

## **ESTUDIO ETNOGRÁFICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO LAS RELACIONES DESDE LO ARTEFACTUAL A LO PRESUNTIVO**

### **ETHNOGRAPHIC STUDY OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE CONSIDERING RELATIONS FROM ARTIFACTUAL TO PRESUMPTIVE**

*(Entregado 31-10-2016 –Revisado 21-11-2016)*

#### ***ANDRÉS ABAD***

Ph.D. en Administración por la Universidad Andina Simón Bolívar; M.Sc. en Administración de Empresas y M.Sc. en Antropología del Desarrollo por la Universidad del Azuay; Profesor de Segunda Enseñanza en Tecnología Industrial por la Universidad del Azuay

#### ***EFRAÍN NARANJO***

Ph.D. en Administración por la Universidad Andina; M.Sc. en Gerencial Empresarial, Especialista en GESTIÓN de proyectos e Ing. en Administración de Procesos, por la Escuela Politécnica Nacional

#### ***VALENTINA RAMOS***

Ph.D. en Psicología Organizacional por la Universidad de Oporto; M.Sc. en Comunicación Organizacional y Lic. en Psicología por la Universidad de La Habana

#### ***Escuela Politécnica Nacional – Ecuador***

[andres.abad@epn.edu.ec](mailto:andres.abad@epn.edu.ec)

[efrain.naranjo@epn.edu.ec](mailto:efrain.naranjo@epn.edu.ec)

[valentina.ramos@epn.edu.ec](mailto:valentina.ramos@epn.edu.ec)

#### ***Resumen***

*En este artículo se elabora una propuesta conceptual y práctica para el diagnóstico de la cultura organizacional fundamentada en el método etnográfico, sobre la base de las consideraciones teóricas elaboradas por Hatch (1993) y Schein (1996), cuyas premisas se sustentan en aspectos simbólicos e interpretativos de lo social. El estudio empírico se realizó en una institución bancaria de carácter mediano en Ecuador, para lo cual las autoridades decisorias manifestaron la voluntad de un cambio en el modelo de gestión de la misma. Para el procedimiento de recogida, categorización e interpretación de los datos se utilizó el método etnográfico. Las correlaciones entre las categorías y subcategorías se realizaron a partir del coeficiente de correlación de Pearson. Nuestros resultados indican el estudio de la cultura organizacional a partir de su deconstrucción en cuatro categorías fundamentales, que se relacionan entre sí: artefactos, símbolos claves, valores y*

presunciones. Esto demuestra la complejidad en el estudio de la cultura en las organizaciones, a la vez que valoriza el uso de la etnografía organizacional enfocada como método para la comprensión de la misma a nivel de simbolismos y construcciones compartidas.

**Palabras clave:** cultura organizacional, simbolismo organizacional, investigación cualitativa, método etnográfico

### *Abstract*

*In this article we propose a conceptual and practical form for the diagnosis of the organizational culture based on the ethnographic method, based on the theoretical considerations described by Hatch (1993) and Schein (1996), whose premises are based on symbolic and interpretative social aspects. The empirical study was carried out in a medium-sized banking institution in Ecuador, derived from the desired of the decision-makers of the organization for a change in the management model of the same. For the procedure of data collection, categorization and interpretation, the ethnographic method was used. Correlations between categories and subcategories were made from the Pearson correlation coefficient. Our results indicate the study of the organizational culture from its deconstruction in four fundamental categories, which are related to each other: artifacts, symbols, values and assumptions. This demonstrates the complexity in the study of culture in organizations, while valuing the use of focused organizational ethnography as a method for understanding the level of symbolic and shared constructions.*

**Keywords:** organizational culture, organizational symbolism, qualitative research, ethnography.

### • Introducción

La comprensión de la cultura en las organizaciones ha sido el objeto de estudio de numerosos autores. En unos casos se han debatido entre la necesidad de objetivar los procesos de pensamiento y elaboración de teorías fundamentadas, en los otros se han basado en una lógica antropológica. Sin embargo, todavía no hay un conceso claro de qué es lo que se debe estudiar y cómo hacerlo cuando estamos considerando a la cultura organizacional (Bellot, Independent, & For, 2011). Bellot et al.(2011) argumenta que, debido a las diferentes formas de acercamiento que se ha tenido a este concepto de cultura organizacional, todavía es un elemento que se encuentra en formación. El concepto más comúnmente aceptado sobre cultura organizacional es el de (Schein, 1996), donde la cultura es el resultado de asunciones básicas que son asumidas y enseñadas sobre lo que resulta válido para las organizaciones en función de la adaptación y la integración de sus miembros. Sin embargo, los estudios coinciden en dos elementos: la cultura organizacional existe, es única para cada organización y es el resultado de la construcción de los miembros de dicha organización (Bellot et al., 2011).

Así como existen diferentes conceptos de cultura también hay diferentes métodos para su estudio, donde la recogida de información se ha realizado desde lo cualitativo, lo cuantitativo o lo mixto, en dependencia del enfoque y el interés de los investigadores (Bellot et al., 2011; Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014). Sin embargo, no resultan frecuentes estudios donde se utilice el aspecto cuantitativo en la obtención y el procesamiento de datos cualitativos, como es el caso del presente estudio. Este enfoque permite orientar la búsqueda de información que permita describir la cultura a partir de una

base teórica, así como encontrar relaciones entre las categorías y subcategorías obtenidas, de manera que no sólo se describe a la cultura, sino que se evidencia la integración entre los elementos estructurales que la definen.

### **Estudios sobre cultura en las organizaciones**

Los estudios dentro del ámbito de la cultura organizacional han tenido dos perspectivas fundamentales: los que siguen el paradigma funcionalista y los que se basan en el paradigma interpretativo (Schultz & Hatch, 1996). En el primer tipo de análisis y comprensión de la cultura encontramos como propuesta que existen patrones que pueden ser encontrados en la cultura de cualquier organización y que pueden ser bien documentados. Tal es el caso de los estudios de comparación de culturas de Cameron & Quinn (2006), Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders (1990) y Schwartz & Bardi (2001). Este tipo de abordaje permite la confirmación de determinados modelos culturales en las organizaciones en donde se realizan.

Por otra parte, hay autores que proponen dar más importancia al contexto de las organizaciones como el espacio único donde se intercambian significados y se forman valores (Dolan & Altman, 2012; Martin et al., 1983; Ramos & Jordão, 2012). Este tipo de enfoque se corresponde con el paradigma llamado interpretativo y permite el estudio de las organizaciones a partir de lo que la propia organización (y sus actores) comunica, ya sea de forma directa o indirectamente. Hay autores que argumenta que por la complejidad de este proceso, bien pudiera ser posible que no se llegue a alcanzar un conocimiento total de la cultura o que la cultura pueda no llegar a ser estudiada en absoluto (Hatch & Zilber, 2012). En todo caso, podríamos hablar de culturas para cada organización, e incluso para cada grupo dentro de cada organización (Martin et al., 1983; Ramos & Jordão, 2012), donde la cultura no es otra cosa que el resultado de las interpretaciones individuales y contextualizadas de sus miembros (Mahadevan, 2009).

### **El simbolismo dentro de la cultura organizacional**

Para Hatch & Zilber (2012), los símbolos constituyen los bloques que permiten construir las bases de la cultura organizacional. Es a través de la existencia de símbolos compartidos que se desarrollan las dinámicas organizacionales, lo que fortalece la dependencia que hacia ellos general las instituciones (Hatch & Zilber, 2012). En este campo simbólico, se expresan los explícito y lo implícito, dando lugar a espacios donde se da por hecho lo que sucede.

La cultura organizacional, enfatizada en lo simbólico, aparece sobre la base de los estudios de los antropólogos y de la plataforma sentada por Schein (1996) que se manifiesta en tres capas, metafóricamente representadas como un iceberg: los artefactos, los valores y las presunciones básicas; cada uno de ellos pudiendo ser colocados desde un espectro visible a uno invisible. Para (Schein, 1996), las presunciones básicas son la esencia de lo que realmente es la cultura; y los valores y artefactos, las derivaciones de la esencia cultural.

Este modelo de cultura de Schein es complementado por Hatch (1993), quien recoge la idea básica de los tres niveles, pero a los que incorpora los símbolos, como asociaciones conscientes o inconscientes con algún significado más amplio que los sitúa en movimiento con los procesos de

manifestación, realización, simbolización e interpretación. De esta manera, los procesos culturales se relacionan formando un círculo de interpretaciones (Hatch, 1993).

La manifestación, dice Hatch (1993), ocurre cada vez que valores o normas de conducta son evocados cognitiva o emocionalmente desde las presunciones básicas. La realización sigue a la manifestación solo cuando dichas evocaciones encuentran una forma de expresión en resultados o actos. Si se considera el modelo de Schein (1996) dentro de la propuesta de (Hatch, 1993), en el estado de lo manifestado estarían los artefactos, mientras que en el estado de la realización estarían los valores y las normas de la cultura. La Tabla 1 muestra la distribución de los elementos mencionados en las teorías de Hatch (1993), Martins (2012) y Schein (1996) para una mejor comprensión de las dimensiones que aparecen como consecuencia del universo simbólico que se recogen como parte de la deconstrucción de la cultura.

Tabla 1

*Categorías de la cultura organizacional*

Categorías	Dimensiones	Elementos	Técnicas
Artefactos	Aspectos visibles físicamente	Arquitectura, interiores, decoración, aspectos tecnológicos, mobiliario, espacio físico, logotipos, lenguaje, vestimenta, símbolos superficiales, ritos, mitos, relacionamiento con los usuarios	Observación directa y análisis documental
Símbolos clave	Aspectos no visibles, pero interpretados en las construcciones de sentido y los artefactos	Construcciones simbólicas profundas. Interpretaciones de las construcciones de sentido	Observación directa y participante, entrevistas e interpretación semiótica
Valores	Aspectos que son parcialmente visibles en los artefactos, textos y construcciones de sentido	Misión, visión, normas, valores explícitos, códigos de conducta, principios éticos. Estructura, departamentos, formación profesional de los funcionarios	Observación directa y participante, análisis documental y entrevistas
Presunciones básicas	Aspectos no visibles, pero identificables en las construcciones de sentido	Creencias, saberes, conocimientos, etnohistoria; y Subjetividades: (sensibilidades, reflexividades y apreciaciones estéticas)	Observación participante, análisis documental, entrevistas e interpretación de las narrativas al margen

En sentido general, el estudio de la cultura organizacional, visto desde la configuración de las subjetividades de las personas que la construyen, responde, en primer lugar, a la necesidad de comprender a la propia organización y las dinámicas organizacionales que se producen. En segundo lugar, demandan de un análisis a profundidad de los sistemas simbólicos que la conforman. Por último, requieren de un método de aproximación que permita responder a estas necesidades de enfocar a la cultura como una construcción simbólica de percepciones e interpretaciones.

### **La etnografía organizacional enfocada como método de estudio de la cultura organizacional**

Levin (2003) afirma que existe una diferencia entre estudiar el comportamiento de la organización y estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. En el primer caso no se requiere de tanto tiempo de recogida de información y análisis como en el segundo, sin embargo, estudiar la variabilidad de percepciones de los trabajadores de una organización nos da más información en términos de comprensión de los fenómenos que en ella ocurren (Levin, 2003; Paula, Lobato, Pinto, & Vilas Boas, 2015). Esta idea ya se ha aplicado a espacios de comprensión de cultura como el caso de la fuerza del clima laboral (Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002). A este fin responde el uso de la etnografía como método de estudio de los espacios de intercambio y convivencia social.

De acuerdo con Brewer (2000), la etnografía es uno de los principales métodos de la investigación cualitativa en las ciencias sociales, que permite estudiar a las personas en sus entornos naturales a través de métodos relacionados con el observar, recolectar y conversar; que permiten recoger información asociada al sentido que le dan de las cosas y a las actividades ordinarias de las mismas (Brewer, 2000; Galindo, 1987). La información que se recoge se ordena en categorías determinadas sobre la misma base de trabajo de campo. Esta influencia del investigador durante el proceso de recolección de información, se ha visto bajo el escrutinio en relación a su validez, confianza y precisión. Sin embargo, las críticas al uso de la etnografía han sido solucionadas por algunos de los practicantes de la misma, indicando que en la base de la etnografía “pos-posmoderna” se podrían recoger datos de forma sistemática y rigurosa (Brewer, 2000).

Las teorías organizacionales han incorporado el uso de la etnografía debido a su idoneidad dentro del análisis de los fenómenos de significación que se producen dentro de la organización (Hatch, 1997). A la aplicación de la etnografía a situaciones de ambiente laboral se conoce como etnografía organizacional (Neyland, 2008). De acuerdo con Neyland (2008), más allá de la mera descripción, y sobre la base de la antropología simbólica, lo importante para el estudio de la realidad organizacional es el sentido y los significados de los actores. En este sentido, la etnografía organizacional contribuye a una mayor comprensión de la cultura organizacional a la vez que permite codificar realidades abstractas a partir de significados particulares que se producen en este contexto (Geertz, 1988; Juncosa, 2010).

De los puntos de vistas por los que se puede aprovechar el uso de la etnografía organizacional, para Knoblauch (2005) la etnografía enfocada aparece como alternativa al método convencional, que también puede usarse de forma complementaria al mismo. Este tipo de método permite analizar las sociedades contemporáneas, a través de visitas de campo cortas en lugar de extensas, con uso intensivo de tecnología audiovisual para la recolección de datos, concentrándose

en las actividades comunicacionales y enfocando con precisión el objeto de análisis (Knoblauch, 2005).

El estudio de la cultura en las organizaciones es, sin dudas, más enriquecedor si se mira al universo simbólico que en ella se encuentran y a las relaciones que se establecen entre los sistemas físicos y no-físicos definidos por el contexto y por las personas que la integran. El objetivo de la presente investigación se centra en el estudio de las variables que definen a la cultura organizacional deconstruida en artefactos, símbolos claves, valores y presunciones claves, a partir de la aplicación del método de la etnografía organizacional enfocada. Es recomendable que al finalizar la introducción se termine con la presentación de la hipótesis u objetivos.

### **Materiales y métodos**

#### **Muestra**

El estudio se realizó en una gran empresa (más de 250 trabajadores) que forma parte del sistema bancario del Ecuador. Dicha organización surge en 1988 y tuvo un crecimiento en los últimos años, afianzándose dentro del sistema bancario ecuatoriano, desarrollando, para ello, un cambio en el modelo de gestión de la misma. Su diferenciación fundamental radica en el otorgamiento de créditos para el consumo de forma inmediata, ofreciendo soluciones financieras tanto para clientes particulares como para las empresas.

Para la recogida de datos se utilizó un muestreo intencional. Este muestreo permite, dentro del método cualitativo, la selección de las personas o grupos de personas de acuerdo a sus características y el aporte que pueden realizar a la obtención de información relacionada con la investigación de acuerdo con Coyne (1997). Siguiendo esta lógica, el estudio se llevó a cabo en 13 subsistemas de la organización, incluyendo la sede central en Quito y la sucursal en Guayaquil. Además de la percepción de todos los trabajadores en sentido general, se identificó la necesidad de estudiar la percepción de nuevos colaboradores (trabajadores con menos de seis meses de trabajo en la organización) y de líderes debido a su especificidad en la relación que establecen con la cultura organizacional. En el primer caso por estar dentro del proceso de socialización de la organización y en lo que se denomina fase de enamoramiento de la cultura de acuerdo con Malachowski (2015). El segundo grupo se escogió por la relación de mayor proximidad con la organización, además de funcionar como decisores dentro del sistema organizacional estudiado.

#### **Recogida de información**

El acceso a la información se realizó a partir de tres tipos de técnicas fundamentales: el grupo focal, las entrevistas, y la observación directa. El objetivo de cada una de las técnicas, las horas dedicadas y la cantidad de participantes se describen en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
*Distribución de la muestra por técnica de recogida de información*

Técnica de recogida de información	Objetivos	Muestra	Cantidad de horas dedicadas
Grupo focal	Identificar a de manera explícita e implícita los elementos de la cultura que se manifiestan en el discurso. Determinar los aspectos que más se manifiestan de manera aceptada dentro del ámbito del grupo.	Grupos de 13 áreas de trabajo diferentes, integrados hasta por 10 trabajadores	19
Entrevista a nuevos colaboradores*	Identificar la percepción asociada a la cultura organizacional por parte de personas con menos de seis meses de trabajo en la organización.	20 nuevos colaboradores	20
Entrevista a líderes	Identificar la percepción asociada a la cultura organizacional por parte de los decisores dentro del contexto cultural.	26 líderes distribuidos (18 líderes formales y 8 líderes informales)	32
Observación directa	Identificar elementos visibles del comportamiento de los miembros de la organización y de la estructura de la misma	12 áreas de trabajo y 3 agencias	384

Las entrevistas tuvieron un formato de entrevista semiestructurada. Igualmente, en los grupos focales y en la observación directa se utilizaron guías de preguntas en el primer caso y guía de observación en ambos. Las guías fueron diseñadas para obtener información relacionada con los elementos de la estructura de la cultura de acuerdo con el contenido de la Tabla 1.

### Procedimiento

La investigación contó con el apoyo de la organización en la disponibilidad del tiempo de las personas para la participación en la misma, así como para la entrada de los investigadores en las instalaciones y en la organización del trabajo. El equipo de investigación estuvo integrado por especialistas en el área de cultura de las organizaciones y por consultores en los temas de gestión de empresas. Por parte de la organización, el equipo de apoyo estuvo integrado por especialistas en recursos humanos de la organización, liderado por el director general de la misma. Ambos grupos de trabajo fueron responsables por la elaboración del cronograma de trabajo y la definición de los participantes en el caso de las entrevistas formales y los grupos focales.

El trabajo se estructuró de manera que primero se diera una explicación a los líderes de la organización de la importancia del mismo y las características del levantamiento de la información. La recogida de información dio inicio con los grupos focales. Posteriormente se realizaron en las entrevistas al personal nuevo de la organización en simultáneo con la observación directa en las áreas

de trabajo. A seguir se realizaron las entrevistas a líderes informales y por último las entrevistas a líderes formales.

A pesar de la existencia de guía de preguntas para entrevistas y grupos focales, y guías de observación, se recogió información relacionada con otros aspectos que fueron emergiendo. Los resultados parciales fueron los principales insumos para las entrevistas a los líderes, como forma de buscar una mejor comprensión de los aspectos de la cultura que iban apareciendo. Se identificó el criterio de saturación como medida para dejar de recoger nueva información.

La información fue recogida a través del uso de medios de comunicación electrónicos: video y grabadora de audio. Para el uso de los mismos se pidió autorización de la organización y de cada uno de los participantes antes de cada sesión de trabajo. La duración de todo el proceso de recogida y análisis de información fue de tres meses debido a las dimensiones de la organización, y al tipo de técnicas utilizadas con este fin.

### **Análisis de la información**

La información recogida en audio y video fue luego transcrita textualmente. A través del análisis de contenido se procedió a la categorización de la misma desde aspectos más específicos a aspectos más generales. Este tipo de procesamiento de la información se utiliza dentro del abordaje cualitativo enfocado en las características del lenguaje y el uso de conceptos de forma explícita y/o implícita (Hsieh & Shannon, 2005).

En la investigación se utilizaron dos tipos de análisis de contenido: análisis de contenido dirigido, para confirmar la presencia de categorías tomando en cuenta la estructura propuesta en la Tabla 1, a partir de la identificación de subcategorías que fueron agrupadas; y el análisis de contenido sumativo, para identificar categorías de acuerdo a frecuencia de palabras en las transcripciones realizadas.

Se realizaron reuniones al final de cada sección de trabajo para discutir los resultados obtenidos. Al mismo tiempo se desarrollaron reuniones periódicas con especialistas que no participaron directamente de la recogida de información para disminuir la influencia de las percepciones de los investigadores en el proceso de análisis de la información y categorización de la misma. Igualmente, los resultados parciales fueron presentados a los líderes de la organización que contribuyeron con la validación de la interpretación de los símbolos por parte de los investigadores.

De esta manera se garantizó la imparcialidad del proceso. El uso de técnicas diferentes asociadas a los mismos procesos de identificación de elementos de la cultura permitió la triangulación de los resultados.

Para el cálculo de frecuencia y la graficación de las categorías y subcategorías correlacionadas se utilizó el programa Nvivo10. El cálculo de correlaciones significativas entre subcategorías se realizó utilizando el coeficiente de correlación de Pearson (ver Material Suplementario). En relación a la graficación de frecuencias se realizó utilizando el programa de creación de nubes ABCYA.com.

## **Resultados y la discusión**

A partir del análisis de la información, se obtuvieron categorías asociadas a la cultura desde la estructura de artefactos, símbolos, valores y presunciones. Estos elementos son presentados en dos niveles: frecuencia de aparición de las categorías y frecuencia del contenido para cada categoría (subcategorías). Ambos niveles fueron elaborados por los investigadores.

Un primer análisis de la información, reveló la frecuencia de palabras a partir de las transcripciones realizadas. Esto permite una primera comprensión de lo que se puede esperar como descriptores de la cultura, al mismo tiempo que orienta la categorización. La Figura 1 representa el gráfico de frecuencia encontrado. Se consideró como frecuente a partir de 10 veces de la presencia de la palabra en los recursos analizados.



*Figura 1 – Análisis de frecuencia de las palabras*

Teniendo en cuenta a la Figura 1. se puede inferir que los elementos más frecuentes van a estar relacionados con las características que describen qué es la organización (frecuencia de las palabras *banco*, *áreas*, *gente*, *trabajar*, *cliente*).

En segundo lugar, aparecen las palabras asociadas a cómo las personas se sienten en la organización (*bienestar, sentir, tener*) y en último lugar a las palabras que expresan lo que la

organización hace o debe hacer en función de lo que es y en función de las personas (*comunicación, equipo, objetivos, compañerismo, liderazgo*).

### Frecuencia de categorías

La categorización inicial del contenido se hizo a partir de la clasificación de elementos de la cultura mostrada en la Tabla 1. La frecuencia de la aparición de contenidos de acuerdo a la categorización y el paso para cada categoría está recogida en la Tabla 3.

Tabla 3

*Resultados de frecuencia y peso de categorías generales*

Categorías generales	Descripción para la organización	Recursos	Referencias	Peso de la categoría*
Artefactos	Elementos relacionados con conductas observables y elementos descriptivos del espacio físico	10	125	0,0260
Símbolos clave	Interpretaciones derivadas de comportamientos observables y elementos descriptivos del espacio físico	4	23	0,0077
Valores	Modos de conducta actuales y deseados de los miembros de la organización	13	177	0,0054
Presunciones básicas	Creencias asociadas a la percepción de comportamientos propios, de los colegas y de la organización	13	164	0,0079

*Nota:* Total de recursos = 13, Total de referencias = 430

Categorías y subcategorías	Descripción para la organización	Recursos	Referencias	Peso de la subcategoría*
<b>Artefactos</b>				
Espacio físico	Características que describen el área de trabajo	8	48	0,3072
Imagen	Elementos descriptivos de comportamientos visibles de la organización asociados a la imagen y al uso de atributos que la describen por parte de los trabajadores	4	44	0,1408
Cumplimiento normas	Comportamientos asociados a la puesta en práctica de procedimientos descritos explícitamente de conducta y trabajo	5	31	0,1240
Trato cordial	Comportamiento explícito que caracteriza la relación con el cliente	3	3	0,0072
Tecnología	Existencia de medios de trabajo relacionados con herramientas para el procesamiento de la información y la comunicación	1	4	0,0032
<b>Símbolos</b>				
Pertenencia	Expresión encontrada en comportamientos que la organización espera que los trabajadores ejecuten para demostrar su compromiso con la misma	4	20	0,8696
Religión	Manifestación a partir de la existencia de imágenes religiosas presentes en todas las sucursales de la institución, colocadas para comunicar este estado a trabajadores y clientes internos	2	3	0,0652
<b>Valores</b>				
Valores deseados	Comportamientos expresados por los trabajadores asociados a carencias detectadas tanto en la forma en que la organización actúa como en la forma en que la organización se relaciona con el trabajador			

Comunicación	Necesidad asociada al intercambio de información entre las partes que integran la organización	7	18	0,0548
Equilibrio familia-trabajo	Necesidad de dedicar más horas a la familia, que son consumidas debido al trabajo	4	12	0,0209
Desarrollo profesional	Necesidad de que existan planes de carrera	3	13	0,0169
Apoyo al trabajo	Necesidad de que tanto la organización como los colegas colaboren para que el trabajo se realice	4	5	0,0087
Mejora de procesos	Necesidad de definir los procedimientos de trabajo	1	15	0,0065
Gestión del tiempo	Necesidad de armonizar los espacios dedicados al trabajo dentro del horario laboral	2	4	0,0035
Tranquilidad	Necesidad de seguridad en el trabajo	1	1	0,0004
Valores actuales	Comportamientos explícitamente declarados que reflejan a la cultura que la organización desea comunicar a sus clientes externos y externos, y que se reflejan en el discurso de los trabajadores			
Orientación al cliente	Relación de entrega y atención que se establece por parte de la organización dirigida a sus clientes externos	7	25	0,0761
Trabajo en equipo	Requisito de trabajo dentro de la organización	7	18	0,0548
Orientación al cliente interno	Relación de entrega y atención que se establece por parte de la organización dirigida a sus trabajadores	3	23	0,0300
Amabilidad	Trato hacia el cliente externo	7	7	0,0213
Transparencia	Modo en que se realizan las cosas dentro de la organización	4	10	0,0174
Apertura	Manera en que el liderazgo de la organización se relaciona con los subordinados	4	9	0,0156

Respeto	Trato entre colegas y en relación al cliente interno	3	5	0,0065
Confianza	Expectativa de comportamiento del cliente externo con la organización	3	4	0,0052
Justicia	Trato de los líderes de la organización a sus subordinados	3	3	0,0039
Esfuerzo	Manera en que se trabaja dentro de la organización	2	3	0,0026
Verdad	Contenido de la información que se maneja con el cliente externo	2	3	0,0026
Calidad	Característica del servicio que brinda	1	4	0,0017
Agilidad	Tipo de respuesta que se ofrece al cliente externo	1	1	0,0004
Autocrítico	Comportamiento esperado por parte de los trabajadores en relación a su forma de comportarse con la organización	1	1	0,0004
Innovación	Tipo de cultura que se expresa dentro de la organización	1	1	0,0004
Integridad	Manera en que los trabajadores se comportan en relación a la organización y a sus clientes	1	1	0,0004
Pasión	Manera en que se trabaja dentro de la organización	1	1	0,0004
Prosperidad	Resultado esperado como consecuencia del crecimiento del Banco y de sus trabajadores	1	1	0,0004
Responsabilidad	Expresión del comportamiento que los trabajadores tienen en relación a lo que hacen y a sus clientes	1	1	0,0004
Valor	Tipo de ganancia que el Banco otorga a sus clientes, por ser clientes suyos (valor agregado)	1	1	0,0004
Presunciones				
Liderazgo	Creencia relacionada con el tipo de liderazgo que se aplica en las jerarquías dentro de la organización	8	17	0,0638
Motivación	Estado de satisfacción que existe en relación a la organización y lo que en ella ocurre	4	32	0,0600

Bienestar	Estado que describe la percepción del ambiente de trabajo y el clima organizacional	5	25	0,0586
Relaciones interpersonales	Percepción de la camaradería existente entre los miembros de la organización	5	21	0,0492
Control	Percepción de la forma en que los líderes de la organización gestionan el cumplimiento de los objetivos	4	14	0,0263
Apoyo al trabajador	Percepción de acciones que la empresa o sus líderes realizan para darle al trabajador de los conocimientos y recursos que necesita para su trabajo	3	17	0,0239
Sobrecarga de trabajo	Estado manifiesto, generado por la percepción de que el contenido de lo que tiene que hacer no se corresponde con el tiempo o las capacidades para hacerlo	4	7	0,0131
Inconformidad	Estado de desacuerdo con determinadas políticas de la organización y/o de sus líderes	2	9	0,0084
Diferenciación	Percepción de la existencia de un desequilibrio en el tratamiento a las personas de acuerdo a características de los trabajadores	2	7	0,0066
Ineficiencia operativa	Creencia sobre la forma de trabajo de la organización	2	7	0,0066
Proactividad	Percepción del comportamiento deseado de la organización	3	4	0,0056
Formas de evaluación	Percepción del comportamiento esperado del trabajador por parte de la organización	1	7	0,0033
Funcionalidad	Creencia del tipo de estructuración que podría resolver problemas de ejecución del trabajo	2	3	0,0028
Identidad	Sentimiento de identificación con la organización	1	5	0,0023
Independencia	Sensación de libertad para poder realizar el trabajo orientado	1	4	0,0019
Deseo de abandono	Sensación generada a partir de la percepción de la influencia de las formas de comportamientos de la organización sobre los trabajadores	1	1	0,0005

Nota: Total de recursos = 13, Total de referencias = 430

Para el cálculo de referencias se consideró la existencia de palabras representativas de más de una categoría.

\*El peso por cada categoría fue el resultado de la consideración del peso de cada subcategoría en base a la relación entre recursos y referencias, más la relación entre recursos y referencias de la propia categoría.

Los resultados obtenidos muestran que el elemento presente con mayor peso en los recursos analizados fueron los artefactos visibles y el que menos peso tuvo fueron los valores organizacionales (tanto actuales como deseados). En el primer caso, nuestra investigación está confirmando que el nivel de más fácil acceso en relación a la cultura de la organización resulta precisamente el mundo de lo visible. Es por esto que es de esperar que tanto la descripción de comportamientos explícitos como de elementos que caracterizan a la organización desde el punto de vista visual aparezcan con más frecuencia en los contenidos que se comparten en el contexto organizacional.

En segundo lugar aparecen las interpretaciones que se da a estos componentes físicos y que se recogen como forma de símbolos y presunciones. Sin embargo, era de esperar que la presencia de comportamientos tanto actuales como deseados fuera más recurrente que la presencia de creencias y modos de pensar y sentir de las personas.

Si hacemos referencia a la frecuencia de palabras encontradas en el contenido de los recursos (ver Gráfico 1) podemos explicar por qué esto sucede desde el punto de vista de la priorización que las personas le dan a en relación a cómo se sienten en la organización, en comparación a qué comportamientos deben tener tanto la organización como las personas que en ella trabajan. Es probable que esta sea la razón por la cual los valores tanto actuales como deseados que, en última instancia, se expresan en comportamientos, tengan menos frecuencia de aparición en el contenido de los recursos en comparación con los símbolos y las presunciones de las personas.

### Frecuencia del contenido por categoría

También obtuvimos resultados relacionados con el peso de la frecuencia del contenido de cada una de estas categorías. Este contenido fue considerado como subcategorías de una misma categoría (ver Tabla 4).

Tabla 4

#### *Resultados de frecuencia y peso por subcategorías*

Categorías y subcategorías	Descripción para la organización	Recursos	Referencias	Peso de la subcategoría*
<b>Artefactos</b>				
Espacio físico	Características que describen el área de trabajo	8	48	0,3072
Imagen	Elementos descriptivos de comportamientos visibles de la organización asociados a la	4	44	0,1408

	imagen y al uso de atributos que la describen por parte de los trabajadores				
Cumplimiento de normas	Comportamientos asociados a la puesta en práctica de procedimientos descritos explícitamente de conducta y trabajo	5	31	0,1240	
Trato cordial	Comportamiento explícito que caracteriza la relación con el cliente	3	3	0,0072	
Tecnología	Existencia de medios de trabajo relacionados con herramientas para el procesamiento de la información y la comunicación	1	4	0,0032	
Símbolos					
Pertenencia	Expresión encontrada en comportamientos que la organización espera que los trabajadores ejecuten para demostrar su compromiso con la misma	4	20	0,8696	
Religión	Manifestación a partir de la existencia de imágenes religiosas presentes en todas las sucursales de la institución, colocadas para comunicar este estado a trabajadores y clientes internos	2	3	0,0652	
Valores					
Valores deseados	Comportamientos expresados por los trabajadores asociados a carencias detectadas tanto en la forma en que la organización actúa como en la forma en que la organización se relaciona con el trabajador				
Comunicación	Necesidad asociada al intercambio de información entre las partes que integran la organización	7	18	0,0548	
Equilibrio familia-trabajo	Necesidad de dedicar más horas a la familia, que son consumidas debido al trabajo	4	12	0,0209	
Desarrollo profesional	Necesidad de que existan planes de carrera	3	13	0,0169	

Apoyo al trabajo	Necesidad de que tanto la organización como los colegas colaboren para que el trabajo se realice	4	5	0,0087
Mejora de procesos	Necesidad de definir los procedimientos de trabajo	1	15	0,0065
Gestión del tiempo	Necesidad de armonizar los espacios dedicados al trabajo dentro del horario laboral	2	4	0,0035
Tranquilidad	Necesidad de seguridad en el trabajo	1	1	0,0004
Valores actuales	Comportamientos explícitamente declarados que reflejan a la cultura que la organización desea comunicar a sus clientes externos y externos, y que se reflejan en el discurso de los trabajadores			
Orientación al cliente	Relación de entrega y atención que se establece por parte de la organización dirigida a sus clientes externos	7	25	0,0761
Trabajo en equipo	Requisito de trabajo dentro de la organización	7	18	0,0548
Orientación al cliente interno	Relación de entrega y atención que se establece por parte de la organización dirigida a sus trabajadores	3	23	0,0300
Amabilidad	Trato hacia el cliente externo	7	7	0,0213
Transparencia	Modo en que se realizan las cosas dentro de la organización	4	10	0,0174
Apertura	Manera en que el liderazgo de la organización se relaciona con los subordinados	4	9	0,0156
Respeto	Trato entre colegas y en relación al cliente interno	3	5	0,0065
Confianza	Expectativa de comportamiento del cliente externo con la organización	3	4	0,0052
Justicia	Trato de los líderes de la organización a sus subordinados	3	3	0,0039

Esfuerzo	Manera en que se trabaja dentro de la organización	2	3	0,0026
Verdad	Contenido de la información que se maneja con el cliente externo	2	3	0,0026
Calidad	Característica del servicio que brinda	1	4	0,0017
Agilidad	Tipo de respuesta que se ofrece al cliente externo	1	1	0,0004
Autocrítico	Comportamiento esperado por parte de los trabajadores en relación a su forma de comportarse con la organización	1	1	0,0004
Innovación	Tipo de cultura que se expresa dentro de la organización	1	1	0,0004
Integridad	Manera en que los trabajadores se comportan en relación a la organización y a sus clientes	1	1	0,0004
Pasión	Manera en que se trabaja dentro de la organización	1	1	0,0004
Prosperidad	Resultado esperado como consecuencia del crecimiento del Banco y de sus trabajadores	1	1	0,0004
Responsabilidad	Expresión del comportamiento que los trabajadores tienen en relación a lo que hacen y a sus clientes	1	1	0,0004
Valor	Tipo de ganancia que el Banco otorga a sus clientes, por ser clientes suyos (valor agregado)	1	1	0,0004
Presunciones				
Liderazgo	Creencia relacionada con el tipo de liderazgo que se aplica en las jerarquías dentro de la organización	8	17	0,0638
Motivación	Estado de satisfacción que existe en relación a la organización y lo que en ella ocurre	4	32	0,0600

Bienestar	Estado que describe la percepción del ambiente de trabajo y el clima organizacional	5	25	0,0586
Relaciones interpersonales	Percepción de la camaradería existente entre los miembros de la organización	5	21	0,0492
Control	Percepción de la forma en que los líderes de la organización gestionan el cumplimiento de los objetivos	4	14	0,0263
Apoyo al trabajador	Percepción de acciones que la empresa o sus líderes realizan para darle al trabajador de los conocimientos y recursos que necesita para su trabajo	3	17	0,0239
Sobrecarga de trabajo	Estado manifiesto, generado por la percepción de que el contenido de lo que tiene que hacer no se corresponde con el tiempo o las capacidades para hacerlo	4	7	0,0131
Inconformidad	Estado de desacuerdo con determinadas políticas de la organización y/o de sus líderes	2	9	0,0084
Diferenciación	Percepción de la existencia de un desequilibrio en el tratamiento a las personas de acuerdo a características de los trabajadores	2	7	0,0066
Ineficiencia operativa	Creencia sobre la forma de trabajo de la organización	2	7	0,0066
Proactividad	Percepción del comportamiento deseado de la organización	3	4	0,0056
Formas de evaluación	Percepción del comportamiento esperado del trabajador por parte de la organización	1	7	0,0033
Funcionalidad	Creencia del tipo de estructuración que podría resolver problemas de ejecución del trabajo	2	3	0,0028
Identidad	Sentimiento de identificación con la organización	1	5	0,0023
Independencia	Sensación de libertad para poder realizar el trabajo orientado	1	4	0,0019

Deseo de abandono	Sensación generada a partir de la percepción de la influencia de las formas de comportamientos de la organización sobre los trabajadores	1	1	0,0005
-------------------	--	---	---	--------

---

*Nota:* \*El peso por cada subcategoría fue el resultado de la relación entre recursos y referencias de la subcategoría, considerando la cantidad de recursos y referencias de la categoría de pertenencia.

Los resultados apuntan a los elementos de la cultura organizacional que permiten caracterizar la misma de acuerdo a las percepciones de las personas que en ella trabajan.

Así, en relación a los elementos más visibles se obtuvo que la organización está caracterizada por *espacios físicos* de trabajo donde se da importancia tanto a la privacidad como a la transparencia: “las oficinas son cómodas, siento que tengo mi espacio”.

La limpieza también fue un aspecto que apareció caracterizando a las instalaciones desde su aspecto físico.

A nivel de comportamientos visibles se encuentra el uso del uniforme y el *cumplimiento de normas* tanto explícitas (“se debe cumplir con los objetivos”) como las implícitas (“sabemos la hora de entrada, pero no la hora de salida”, “aquí se trabajan ocho horas productivas”).

Estos elementos artefactuales constituyen la expresión de los símbolos que la organización maneja. En este caso, el uso de *imágenes religiosas* en el Banco constituye un símbolo que da a los clientes una sensación de seguridad y protección, respetando la cultura altamente religiosa que existe en el país.

Igualmente, la entrada en hora, pero la salida fuera del horario laboral es el símbolo para los directivos de la institución del sentimiento de entrega y *pertenencia* a la organización. Estos elementos fueron confirmados por las entrevistas a los líderes formales de la organización.

En relación a los valores, se verificaron valores actuales y valores deseados. En el caso de los valores deseados, las subcategorías con más peso fueron la *comunicación* (“somos egoístas por la información que manejamos”), el *equilibrio trabajo/familia* (“si no hay equilibrio – entre el trabajo y la familia –, no hay flores”) y el *desarrollo profesional* (“no veo posible actualmente un crecimiento en la empresa”). Los tres elementos son representantes de carencias que los trabajadores manifiestan por causa de las características del trabajo en la organización.

Los valores actuales pudieron ser encontrados en la página web de la organización y confirmados en el contenido de las técnicas que se aplicaron. Tal fue el caso del valor *orientación al cliente* (“hay que enfocarse en la satisfacción del cliente”) y *orientación al cliente interno* (“el banco valora a su gente, es un buen banco”).

Ambos son elementos que forman parte de la filosofía corporativa y que fueron confirmados en el discurso de los trabajadores de manera explícita. Sin embargo, hubo valores actuales que sólo

fueron mencionados en la página web, expuestos sólo de forma oficial y no se confirmaron en el resto de las técnicas aplicadas, como el caso de los valores *pasión, valor y responsabilidad*.

Por último, en el caso de las presunciones se obtuvieron elementos que se corresponden con el contenido implícito del discurso, asociado a las creencias de los trabajadores en relación a comportamientos, de la organización y de los trabajadores en relación a la organización. Las creencias con mayor peso estuvieron en relación al *liderazgo* (“los jefes son insensibles”, “el nuevo gerente no genera confianza”) y la *motivación* (“este es un buen lugar para trabajar”, “a la gente le gusta lo que hace, se siente bien trabajando aquí”).

### **Relación de categorías**

Las subcategorías encontradas fueron analizadas, además, de acuerdo a la correlación que se identificó entre ellas. Los resultados aparecen en la Figura 2 y en el Material Suplementario.

Haciendo un análisis de las correlaciones obtenidas, entre las subcategorías con mayor índice de correlación estuvo la *mejora de procesos* y la *tecnología*, que correlacionaron con *identidad, deseos de abandono, formas de evaluación e independencia*. Esto nos indica cómo la falta de procedimientos adecuados y el uso de medios para llevarlos a cabo, afecta tanto al sentido de pertenencia como a las formas de trabajo, en este contexto organizacional.

Por otra parte, un elemento que resultó importante a nivel de valores deseados como el *equilibrio trabajo/familia*, resultó ser de los más influyentes en relación a la percepción de *apoyo al trabajador* y al *desarrollo profesional*.

El *liderazgo*, por su parte, es una variable que correlacionó con el *apoyo al trabajo*, que ejerce una influencia sobre los niveles de *responsabilidad*, entre otros elementos; lo que verifica la existencia de variables que van a incidir tanto directa como indirectamente y que van a justificar su peso dentro del sistema de relaciones que se establece dentro de la cultura de la organización.

De este modo, a partir de las correlaciones realizadas, se demuestra la relación que existe entre los varios niveles de análisis de la cultura. Así, el estudio de la cultura contempla variables que se encuentran en estrecha interrelación, por lo que no se puede reducir a mostrar a la cultura desde un punto de vista de estructura, sino de relaciones entre los elementos de la misma.

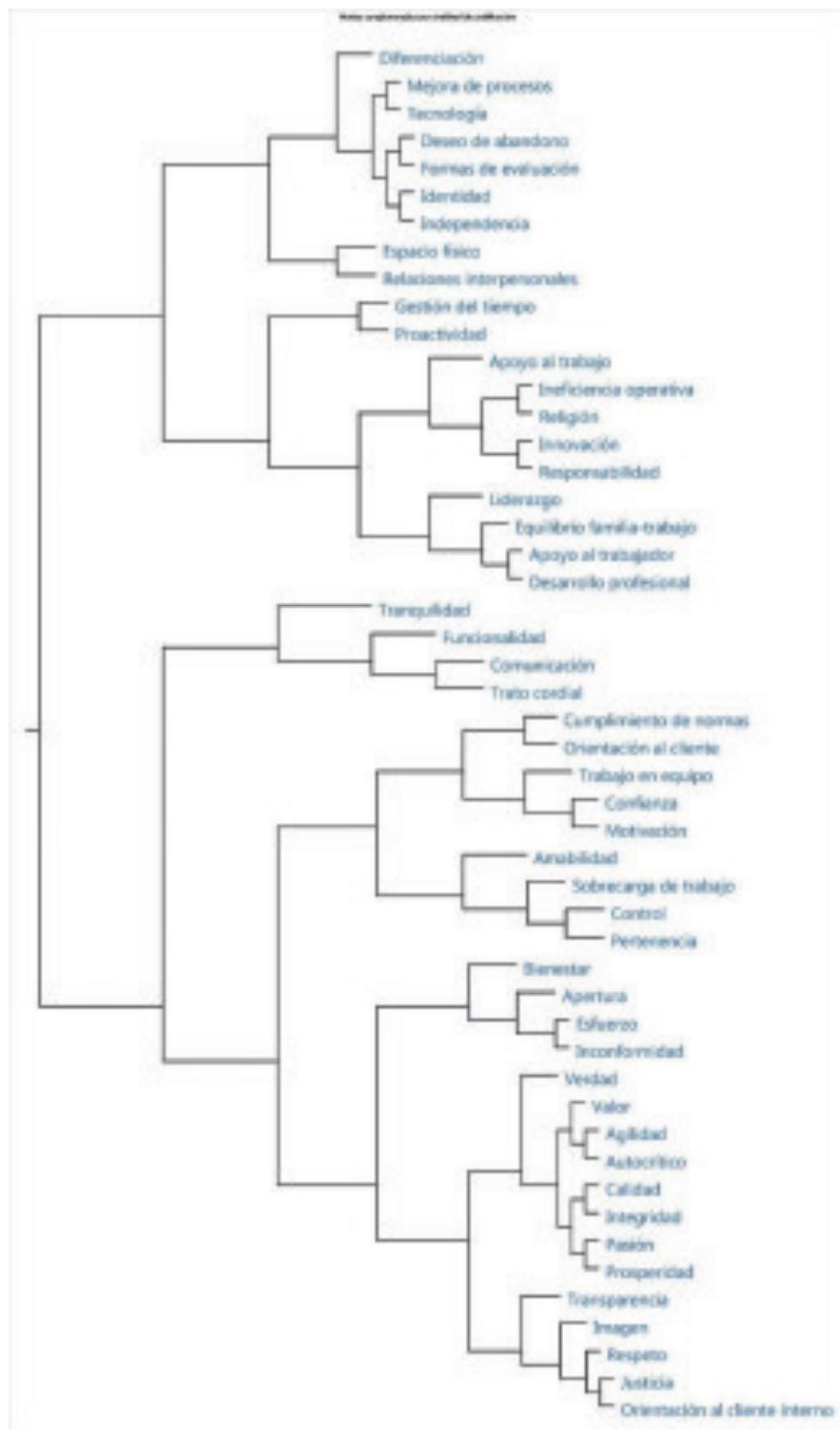


Figura 2 – Nodos conglomerados por similitud

• **Conclusiones**

La presente investigación arroja importantes conclusiones dentro del estudio de la cultura organizacional y para la organización en específico donde se realizó. En el primer caso, permite validar el esquema que coloca a la estructura de la cultura como el centro para la comprensión de la dinámica que en ella ocurre y de los niveles de comprensión de la misma; al menos para la organización que sirvió como objeto de estudio. Dichos niveles variarán en correspondencia con el contexto del estudio y estarán relacionados con aspectos de la misma cultura en función de las necesidades de las personas que en ella trabajan y de la percepción que tengan del funcionamiento de la organización. Por tanto, los niveles de acceso a las creencias y las percepciones estarán condicionados por cómo los individuos consigan expresar sus sentimientos y motivaciones, que será más o menos explícitamente también en función de la cultura del país.

Por otro lado, esta investigación también demuestra las potencialidades del uso de la etnografía organizacional enfocada como método para tener acceso a todos los niveles de comprensión de la cultura, desde el aspecto visible al más invisible. Dicho método se puede beneficiar de la inclusión de formas cuantitativas para la comprensión de correlaciones que se establecen entre las variables, siempre que para la investigación se tome en cuenta el control de los aspectos subjetivos dentro de la recogida de información y el procesamiento de la misma. El uso de triangulaciones en las herramientas y la comparación de categorizaciones entre especialistas pueden contribuir a que esta subjetivación quede disminuida.

Al mismo tiempo, nuestra investigación demuestra estrecha la relación que existe entre todos los componentes que permiten describir la cultura organizacional. Esto justifica la idea de la complejidad de la cultura y del mundo simbólico que en ella se encuentra, debido a la estrecha diferenciación que pudiera existir entre elementos visibles e invisibles del mundo organizacional.

Por último, este estudio permite a la organización en donde se aplicó, tener un esquema de los elementos que caracterizan a la cultura y de cómo estos elementos correlacionan tanto de forma directa como indirecta. Esto posibilita conocer cómo la cultura se construye y al mismo tiempo cómo influye en los procesos organizacionales, facilitando que se tomen medidas y se realicen los ajustes pertinentes en función de los objetivos organizacionales, pero también en función de los deseos de los propios trabajadores. Aumentando así el grado de congruencia que pueda existir entre ambos.

**Limitaciones**

Este estudio fue realizado en una sola organización y, por esta característica, hace que resulte imposible la realización de generalizaciones de sus resultados a otros contextos. Si bien este no fue objetivo de la misma investigación, resulta relevante de resaltar. Consideramos, además, que se podría beneficiar el estudio de triangulación con herramientas cuantitativas que permitan medir específicamente aspectos del comportamiento de la cultura, para corroborar los resultados obtenidos.

**Pistas para futuras investigaciones**

En función de contribuir a que los resultados de la presente investigación puedan ser fortalecidos, se podría continuar aplicando el método, revisando los conceptos propuestos tanto por Schein como

por Hatch, en función de potenciar las categorías propuestas por ellos. Este estudio puede ser replicado en otras organizaciones ya sea del mismo sector o no, en función de determinar si las subcategorías encontradas se repiten de la misma manera, y si se corresponden o no con las categorías iniciales propuestas. Por último, estudios en otros contextos también podrían ser de utilidad para identificar si se mantienen los mismos resultados relacionados a la frecuencia de las categorías y la importancia subjetiva que le dan los trabajadores.

- Referencias bibliográficas / Bibliografía / Linkografía

- Bellot, J., Independent, A. N., & For, V. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29–37. doi: 10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x
- Brewer, J. D. (2000). *Ethnography*. Buckingham: Open University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26, 623–630. doi: 10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. *People & Strategy*, 35(4), 20–26.
- Galindo, J. (1987). Encuentro de subjetividades, objetividad descubierta. La entrevista como centro de trabajo etnográfico. *Estudios Sobre Las Culturas Contemporáneas*, 1(3), 151–183.
- Geertz, C. (1988). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics Of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. doi: 10.5465/AMR.1993.9402210154
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Zilber, T. (2012). Conversation at the Border Between Organizational Culture Theory and Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 94–97. doi: 10.1177/1056492611419793
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.

- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277–1288. doi: 10.1177/1049732305276687
- Juncosa, J. E. (2010). *Etnografía y actorias sociales en América Latina*. Quito: Abya-Yala.
- Knoblauch, H. (2005). Focused Ethnography. *Forum: Qualitative Social Research, 6*(3).
- Levin, P. (2003). Studying Institutions with Organizational Ethnography: The Case of Commodity Futures Trading. In *Conference Papers -- American Sociological Association* (pp. 1–25). American Sociological Association.
- Mahadevan, J. (2009). Redefining Organizational Cultures: An Interpretative Anthropological Approach to Corporate Narratives. *Forum: Qualitative Social Research, 10*(1), 1–25.
- Malachowski, C. K. (2015). Organizational Culture Shock: Ethnographic Fieldwork Strategies for the Novice Health Science Researcher. *Forum: Qualitative Social Research, 16*(2), 105–120.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., Sitkin, S. B., Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 438–453.
- Martins, P. E. M. (2012). O Espaço-Dinâmica Organizacional em Perspectiva Histórica. In H. Vieira, N. N. P. Galvão, & L. D. Silva (Eds.), *Brasil Holandês: História, Memória e Patrimônio Compartilhado* (pp. 327–341). São Paulo: Alameda.
- Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. London: Sage Publications.
- Paula, A. V., Lobato, C. B. P., Pinto, L., & Vilas Boas, A. A. (2015). Considerações sobre o uso do método etnográfico para a compreensão da cultura organizacional. *Considerations On The Use Of The Ethnographic Method For Understanding The Organizational Culture. (English), 12*(2), 20–32. doi: 10.12819/2015.12.2.2
- Ramos, V., & Jordão, F. (2012). The relationship between cultural and non-cultural elements as a way to describe organizational context. *Revista Psicologia.com, 16*(7), 1–25.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly, 41*(2), 229–240.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 220–229. doi: 10.1037//0021-9010.87.2.220
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review, 21*(2), 529–557. doi: 10.5465/AMR.1996.9605060221
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 32*(3), 268.