



Investigación & Desarrollo

ISSN: 0121-3261

[rinvydes@uninorte.edu.co](mailto:rinvydes@uninorte.edu.co)

Universidad del Norte

Colombia

Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia; Antón-Rubio, María Concepción  
Valores culturales en redes interorganizacionales: una propuesta desde el Modelo de  
Shalom Schwartz (1992)  
Investigación & Desarrollo, vol. 23, núm. 2, julio-diciembre, 2015, pp. 369-390  
Universidad del Norte  
Barranquilla, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26843173006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## VALORES CULTURALES EN REDES INTERORGANIZACIONALES: UNA PROPUESTA DESDE EL MODELO DE SHALOM SCHWARTZ (1992)

The relationship between the acquisition of ICT  
and the literacy skills in students of first de

Merlin Patricia Grueso-Hinestroza

Universidad del Rosario

María Concepción Antón-Rubio

Universidad de Salamanca

### MERLIN PATRICIA GRUESO-HINESTROZA

DOCTORA EN PSICOLOGÍA SOCIAL. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.  
MERLIN.GRUESO@UROSARIO.EDU.CO

### MARÍA CONCEPCIÓN ANTÓN-RUBIO

DOCTORA EN PSICOLOGÍA SOCIAL. UNIVERSIDAD DE SALAMANCA, DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y ANTROPOLOGÍA. CANTON@USAL.ES

**CORRESPONDENCIA:** CALLE 12C #6-25.

ORIGEN DE LAS SUBVENCIONES Y APOYOS RECIBIDOS PARA LA ELABORACIÓN DEL ARTÍCULO:  
INVESTIGACIÓN REALIZADA CON FONDOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, EN EL MARCO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Y SUS IMPACTOS: UNA PROPUESTA DESDE ENFOQUE DE TRABAJO EN RED"

## RESUMEN

El estudio de los valores culturales es un tema de especial importancia en redes interorganizacionales, pues son predictores para su desarrollo y éxito. En función de lo anterior se plantea como objetivo del presente artículo proponer una escala de medida de los valores culturales en redes interorganizacionales, empleando como teoría de referencia la propuesta de Shalom Schwartz. Con base en una revisión de diferentes modelos y referentes explicativos acerca de los valores en el ámbito organizacional, se plantea un instrumento que permite estudiarlos en el nivel interorganizacional. En las conclusiones, se discuten las implicaciones prácticas de la propuesta.

**PALABRAS CLAVE:** Redes interorganizacionales, valores culturales, Schwartz, éxito.

## ABSTRACT

*The study of cultural values is a topic of special relevance at inter-organizational networks, since they are predictors for its development and success. The aim of the article is to propose a measurement scale of cultural values at inter-organizational networks, using as reference the Shalom Schwartz theory. Based on a review of different models and explanatory references about values in organizational level, we propose an instrument to study the values in the inter-organizational level. In the conclusions, the practical implications of the proposal are discussed.*

**KEYWORDS:** *Inter-organizational networks, cultural values, Schwartz, success.*

## REDES INTERORGANIZACIONALES

En la literatura académica la noción de red interorganizacional es bastante amplia pues adopta diferentes acepciones dependiendo del grado de formalidad, interdependencia y duración de las relaciones entre las empresas que conforman la red. Así, las alianzas estratégicas, alianzas colaborativas, relaciones interorganizacionales, coaliciones, colaboración interorganizacional, acuerdos cooperativos o colaborativos entre otros, constituyen diferentes tipologías de redes interorganizacionales (Child, Faulkner & Tallman, 2005; Popp et al., 2013; Provan, Fish & Sydow, 2007).

Las redes interorganizacionales se definen como “relaciones de intercambio duraderas establecidas entre organizaciones, individuos y grupos” (Weber & Khademian, 2008, p. 334). Para Saz-Carranza (2007) las redes interorganizacionales constituyen “un conjunto de organizaciones interdependientes con mecanismos independientes de toma de decisiones, quienes negocian y se ajustan mutuamente entre sí, donde las relaciones entre las organizaciones son continuas” (p. 11). Complementariamente, Müller-Seitz (2012) concibe las redes interorganizacionales como “un conjunto de tres o más entidades individuales que colaboran entre sí” (p. 428). Provan, Fish y Sydow (2007) por su parte, definen las redes interorganizacionales como “un grupo de tres o más organizaciones conectadas de forma tal que facilitan el logro de un objetivo común” (p. 482).

En el estudio de las redes interorganizacionales Provan y Kenis (2008) establecen una distinción entre redes casuales y redes orientadas a un objetivo, también conocidas como redes totales (Provan, Fish & Sydow, 2007). La primera tipología de redes, es decir las casuales, suelen configurarse de manera oportunista entre las organizaciones; en contraste, las redes organizacionales totales, se conforman a partir de un conjunto de propósitos claramente establecidos y evolucionan de manera consciente con el fin generar mayor coordinación (Provan & Kenis, 2008).

Provan y Kenis (2008) señalan que las redes interorganizacionales (casuales y totales) han sido ampliamente estudiadas, pero también destacan la escasa atención que se le ha dado a la compren-

sión del gobierno o administración de las redes organizacionales totales.

Una de las implicaciones que tienen las redes interorganizacionales, es que personas procedentes de diferentes organizaciones establecen relaciones de trabajo cooperativas (Child, Faulkner & Tallman, 2005). En la actualidad, tales relaciones de cooperación entre organizaciones constituyen uno de los principales retos que enfrentan los directivos en las empresas (Hoberecht, Joseph, Spencer & Southern, 2011) y se espera que estos directivos sean capaces de crear y promover un entorno y conductas colaborativas para obtener los resultados esperados (Hoberecht, Joseph, Spencer & Southern, 2011). En este sentido, la cultura y en específico los valores de las organizaciones que participan en una red, constituyen un mecanismo que puede facilitar y promover conductas colaborativas o en su defecto, constituirse en generadora de conflicto entre las partes y dificultar el proceso de cooperación.

De acuerdo con Eckel y Hartley (2008) y Provan y Lemaire (2012), las diferencias culturales entre organizaciones que participan de una red crean tensiones que son difíciles de resolver y constituyen un fenómeno común en contextos transculturales y diversos, por esta razón su estudio es un tema de interés en la administración de las redes interorganizacionales (Eckel & Hartley, 2008; Provan & Lemaire, 2012).

## ESTUDIO DE LA CULTURA

La cultura en el ámbito de las organizaciones ha constituido un tópico de interés desde hace varias décadas. Con base en los avances alcanzados, se han desarrollado aproximaciones teóricas (por ejemplo, Deal & Kennedy, 1982; Pettigrew, 1979; Schein, 1983) que permiten comprender la cultura como un todo o en función de sus componentes.

En el ámbito de las organizaciones, la cultura es definida como “la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo o categoría de los miembros de otro grupo o categoría” (Hofstede, 1991, p. 5). Sobre el tema, Hofstede (1991)

añade además que se caracteriza por ser “holística, históricamente determinada, relacionada con el estudio de rituales y símbolos, socialmente construida, suave y difícil de cambiar” (p. 180). Para el equipo The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Research Project, la cultura se define como “los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretación de eventos significantes, que resultan de experiencias comunes de los miembros de colectividades y son transmitidos a través de generaciones” (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Falkus & Ashkanasy, 1999, p. 13).

En cuanto a los componentes de la cultura organizacional, Schein (1992) señala que se trata de un conjunto de valores compartidos, creencias y supuestos que guían el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Deal y Kennedy (1982) por su parte indican que la cultura organizacional se manifiesta a través de un conjunto de ritos, mitos, creencias, símbolos y valores. Pettigrew (1979) pone de manifiesto que la cultura organizacional es un constructo de carácter social que se compone de símbolos, lenguajes, ideologías, creencias, rituales y mitos. Finalmente, Child, Faulkner y Tallman (2005) plantean que la cultura comprende valores compartidos, creencias y formas de comportamiento y pensamiento que resultan ser únicas para cada organización.

## VALORES CULTURALES

En el estudio de la cultura en las organizaciones, los valores tienen un lugar destacado (Deal & Kennedy, 1982; Hofstede, 1991, Schein, 1992). Para Parsons (1951) los valores hacen parte de un sistema compartido y sirven como referencia para efectuar la selección entre diversas alternativas de orientación. Schwartz (1994) por su parte señala que los valores: a) sirven a los intereses de una entidad social, b) son adquiridos a través de la socialización, y c) motivan las acciones de las personas.

Los valores en las organizaciones han sido ampliamente estudiados por autores como Hofstede (1979), Trompenaars (1985), House et al. (1999) y Schwartz (1992). Estos estudios se han carac-

terizado además por haber sido realizados en diferentes culturas alrededor del mundo, con muestras poblacionales altamente representativas. El trabajo de Hofstede (1979), quizá uno de los más destacados en el ámbito académico (Klasing, 2013), plantea un conjunto de valores culturales, que se expresan en diferentes contextos, incluidas las organizaciones. En su modelo, Hofstede (1979) plantea que las culturas tienen problemas comunes y por tanto, dimensiones culturales comunes. A partir de estos supuestos y con base en los hallazgos obtenidos luego de su investigación, Hofstede (1979) concluye que son cuatro las áreas que revelan problemas comunes entre las diferentes culturas: a) los conceptos de masculinidad y feminidad, b) la inequidad social que incluye la relación con la autoridad, c) las relaciones entre el individuo y el grupo, y d) las formas de manejar la incertidumbre. Es así como Hofstede (1979) plantea un modelo de cuatro dimensiones culturales: masculinidad-feminidad, distancia al poder, individualismo-colectivismo y evitación de la incertidumbre.

En relación con la dimensión distancia al poder, Hofstede (1991) señala que un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases, en contraste, un bajo índice de distancia al poder se encuentra asociado con la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas. Con respecto a la dimensión masculinidad-feminidad, Hofstede (1991) señala que un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, la ausencia de estereotipos de género y trato equitativo hacia hombres y mujeres.

En el modelo planteado por Hofstede (1991) la dimensión evitación de la incertidumbre hace referencia a las actitudes negativas que pueden surgir como producto de la diversidad; se expresa también a manera de ausencia de respeto por los derechos de las personas que son diferentes. Un bajo índice de evitación de la incer-

tidumbre, en contraste, se evidencia a través de actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.

La dimensión colectivismo-individualismo es defendida por Hofstede (1991) como una dimensión cultural que se encuentra asociada a la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de un colectivo y una alta sensibilidad hacia la equidad; en contraste, un alto índice de individualismo se caracteriza por el énfasis en el desempeño y los logros individuales y por la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.

Con base en un trabajo de investigación posterior, Hofstede y Bond (1988) identifican una quinta dimensión cultural denominada orientación hacia el corto- largo plazo. Estos autores defienden que las organizaciones con orientación hacia el corto plazo, enfatizan en la consecución de resultados inmediatos; en contraposición, las organizaciones con una orientación hacia el largo plazo, enfatizan en la perseverancia, la consecución de resultados a medio y largo plazo y en la adaptabilidad a las condiciones del entorno. Finalmente, a partir del trabajo desarrollado con Michael Minkov en 93 países, Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) incorporan una sexta dimensión bipolar, la cual se denomina indulgencia-moderación. Sobre el modelo de Hofstede (1979) vale decir que desde su aparición hasta el día de hoy, su validez ha sido controvertida. A pesar de lo anterior, ha servido como referente en un amplio número de investigaciones en el contexto de los negocios internacionales (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005) y en otros estudios organizacionales.

Otro referente destacado en el estudio de los valores en las organizaciones es la propuesta de Trompenaars (1985), quien plantea un modelo de siete dimensiones culturales en las organizaciones: a) universalismo versus particularismo, que se refiere al grado en que las normas, reglas y códigos de conducta sociales son aplicados a los miembros de una sociedad; b) logro versus adscripción, que hace referencia al reconocimiento social que recibe el sujeto ya sea por



sus logros alcanzados o bien por su pertenencia a un grupo social; c) individualismo versus colectivismo, que responde al planteamiento acerca de si las personas se ven como sujetos individuales o como parte de un colectivo; d) afectividad versus neutralidad, que determina el grado en que una sociedad acepta y promueve la expresión de emociones entre los individuos; e) específico versus difuso, que mide el grado en que una sociedad hace énfasis en los aspectos particulares de una situación; f) control interno versus control externo, que se refiere al grado en que una sociedad percibe la posibilidad de controlar las situaciones o de ser controlados por estas, y g) cultura secuencial versus sincrónica: dimensión que mide el grado en que una sociedad da importancia al pasado, al presente y al futuro así como también permite valorar su concepto sobre la estructura del tiempo. Sobre la propuesta de Trompenaars (1985) se han tomado algunas consideraciones; de manera particular Smith, Peterson y Schwartz (2002) advierten que algunas de las dimensiones incorporadas no cuentan con coeficientes apropiados de fiabilidad en sus medidas.

El proyecto de investigación adelantado por House et al. (1999) también plantea un conjunto de valores culturales en el ámbito de las organizaciones: evitación de la incertidumbre, distancia al poder, colectivismo I y II, igualdad de género, asertividad, orientación hacia el futuro, orientación al desempeño y orientación humana. Algunas de las dimensiones incorporadas en este modelo tuvieron como fundamento los planteamientos de Hofstede (1979) y su modelo. La dimensión evitación de la incertidumbre es concebida por House et. al (1999) como el grado en que los miembros de una sociedad realizan esfuerzos por evitar la incertidumbre, debido a la confianza en las normas sociales, los rituales y las prácticas burocráticas, lo que disminuye la imprevisibilidad de los sucesos futuros. Así mismo House et. al (1999) definen la distancia al poder como el grado en que los miembros de una sociedad u organización esperan y comparten la idea que el poder debe ser distribuido de manera no equitativa.

House et. al (1999) plantean también que la dimensión colectivismo I, refleja el grado en que las organizaciones adoptan prácticas que premian la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva. Complementariamente señalan que la dimensión colectivismo II, refleja el grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión con su organización. La igualdad de género como dimensión cultural, es defendida por House et al. (1999) como el grado en que una organización minimiza la diferencia en los roles de género. De otra parte, la dimensión asertividad se concibe como el grado en que los individuos y las organizaciones son asertivas, confrontativas o agresivas en sus relaciones sociales.

House et. al (1999) plantean además que la dimensión orientación futura se expresa en la medida en que los individuos, en organizaciones o sociedades se comprometen en comportamientos orientados hacia el futuro. La orientación al desempeño constituye la octava dimensión planteada por House et al. (1999) y hace referencia al grado en que las organizaciones estimulan y recompensan el mejoramiento del desempeño y la excelencia. Finalmente, la dimensión orientación humana se refiere al grado en que los individuos y las organizaciones fomentan y recompensan los comportamientos de justicia, altruismo, amistad, generosidad, y cuidado de otros.

La falta de aceptación de los modelos anteriormente descritos, especialmente los de Hofstede (1979) y Trompenaars (1985), lleva a Schwartz (1992) a plantear un modelo de valores culturales en las organizaciones. De acuerdo con Schwartz (1992), son cuatro valores de orden superior que se agrupan a su vez en dos dimensiones: apertura al cambio versus conservación y autoengrandecimiento versus autotranscendencia (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Valores culturales de Schwartz

Valores de orden superior	Valores
Apertura al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulación</li> <li>• Autodirección</li> </ul>
Conservación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradición</li> <li>• Conformidad</li> <li>• Seguridad</li> </ul>
Autoengrandecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• Logro</li> </ul>
Autotrascendencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalismo</li> <li>• Benevolencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Schwartz (1992).

La apertura al cambio es un valor de orden superior conformado por los valores estimulación y autodirección. Con respecto al valor “estimulación” Schwartz (1992) plantea que este proviene de la necesidad que tiene el ser humano de mantener un nivel óptimo de activación, así, este valor se expresa en la medida en que la persona mantiene excitación, novedad y reto en su vida. Complementariamente, el valor autodirección hace referencia a la posibilidad que tiene la persona de desarrollar un pensamiento independiente, crear y explorar.

De acuerdo con Schwartz (1992), el valor de orden superior “conservación”, agrupa a su vez tres valores: tradición, conformidad y seguridad. La tradición se expresa a través de conductas como respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que rodean al ser humano. La conformidad se deriva del hecho de que los seres humanos inhiben ciertos comportamientos que pueden ser socialmente reprochables y se expresa a través de la restricción de acciones, inclinaciones e impulsos que violen o dañen a las demás personas o violen sus expectativas. La seguridad como valor, estaría representada por motivos como la búsqueda de la armonía, la estabilidad de la sociedad, la estabilidad de las relaciones y de la persona en sí misma.

El valor de orden superior “autoengrandecimiento” agrupa valores como el poder y el logro. El poder estaría relacionado con el estatus en la estructura social y a la organización jerárquica de las relaciones en la sociedad. En contraste, el logro se refiere a la aspiración que tienen los individuos de alcanzar metas por sí mismos y en definitiva es un valor que trata del éxito personal (Schwartz, 1992).

El universalismo y la benevolencia hacen parte del valor de orden superior denominado autotrascendencia (Schwartz, 1992). El universalismo se relaciona con la apreciación, tolerancia y el deseo de proteger el bienestar de todas las personas y la naturaleza. De manera complementaria a la benevolencia como valor, subyacen motivos como la preservación y el mejoramiento del bienestar de la gente con la que se está en contacto frecuente.

Comparado con otros instrumentos de medida de los valores, el cuestionario de Schwartz (1992) es el que se emplea con más frecuencia. Sin embargo, se ha manifestado que es necesario desarrollar nuevos instrumentos de medida con formatos más cortos y ligeros y con estructuras factoriales más simples (García del Junco, Medina & Dutschke, 2010) .

## **CULTURA Y VALORES CULTURALES EN REDES INTERORGANIZACIONALES**

La cultura en un contexto de redes ha sido estudiada por diferentes autores. Con base en los hallazgos se ha señalado por ejemplo, que existen mecanismos culturales que subyacen a una red y actúan como elementos que facilitan las relaciones entre las organizaciones participantes (Vilana & Monroy, 2010). Se ha planteado además que en un contexto de red, el sistema de valores de cada participante puede influenciar el éxito de la colaboración (Macedo, Abreu & Camarinha, 2010). En consecuencia, cuando existen tensiones entre las culturas de los integrantes de una red se afecta negativamente el rendimiento de la misma (Vilana & Monroy, 2010).

El estudio de la cultura en redes interorganizacionales considera aspectos como la similitud de prácticas culturales y el grado de integración social entre las organizaciones que colaboran (Vilana

& Monroy, 2010). Cuando las organizaciones que participan de una red tienen fuertes discrepancias en su cultura, emplean gran cantidad de energía y tiempo en establecer prácticas de gestión y rutinas organizacionales que faciliten la interacción, lo que puede acarrear incremento en costes y pérdida de confianza (Park & Ungson 1997; Vilana & Monroy, 2010).

La literatura académica también señala que la cultura sirve de unión y crea cohesión entre personas de diferentes organizaciones, lo que en definitiva actúa a manera de aglutinante social. De forma instrumental, la cultura permite la adopción de un lenguaje común, en forma de reglas y procedimientos que permiten la comunicación a través de las fronteras organizacionales (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005).

Se han llevado a cabo algunos estudios en los que se analizan los valores culturales de los integrantes de una cadena de valor (Nir, Ding & Chou, 2012) y la similitud de prácticas culturales en una red virtual (Vilana & Monroy, 2010). También se han planteado algunos modelos hipotéticos para estudiar el grado de alineación de los valores culturales en redes (Erez & Gati, 2004; Macedo, Abreu & Camarinha, 2010). En el estudio conducido por Nir, Ding y Chou (2012) se analizaban los valores en un grupo de empresas que hacían parte de una cadena de valor. Los valores analizados fueron: búsqueda de la estabilidad, trabajo en equipo y orientación al logro. Con base en los resultados obtenidos, se concluyó que la cultura organizacional tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo con el desarrollo de la confianza interorganizacional. También se concluyó, a partir de los resultados obtenidos, que la cultura organizacional tiene un efecto estadísticamente significativo y positivo en la distribución de conocimiento entre organizaciones.

Vilana y Monroy (2010) realizaron un estudio en el que analizaban las similitudes culturales en redes virtuales de fabricación global. Para su investigación emplearon como referente explicativo la propuesta de Hofstede (et al., 1990) que contempla seis prácticas de gestión: orientación a procesos frente a resultados, orientación a la empresa frente a orientación al puesto de trabajo, orientación de

sistemas abiertos o cerrados, orientación a las personas frente a las tareas, control rígido o ligero y pragmático frente a normativo. Los resultados llevaron a concluir que para transferir conocimiento y generar confianza entre organizaciones es necesaria la similitud en las prácticas organizacionales en empresas que actúan de manera colaborativa.

Con respecto a los valores culturales en contextos de red se han planteado modelos hipotetizados (Erez & Gati, 2004; Macedo, Abreu & Camarinha, 2010). Erez y Gati (2004) proponen un modelo de cultura multinivel, en el que identifican un conjunto de cinco valores centrales en torno de una cultura global: libertad de elección, mercados libres, individualismo, innovación y tolerancia al cambio e interdependencia. Por su parte Macedo, Abreu y Camarinha (2010) plantean un marco de referencia para analizar el grado de alineación de los valores centrales en un contexto de red. De acuerdo con la revisión en bases de datos, al parecer, las anteriores propuestas no han recibido comprobación empírica.

## UNA MEDIDA DE VALORES CULTURALES EN REDES INTERORGANIZACIONALES

Son escasas las publicaciones en las que se han estudiado los valores culturales en redes interorganizacionales. Más escasos aún son los estudios donde se han empleado los modelos de cultura de Hofstede (1979), Trompenaars (1985), House et al. (1999) o Schwartz (1992) en el contexto de redes interorganizacionales. Una de las razones por las que no se ha profundizado en el estudio de la cultura y otros fenómenos psicosociales en este contexto, es porque tal actividad es costosa en tiempo, dinero y esfuerzo (Provan & Kenis, 2008). A pesar de lo anterior, se ha defendido que es importante avanzar en este ámbito pues el estudio de las redes interorganizacionales es un tema de alta relevancia (Provan & Lemaire, 2012) y asuntos como la cultura resultan ser determinantes para su éxito (Vilana & Monroy, 2010).

A partir de la literatura y las evidencias empíricas revisadas, es admisible plantear una escala de medida de valores culturales

desde el nivel de redes interorganizacionales, inspirada en el modelo de valores culturales de Schwartz (1992). La razón para escoger el modelo de Schwartz (1992) como referente para el diseño de la escala responde a una condición: el grado de aceptación de su propuesta en el mundo académico. En líneas anteriores se había señalado que el modelo de Hofstede (1979) ha sido empleado en diferentes estudios, especialmente en algunos relacionado con los negocios internacionales (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005); no obstante, también ha sido criticado ampliamente por diversos investigadores (Klasing, 2013). De igual manera, la propuesta de Trompenaars (1985) en torno a los valores culturales no ha recibido la suficiente aceptación debido a que algunas de las dimensiones incorporadas en las escalas de medida no cuentan con coeficientes apropiados de fiabilidad (Smith, Peterson & Schwartz, 2002).

La propuesta desarrollada por House et al, (1999) para la medición de los valores culturales, tiene a su favor que ha sido empleada en estudios transculturales alrededor del mundo, con muestras poblacionales representativas y con un alto grado de reconocimiento; tiene en contra, que dicha propuesta emplea algunas de las dimensiones culturales incorporadas por Hofstede (1979) en su modelo.

El modelo de valores propuesto por Schwartz (1992) surge, justamente, como una manera de solventar las deficiencias de los anteriores. Es un modelo de goza de reconocimiento en el mundo académico y ha sido empleado en múltiples estudios transculturales, en diferentes contextos y a diferentes niveles. Ejemplo de lo anterior es la investigación en la que se analizan diferencias transculturales entre gerentes de empresas en Estados Unidos, Rusia, Japón y China (Ralston, Holt, Terpstra & Cheng, 2008). El modelo de Schwartz (1992) también fue empleado para analizar valores en un grupo de gerentes en Sur África, específicamente en relación con la gestión de conflictos (Mayer & Louw, 2012).

El modelo de Schwartz (1992) también ha sido empleado en contextos organizacionales como predictor de actitudes en el trabajo (Arciniega, 2001). Una de las conclusiones más relevantes de la investigación de Arciniega (2001) es que la estructura de valores

constituye un potente predictor de actitudes como el compromiso y la satisfacción.

En equipos de trabajo también se han analizado los valores empleado el modelo de Schwartz (1992). En su investigación, Adair, Hide y Spence (2013) analizaron el impacto de la inteligencia cultural y de la heterogeneidad cultural sobre los valores compartidos en el equipo. Para ello, emplearon una versión modificada del cuestionario de Schwartz (1992) que incluía nueve dimensiones: autodirección, estimulación, logro, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia y universalismo. Los resultados obtenidos señalan que la inteligencia cultural tiene efectos en los valores compartidos en equipos culturalmente heterogéneos. En contraste, la inteligencia cultural tiene efectos negativos en equipos culturalmente homogéneos.

Con fundamento en todo lo expuesto anteriormente y dado que no existe evidencia del empleo del modelo de Schwartz (1992) en el contexto de redes interorganizacionales, se plantea una escala de medida (ver Anexo 1). La escala propuesta mantiene la estructura defendida por Schwartz (1992) en términos de cuatro valores de orden superior: conservación, apertura al cambio, autoengrandecimiento y autotranscendencia. De igual manera, se conserva la estructura de cada factor de orden superior así: El valor conservación se explica a través de los valores seguridad, tradición y conformidad. El valor de orden superior apertura al cambio estaría representado a través de los valores autodirección y estimulación. De igual forma, el valor de orden superior autotranscender estaría explicado por los valores benevolencia y universalismo. Finalmente, el valor autoengrandecimiento se explicaría a través de los valores poder y logro.

El cuestionario propuesto cuenta con nueve dimensiones, 17 ítems y una escala de medida de cinco anclajes de respuesta: Se parece mucho a mi organización (5), Se parece a mi organización (4), Indiferente (3), No se parece a mi organización (2) y No se parece en nada a mi organización (1). Frente a cada aseveración, el participante debe indicar el grado en que la situación descrita se evidencia o no en su organización. En principio, el cuestionario debe ser di-



ligenciado por el gerente de cada empresa, de manera que informe acerca de los valores culturales que él o ella considera que existen en su organización.

Una de las características que tiene la escala propuesta es el número de ítems incorporado (17 en total). Las evidencias empíricas muestran que los cuestionarios de valores basados en el modelo de Schwartz (1992) han empleado un mayor número de ítems. Por ejemplo, Adair, Hide y Spence (2013) y Ralston, Holt, Terpstra y Cheng (2008) usaron cuestionarios de 56 ítems. Si bien el número de ítems utilizado no supone un problema en sí mismo, García del Junco, Medina y Dutschke (2010) ponen en evidencia la necesidad de desarrollar instrumentos de medida de la cultura y/o los valores culturales con formatos más cortos y ligeros, y con estructuras factoriales más simples.

## CONCLUSIONES

Estudiar los valores culturales en redes interorganizacionales supone un gran reto tanto desde lo temático como desde lo metodológico. En primer lugar, una de las razones que justifica profundizar en torno a los valores culturales en redes interorganizacionales, es que se ha evidenciado que los valores culturales tienen un efecto significativo en el desarrollo de la confianza entre organizaciones que hacen parte de una red (Nir, Ding & Chou, 2012; Vilana & Monroy, 2010). Cuando la confianza se destruye o no se construye entre las empresas que conforman una red interorganizacional, el desempeño tanto de la red como de las organizaciones que la componen se podría ver comprometido.

De igual forma, la revisión de la literatura señala que se producen al menos tres efectos cuando existen diferencias culturales entre las empresas que conforman una red interorganizacional: a) afecta la forma en que las organizaciones están dispuestas a comprometerse, b) prolonga el proceso de formación de una red y c) genera problemas operacionales (Child, Faulkner & Tallman, 2005). En este sentido es posible señalar que la cultura en una red tiene efectos no solamente en aspectos de tipo psicosocial, como puede ser el

compromiso hacia la red, sino también en aspectos de desempeño operacional entre los miembros de la red y en la red misma.

Como lo defiende Schwartz (2011), es apropiado pensar que la cultura se conforma de valores, creencias, prácticas, símbolos y normas, partiendo de la base de que estos componentes no son en sí mismos la cultura, pero que a través de ellos es posible comprenderla. Así las cosas, los valores constituyen un tema de análisis para el estudio de la cultura en redes interorganizacionales y en definitiva pueden facilitar el entendimiento de otras manifestaciones de la misma. Como se mencionó anteriormente, es necesario llevar a cabo investigación empírica en la cual se empleen diferentes mecanismos para identificar y describir los valores de la cultura en un contexto de red interorganizacional.

La investigación en torno de la cultura en un contexto de redes interorganizacionales, plantea grandes retos. La diversidad y heterogeneidad de los actores y la diversidad en términos de su procedencia, son circunstancias que parecen ser contradictorias a los supuestos de cultura organizacional desde una perspectiva clásica (Vilana & Monroy, 2010), pero a pesar de esto hacen parte de la realidad de las redes.

Para terminar, el estudio de la cultura en redes interorganizacionales es considerado un tema de interés académico. En este sentido Schwartz (2011) plantea que es necesario avanzar en estudios enfocados a explicar la distancia cultural en procesos como adaptación de inmigrantes, conflicto y cooperación entre grupos y en relaciones interorganizacionales entre otros, empleando dimensiones culturales y no índices, como se ha hecho hasta ahora.

Así pues, el estudio de los valores culturales en redes interorganizacionales constituye un tópico de investigación que lleve a comprender de qué manera se consolidan, cuáles son sus predictores y sus efectos.

## REFERENCIAS

- Adair, W., Hideg, I. & Spence, J. (2013). The Culturally Intelligent Team: The Impact of Team Cultural Intelligence and Cultural Heterogeneity on Team Shared Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 941-962. doi: 10.1177/0022022113492894.
- Arciniega, L. (2001). *Desarrollo y validación de un modelo heurístico sobre valores en el trabajo*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social y Antropología, Universidad de Salamanca, España.
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. New York: Oxford University Press.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Eckel, P. & Hartley, M. (2008). Developing Academic Strategic Alliances: Reconciling Multiple Institutional Cultures, Policies, and Practices. *The Journal of Higher Education*, 79(6), 613-637. doi: 10.1353/jhe.0.0023.
- García del Junco, J., Medina, E. & Dutschke, G. (2010). Una Revisión Exploratoria del Modelo de Schwartz. *Economía, Gestión y Desarrollo*, Junio (9), 35-66.
- Hoberecht, S., Joseph, B., Spencer, J. & Southern, N. (2011). Inter-organizational networks: An emerging paradigm of whole systems change. *OD Practitioner*, 43(4), 23-27.
- Hofstede, G. (1979). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, validation and consequences for theory. En Eckensburger, L. (Ed.). *Cross-Cultural Contribution to Psychology* (pp. 389-407). Alemania: Swets and Zeitlinger B.V.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21. doi: doi:10.1016/0090-2616(88)90009-5.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G., (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. doi: 10.2307/2393392
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Inglaterra: McGraw-Hill Book Company Europe.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. Nueva York: McGraw-Hill.
- Erez, M. & Gati, E. (2004). A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 583-598. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00190.x.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A. & Ashkanasy, N. M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. En Mobley, W. H., Gessner, M. J., y Arnold, V. (Ed.). *Advances in Global Leadership* (2nd. ed.) (pp. 171-233) Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
- Klasing, M. (2013). Cultural dimensions, collective values and their importance for institutions. *Journal of Comparative Economics*, 41, 447-467. doi: 10.1016/j.jce.2012.09.003.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N.R., Erez, M. & Gibson, C.B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400150.
- Macedo, P., Abreu, A. & Camarinha-Matos, L. M. (2010). A method to analyze the alignment of core values in collaborative networked organizations. *Production Planning & Control*, 21(2), 145-159.
- Mayer, C-H. & Louw, L., (2012). Managerial values in transcultural conflicts in South Africa: Findings from the schwartz-value-model. *Journal of Intercultural Communication*, November (30).
- Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 428-443. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00324.x
- Nir, A. S., Ding, J.F. & Chou, Ch.Ch. (2012). Inter-organizational culture, trust, knowledge sharing, collaboration and performance in supply chain of maritime industries: Examining the linkages. *African Journal of Business Management*, 6(19), 5927-5938. doi: 10.5897/AJBM11.467
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Nueva York: Free Press
- Park, S. H. & Ungson, G. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on the dis-

- solution of joint ventures. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307. doi: 10.2307/256884.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. doi: 10.2307/2392363
- Popp, J., MacKean, G., Casebeer, A., Milward, H. B. & Lindstrom, R. (2013). *Inter-organizational networks: A critical review of the literature to Inform practice*. Recuperado de <http://health-leadership-research.royalroads.ca/sites/default/files/Inter-organizational%20networks%20A%20critical%20review%20of%20the%20literature%20to%20inform%20practice.pdf>
- Provan, K., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3) 479-516. doi: 10.1177/0149206307302554
- Provan, K. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research*, 18(2), 229–252. doi: 10.1093/jopart/mum015.
- Provan, K. & Lemaire, R. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648. doi: 10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x
- Ralston, D., Holt, D., Terpstra, R. & Cheng, Y.K. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 8-26. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400330
- Saz-Carranza, A. (2007). *Managing Interorganizational NetworksLeadership, Paradox and Power. Cases from the U.S. Immigration Sector*. (Tesis doctoral). Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, ESADE, Department of Business Policy, Human Resources And Information System, Universitat Ramon Llull (España).
- Schein, E. (1983). The role of the founder in the creation of organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28. doi: 10.1016/0090-2616(83)90023-2.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, (2<sup>nd</sup>. ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. En Zanna, M. (Ed),

- Advances in experimental social psychology, Vol. 25. (pp. 1-65). California: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying values: Personal adventure, future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 307-319. doi: 10.1177/0022022110396925 .
- Schwartz, S.H. (1994). ¿Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45. doi: 10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. doi: 10.1080/026999499377655.
- Smith, P.B., Peterson, M.F. & Schwartz, S. H. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior: A 47-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188-208. doi: 10.1177/0022022102033002005.
- Trompenaars, F. (1985). The organization of meaning and the meaning of organization: A comparative study on the conceptions of organizational structure in different cultures. (Doctoral Thesis). University of Pennsylvania.
- Vilana, J. R. & Rodríguez, C. (2010). Marco Conceptual De Una Cultura Sistémica En Las Redes Virtuales De Fabricación Global. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 137-163.

## ANEXO 1. CUESTIONARIO VALORES CULTURALES

Imagine que las siguientes afirmaciones describen una empresa. En qué grado su organización se parece según la siguiente escala:

Se parece mucho a mi organización	Se parece a mi organización	Indiferente	No se parece a mi organización	No se parece en nada a mi organización
5	4	3	2	1

Conservación	
Seguridad	
1. Una de las principales estrategias como empresa es no asumir riesgos que pongan en peligro su estabilidad	5 4 3 2 1
Tradición	
2. No les gusta hacer cosas que otras empresas no hagan. Siempre se guían por lo que otras hacen	5 4 3 2 1
3. No les gusta intentar nuevas formas de hacer las cosas, son metódicos y prefieren hacer lo que siempre ha funcionado	5 4 3 2 1
Conformidad	5 4 3 2 1
4. Como empresa, siempre siguen las reglas y procedimientos	5 4 3 2 1
Apertura al cambio	5 4 3 2 1
Autodirección	5 4 3 2 1
5. Son innovadores, siempre están buscando nuevas formas para hacer mejor el trabajo	5 4 3 2 1
6. Realizan inversiones en formación para mantener al personal actualizado en pro de la eficiencia	5 4 3 2 1
Estimulación	5 4 3 2 1
7. Es una empresa muy dinámica, tiene efectos en su entorno	5 4 3 2 1
8. Es una empresa que interpreta la incertidumbre y el cambio como una oportunidad	5 4 3 2 1
Autotrascender	5 4 3 2 1
Benevolencia	5 4 3 2 1
9. Es una empresa donde la lealtad hacia los aliados es muy importante	5 4 3 2 1
10. Creen que es importante ganarse la confianza de sus grupos de interés, siendo leales y honestos	5 4 3 2 1
11. Creen que es importante el bienestar de quienes trabajan en ella	5 4 3 2 1
Universalismo	
12. Es una empresa para la cual es importante garantizar la igualdad de trato y oportunidades	5 4 3 2 1
13. Es una empresa para la cual es importante el bienestar de la comunidad y el progreso del país	5 4 3 2 1
Autoengrandecimiento	5 4 3 2 1
Poder	5 4 3 2 1
14. Como empresa, le gusta mantener bajo control todas sus actividades y relaciones	5 4 3 2 1
15. Les preocupa mantener una imagen de liderazgo empresarial	5 4 3 2 1
16. Son importantes los símbolos de estatus (edificios, vehículos, imagen de los directivos)	5 4 3 2 1
Logro	
17. Como empresa, busca sobresalir y ser exitosa	5 4 3 2 1

Fuente: Elaboración propia.