación Cualitativa, Métodos y Técnicas**. Buenos Aires: Docencia.
- Pettigrew, P. M. (1979). On studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, 24: 570-581.
- Pettigrew, A. M. (1990). Conclusion: organizational climate and culture: two constructs in search of a role. En Schneider, B. (Ed.). **Organizational climate and culture**: 413-34. San Francisco: Jossey Bass.

- Piñuel, J.L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. **Estudios de Sociolingüística**, 3 (1): 1-42.
- Pratt, M. G., y Rafaeli, A. (2001). Symbols as language of organizational relationships. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). **Research in organizational behaviour**: 93-132. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rabinow, P. y Sullivan, M. (1979). **Interpretive Social Science: A Reader**. Berkeley: University of California Press.
- Ravasi, D. y van Rekom, J. 2003. Key issues in organizational identity and identification theory. **Corporate Reputation Review**, 6 (2): 118-132.
- 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.
- Reed, M. (1985). **Redirections in organizational analysis**. London: Tavistock.
- Reichers, A. E. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.) **Organizational Climate and Culture**: 5 -39. San Francisco: Jossey-Bass.

- Reverdy, T. (2003). Writing Procedures: The Role of Quality Assurance Formats. En D. Vinck (Ed.). **Everyday Engineering: An Ethnography of Design and Innovation**: 137-57. Cambridge: MIT Press.
- Reverdy, T. (2006). Translation Process and Organizational Change: ISO 14001 Implementation. **International Studies of Management & Organization**, 36 (2): 9-30.
- Rodrigues, A. (1987). **Psicología Social**. México, D.F. : Trillas.
- Rodríguez, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. **Psicothema**, 5: 237-260
- Rodríguez, A. (Coord.) (1998). **Psicología del trabajo y de las organizaciones**. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez A. y Dei, H.D. (2001). **Psicosociología de las Organizaciones**. Buenos Aires: Docencia.
- Rorty, R. (1979). **Philosophy and the mirror of nature**. Princeton. New Jersey: Princeton University Press.
- Rorty, R. (1982). **Consequences of Pragmatism** (Essays 1972-1980). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of Climate in Organizational Research. En Cooper & I. Robertson, C.L. (Eds.).

**International Review of Industrial and Organizational Psychology**: 139-158. New York: John Willey & Sons Ltd.

- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. En B. Schneider (Ed.). **Organizational Climate and Culture**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ruiz Olabuénaga J. I. **Metodología de la investigación cualitativa**. Bilbao: Universidad de Deusto. 1999.
- Sackmann, S. (1991). **Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind**. Beverly-Hills, CA: Sage Publications
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, as organizational performance: moving beyond “strong” culture. **Academic of Management Review**, 13: 546-558.
- Saltiel, J., & Woelfel, J. (1975). Inertia in cognitive processes: The role of accumulated information in attitude change. **Human Communication Research**, 2: 333-344
- Santos, M.V. y García, M.T. (2006). Organizational: The role of managers' mental models. **Journal of Change Management**, 6 (3): 305-320.

- Sathe, V. y Davidson, E. (2000). Toward a new conceptualization of culture change. En N. Asbkanasy, C. Eilderom, & M. Peterson (Eds.). **Handbook of Organizational Culture & Climate**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Schein, E. H. (1985). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1986) What do you need to know about organizational culture. **Training and Development Journal**. January: 30-33.
- Schein, E. H. (1991). What is a culture?. En P. Frost, L. Moore, L.C, Lundberg, & J. Martin (Eds.). **Reframing organizational culture**: 243-253. Beverly-Hills, CA: Sage Publications
- Schein, E. H. (1992) **Organizational culture and leadership** (2<sup>a</sup> Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, 41: 229-240.
- Schein, E.H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. En Ashkanasy, N.M., Wilderon, C. P. M., & Peterson, M.F. (eds.) **Handbook of Organizational Culture and Climate**: XXIII-XXX, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. **Personnel Psychology**. 36: 19-39.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. **Annual Review of Psychology**. 36: 573-611.
- Schneider, B. (1990) **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M.G., Holcombe, K.M. (2000). The climate for service. En M.N. Ashkanady. C.P. Wilderom & M.F. Peterson (Eds.). **Handbook of Organizational Climate and Culture**: 21-36. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schultz, M. y Hatch, J.M. (1996). Dealing with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organization Culture Studies. **Academy of Management Review**, 3: 529-557.
- Shih-Chieh Fang; Jue-Fan Wang. (2006). Effects of organizational culture and learning on manufacturing strategy selection: An empirical study. **International Journal of Management**, 23 (3): 503-514
- Siehl, C. y Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?. En J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim y R. Stewart (Eds.).

**Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership:** 227-239. New York: Pergamon.

- Siehl, C. y Martin, J. (1988). Mixing qualitative and quantitative methods. En M.O. Jones, M.D. Moore y R.C. Synder (Eds.). **Inside organizations: understanding human dimension.** London: Sage.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organization analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28: 339-358.
- Smircich, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm to understand organizations and ourselves ?. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.). **Organizational Cultures:** 55 - 72. Newbury Park, CA: Sage.
- Smith S. y Stolp, S. (1995). Transforming a School's Culture through Shared Vision. **OSSC Report**, 35 (3): 1-6.
- Sopow, E. (2006). The impact of culture and climate on change programs. **Strategic Communication Management**, 10 (6): 14-17.
- Staber, U. (2003). Social capital or strong culture?. **Human Resource Development International**, 6 (3): 413-420.
- Stover, D. (2005). Climate and culture. **American School Board Journal**, 192 (12): 30-32.

- Szasz, I. y Lerner, S. (Comps.) (1996). **Para comprender la subjetividad. Investigación cualitativa en salud reproductiva y sexualidad.** México: Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano.
- Tagiuri, R. y Litwin, G. (1968) **Organizational climate: Explorations of a concept.** Cambridge: Harvard Business School.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1994). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993). **The cultures of work organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Umiker, W. (1999). Organizational culture: the role of management and supervisors. **The Health Care Supervisor.** 17 (4): 22-27.
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. **Fortune**, 17.
- Valles, M. (2003). **Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional.** Madrid: Síntesis
- Vandenberg, R.J. y Lance, C.E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: suggestions, practices, and recommendations for organizational research. **Organizational Research Methods**, 3 (1): 4 - 69.

- Vandenberg, R.J. (2002). Toward a further understanding of and improvement in measurement invariance methods and procedures. **Organizational Research Methods**, 5 (2): 139 - 158.
- van Dam, K. y van den Berg, P.T. (2004). Challenges for Research in Work and Organisational Psychology; Introduction to the Special Issue. **Applied Psychology: An International Review**, 53 (4): 481-486.
- Van Maanen, J. y Schein, E. (1979) Toward a theory of organizational socialization. **Research in Organizational Behavior**. 11: 209-259.
- Vishwanath, A., & Chen, H. (2006). Technology clusters: Using multidimensional scaling to evaluate and structure technology clusters. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, 57(11), 1451-1460.
- Von Foerster, H. (1972). Notas para una epistemología de los objetos vivientes. En Pakman, M. (Editor), (1991). **Las Semillas de la Cibernética**. Buenos Aires: Gedisa.
- Vico, G. (1968). **The new science**. Ithaca: Cornell University Press.
- Waters, V. Lynn. (2004). Cultivate corporate *culture* and diversity. **Nursing Management**, 35 (1): 36-50.

- Watzlawick, P. (1988). **La realidad inventada**. Buenos Aires: Gedisa.
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D, (1967). **Pragmatics of Human Communication. Interactions, Pathologies and Paradoxes**. New York: W.W. Norton.
- Weber, R. P. (1990). **Basic Content Analysis**. Newbury Park, CA: Sage.
- Widaman, K. F. (1985). Hierarchically nested covariance structure models for multitrait-multimethod data. **Applied Psychological Measurement**, 9: 1-26.
- Wigand, R.T., y Barnett, G.A. (1976.). Multidimensional scaling of cultural processes: The case of Mexico, South Africa and The United States. **International-Intercultural Annual**, 3: 139-172.
- Williams, A., Dobson, P. y Walters, M. (1989). **Changing culture: new organizational approaches**. London: IPM.
- Willmott, H. (1990). Beyond paradigmatic closure in organizational enquire. En J. Hassard & D. Pym (Eds.). **The theory and philosophy of organizations**. London: Routledge.
- Willmott, H. (1993). **Breaking the paradigm mentality**. Organization Studies: 681-719

- Winkin, Y. (1984). La nueva comunicación. Barcelona: Editorial Kairós S.A.
- Woelfel, J. & Haller, A. (1971). Significant others: The self-reflexive act and the attitude formation process. **American Sociological Review**, 36 (1): 74-87.
- Woelfel, J. y Barnett G. (1974). **A paradigm for Mass Communication Research**. East Lansing, MI: Michigan State University.
- Woelfel, J. (1977) **Foundations of cognitive theory**. East Lansing, MI: Michigan State University.
- Woelfel, J. y Fink, E. (1980). **The Measurement of Communication Processes. Galileo Theory and Method**. New York: Academic Press.
- Woelfel, J., Holmes, R., Kincaid, D. y Barnett, G. (1980). **How to do a Galileo Study**. Troy, NY: Good Books.
- Woelfel, J. (1980). Foundations of Cognitive Theory: A Multidimensional Model. **Message-attitude-behavior relationship. Theory, Methodology and Applications**. New York: Academic Press.

- Woelfel, J, y Danes, J. (1980). Multivariate techniques in human communication research. En P. Monge y J. Capella (Eds.). **Multivariate Techniques in Communication Research**. New York: Academic Press.
- Woelfel, J. y Barnett, G. (1982). Multidimensional scaling in Riemann space. **Quality and Quantity**, 16: 469-491.
- Woelfel, J. y Barnett, G. A.. (1992). Procedures for the precise measurement of cognitive processes: Rotation to theoretical criteria. **Quality and Quantity**, 26: 367-381.
- Woelfel, J. (1993a). Cognitive processes and communication networks: a general theory. En G. A. Barnett y W. Richards. (Eds.). **Recent Advances in the Study of Communication Networks**. Norwood, NJ: Ablex.
- Woelfel, J. (1993b) "Conversational neural networks," in G. A. Barnett y W. Richards. (Eds.), **Recent Advances in the Study of Communication Networks**. Norwood, NJ: Ablex.
- Woelfel, J., (1995). Beyond perceptual maps: Cognitive networks for strategic positioning research. En Woelfel, J. y N. J. Stoyanoff. **Artificial Neural Networks for Advertising and Marketing Research**: 115-128. Amherst, NY: RAH Press.

- Woelfel, J. y N. J. Stoyanoff, (1995). CATPAC: A neural network for qualitative analysis of text. En Woelfel, J. y N. J. Stoyanoff. **Artificial Neural Networks for Advertising and Marketing Research**: 51-70. Amherst, NY: RAH Press,
- Woelfel, J (2002). Comunicación personal.
- Woelfel, J., G. Barnett, R. Hsieh, H. Chen y V. Tickoo (2004). **Recent advances in the application of the Galileo System for social networks**. Sunbelt Annual Conference of the International Society for Network Analysis. Los Angeles, CA.
- Woelfel, J., & Murero, M. (2004). Spaces and networks: Concepts for social stratification. **Research in Social Stratification and Mobility**, 22, 57-71.
- Woelfel, J., Chen, H., Kim, J., Murero, M., Sharma, B., Woelfel, J., y Hsieh, R. (2005). **Artificial neural networks for the analysis of text across cultures and languages**. Ponencia presentada en la Conferencia Anual de la International Communication Association.
- Woelfel, J. y Stoyanoff, N. J. (2007). **The Galileo System: a Rational Alternative to the Dominant Paradigm for Social Science Research**. A Forum for General and Intercultural Business Communication. Vol. 3, Berlin: Peter Lang.

- Zhao, Crystal L. (2005). Management of corporate culture through local managers' training in foreign companies in China: a qualitative analysis. *International Journal of Training & Development*, 9, 4: 232-255.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Programa Cat-Pac**

Cat-Pac es un software computacional construido sobre una arquitectura de red artificial de neuronas optimizada para leer textos en formato ASCII. El programa identifica las palabras de mayor frecuencia en un texto (ídem 77) y determina el patrón de similitud entre ellas, basándose en su ocurrencia. Además, entrega una matriz de frecuencia de pares de palabras, que da cuenta del número de veces en que éstas se presentan asociadas en el texto.

Cat-Pac permite crear un archivo de exclusión de términos, donde incluir palabras carentes de significado, tales como artículos, preposiciones, contracciones, adjetivos, adverbios, etc. Esto aumenta la velocidad y optimiza el análisis al reducir el número de palabras a analizar. Inversamente, el programa permite crear un archivo de inclusión de términos, en base a los requerimientos específicos del estudio.

Cat-Pac entrega los resultados del análisis ordenando la cantidad de términos más frecuentes que se le hayan solicitado, tanto por frecuencia como alfabéticamente.

## **Anexo 2: Programa Concordance**

La presente investigación empleó el software Concordance como herramienta complementaria para optimizar el dendograma obtenido del programa Cat-Pac, dado que Concordance permite conocer el contexto en que fueron empleados los conceptos frecuentes del dendograma Cat-Pac.

Concordance permite revisar la utilización que se hizo en la entrevista, de términos que pueden tener más de un significado, ubicando las palabras previamente establecidas y mostrando el texto que las precede y las sucede. Esta característica es configurable en cuanto a la extensión del texto a presentar, siendo lo más adecuado seleccionar el número de palabras que quepan cómodamente en el monitor.

Cuando una palabra ha sido usada más de una vez, al momento de seleccionarla, Concordance presenta todas las frases donde ha sido usada. Si la necesidad de entender el contexto en que una palabra fue utilizada es aún mayor, Concordance tiene la capacidad de abrir una nueva ventana, con la totalidad del texto en cuestión, para ofrecer una lectura más amplia y detallada.

### **Anexo 3: Cuestionario Galileo**

#### **Estimado Funcionario:**

El presente Cuestionario constituye el principal instrumento de una investigación para tener mayor conocimiento de nuestra propia Institución.

Para llevarla a cabo, ya se realizaron 63 entrevistas a una muestra de Funcionarios No Académicos de nuestra Universidad, a partir de las cuales se eligieron los conceptos incluidos en este Cuestionario. La segunda fase de este proyecto, considera la aplicación de este instrumento al total de Funcionarios No Académicos de la Institución. De allí que su colaboración en responderlo, sea parte fundamental para llevar a buen término esta investigación. Le agradecemos desde ya su disposición a colaborar.

#### **INSTRUCCIONES**

Este no es un test dirigido a las personas. Es un cuestionario que pretende conocer sus apreciaciones respecto de ciertos atributos de la Universidad de Valparaíso, como Institución en la que usted labora. En las siguientes páginas se presenta una lista de conceptos pareados respecto de los cuales, le pedimos nos indique que tan cercanos o distantes, según Ud., se encuentran los términos que los componen.

Mientras más distantes le parezca que están, mayor el número que usted debe escribir. Por el contrario, mientras menos distantes usted considere que se encuentran, menor el número que debe escribir. Si usted considera que dos conceptos no son en absoluto diferentes o distantes, por favor escriba uno (1). En cualquier otro caso, escriba el número que represente mejor la distancia estimada por usted.

Para que le resulte más fácil identificar qué número escribir, recuerde que los números más chicos representan una menor distancia entre los conceptos y mientras que los números más grandes indican una mayor distancia entre ellos.

Muchas gracias por su colaboración en este estudio.

**Por favor lea cuidadosamente cada ítem y escriba el número que, según usted, representa mejor la distancia que hay entre ambas cosas**

-----  
 Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro  
 A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA:  
 -----

La Universidad de Valparaíso hoy	de La Universidad ideal	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Los Funcionarios No Académicos	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Buena relación con los Alumnos	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Universidad competitiva	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Recursos insuficientes	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Mi	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	del Exceso de trabajo	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Problemas de comunicación	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Falta de espacio físico	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Baja identificación con la U	_____
La Universidad de Valparaíso hoy	de Remuneración satisfactoria	_____

-----  
 Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro  
 A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA:  
 -----

La Universidad ideal	de Los Funcionarios No Académicos	_____
La Universidad ideal	de Buena relación con los Alumnos	_____
La Universidad ideal	de Universidad competitiva	_____
La Universidad ideal	de Recursos insuficientes	_____
La Universidad ideal	de Mi	_____
La Universidad ideal	del Exceso de trabajo	_____
La Universidad ideal	de Problemas de comunicación	_____
La Universidad ideal	de Falta de espacio físico	_____
La Universidad ideal	de Baja identificación con la U	_____
La Universidad ideal	de Remuneración satisfactoria	_____

-----  
 Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro  
 A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA:  
 -----

Los Funcionarios No Académicos	de Buena relación con los Alumnos	_____
Los Funcionarios No Académicos	de Universidad competitiva	_____
Los Funcionarios No Académicos	de Recursos insuficientes	_____
Los Funcionarios No Académicos	de Mi	_____
Los Funcionarios No Académicos	del Exceso de trabajo	_____
Los Funcionarios No Académicos	de Problemas de comunicación	_____
Los Funcionarios No Académicos	de Falta de espacio físico	_____
Los Funcionarios No Académicos	de Baja identificación con la U	_____
Los Funcionarios no Académicos	de Remuneración satisfactoria	_____

-----  
Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro  
A QUE DISTANCIA SE ENCUENTRA:  
-----

Buena relación con los Alumnos	de Universidad competitiva	_____
Buena relación con los Alumnos	de Recursos insuficientes	_____
Buena relación con los Alumnos	de Mi	_____
Buena relación con los Alumnos	del Exceso de trabajo	_____
Buena relación con los Alumnos	de Problemas de comunicación	_____
Buena relación con los Alumnos	de Falta de espacio físico	_____
Buena relación con los Alumnos	de Baja identificación con la U	_____
Buena relación con los alumnos	de Remuneración satisfactoria	_____

-----  
Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro  
A QUE DISTANCIA SE ENCUENTRA:  
-----

Universidad competitiva	de Recursos insuficientes	_____
Universidad competitiva	de Mi	_____
Universidad competitiva	del Exceso de trabajo	_____
Universidad competitiva	de Problemas de comunicación	_____
Universidad competitiva	de Falta de espacio físico	_____
Universidad competitiva	de Baja identificación con la U	_____
Universidad competitiva	de Remuneración satisfactoria	_____

-----  
Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro  
A QUE DISTANCIA SE ENCUENTRA:  
-----

Recursos insuficientes	de Mi	_____
Recursos insuficientes	del Exceso de trabajo	_____
Recursos insuficientes	de Problemas de comunicación	_____
Recursos insuficientes	de Falta de espacio físico	_____
Recursos insuficientes	de Baja identificación con la U	_____
Recursos insuficientes	de Remuneración satisfactoria	_____
Yo	del Exceso de trabajo	_____
Yo	de Problemas de comunicación	_____
Yo	de Falta de espacio físico	_____
Yo	de Baja identificación con la U	_____
Yo	de Remuneración satisfactoria	_____

-----  
Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro  
A QUE DISTANCIA SE ENCUENTRA:  
-----

El exceso de trabajo	de Problemas de comunicación	_____
El exceso de trabajo	de Falta de espacio físico	_____
El exceso de trabajo	de Baja identificación con la U	_____
El exceso de trabajo	de Remuneración satisfactoria	_____
Los problemas de comunicación	de Falta de espacio físico	_____
Los problemas de comunicación	de Baja identificación con la U	_____
Los problemas de comunicación	de Remuneración satisfactoria	_____
La falta de espacio físico	de Baja identificación con la U	_____
La falta de espacio físico	de Remuneración satisfactoria	_____

**Unidad Académica:** \_\_\_\_\_

**Servicio/Facultad:** \_\_\_\_\_

**Auxiliar** \_\_\_ **Técnico** \_\_\_ **Secretaria** \_\_\_ **Administrativo** \_\_\_ **Profesional** \_\_\_

**Años que lleva trabajando en la Universidad:** \_\_\_\_\_

**Año de ingreso a:** la U. de Chile \_\_\_\_\_ o a la U. de Valparaíso \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Genero:** Femenino \_\_\_ Masculino \_\_\_