

## How to measure cultural fit in organizations. The CFAM Method

### *Cómo medir el ajuste cultural en las organizaciones. El Método CFAM*

Antonio L. Leal-Rodríguez<sup>a</sup>, Carlos Sanchís-Pedregosa <sup>b</sup> and Antonio M. Moreno-Moreno <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Dpto. de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla. Av. Ramón y Cajal S/N 41018 Sevilla. aleal6@us.es, <sup>b</sup> Dpto. de Economía Financiera y Dirección de Operaciones. Universidad de Sevilla. Av. Ramón y Cajal S/N 41018 Sevilla. csanchis@us.es, and <sup>c</sup> Dpto. de Economía Financiera y Dirección de Operaciones. Universidad de Sevilla. Av. Ramón y Cajal S/N 41018 Sevilla. tonimoreno@us.es.

Recibido: 2022-04-09 Aceptado: 2022-07-11

To cite this article: Leal-Rodríguez, A. L.; Sanchís-Pedregosa, C. and Moreno-Moreno, A.M. (2023). *How to measure cultural fit in organizations. The CFAM Method. WPOM-Working Papers on Operations Management*, 14 (1), 1-10. doi: <https://doi.org/10.4995/wpom.17628>

---

#### **Abstract**

*Organizational culture is definitely a transcendental element in terms of the development and smooth running of organizations. However, there are still very few companies that are actively managing it. This is largely due to the inherent difficulty in quantifying such an abstract and ethereal subject as culture and values. Our objective is to present the CFAM method (Cultural Fit Assessment Method), a procedure for measuring organizational and individual culture based on values, as well as the degree of fit between them. This method makes it possible to identify dominant cultural traits in organizations and individuals and then to assess by means of a series of KPIs whether the two fit together in an agile, fast and cost-effective way.*

**Keywords:** *cultural fit; CFAM method; organizational culture*

---

#### **Objetivo**

Nuestro objetivo es exponer el método CFAM (Cultural Fit Assessment Method), un procedimiento desarrollado científicamente en el seno del Grupo de Investigación SEJ573 de la Universidad de Sevilla y que permite la autoevaluación válida, fiable y automatizada del ajuste cultural personas-organización. Para ello, se ha empleado como marco de referencia el modelo de los valores en competencia (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

#### **Contribución**

-Justificar la existencia de un gap en lo referente a la medición y diagnóstico de la cultura organizacional en el caso de las PYMES.

-Identificar los cinco arquetipos o perfiles culturales que caracterizan a las organizaciones e individuos, así como a sus valores subyacentes.

-Proponer un procedimiento (el método CFAM) para la medición de la cultura organizacional e individual en base a valores, así como del grado de ajuste entre ellas.

### **Antecedentes**

La cultura organizativa constituye un elemento definitivamente trascendental en cuanto al devenir y la buena marcha de las organizaciones. Existe un sólido conjunto de investigaciones que apoyan la hipótesis de que una cultura corporativa saludable puede contribuir a impulsar el rendimiento de la empresa, así como su valor en el mercado (Roldán et al., 2012; Chamberlain, 2015; Guiso et al., 2015; Leal-Rodríguez et al., 2017). Un estudio reciente en el que se encuestó a 1.348 ejecutivos norteamericanos así lo pone de manifiesto (Graham et al., 2017). Concretamente, más del 90% de los encuestados indican que contar con la cultura corporativa adecuada influye en los resultados de sus empresas y casi el 80% de ellos admiten que la cultura se sitúa entre los cinco principales impulsores del valor de las empresas. Sin embargo, menos del 20% de los encuestados admiten estar satisfechos con su cultura corporativa. Esta situación es muy recurrente y denota la gran dificultad inherente a la cuantificación de un tema tan abstracto y etéreo como la cultura corporativa. Ello no implica que las empresas no estén haciendo nada en este sentido ni que resulte imposible llevar a la práctica la medición de la cultura organizativa, lo cual sería una falacia. Pero sí es una realidad el hecho de que los servicios de consultoría tradicionales conllevan un proceso muy largo, complejo, costoso y poco intuitivo. ¿Por qué casi el 80% de las empresas no realizan diagnósticos de cultura y valores? Principalmente porque las herramientas que existen hasta el momento resultan costosas, complejas de implementar y, por ende, son prácticamente inaccesibles para las PYMES. Pensemos en la consultoría tradicional, que precisa del mantenimiento de múltiples reuniones por parte de los consultores con el equipo, las cuales suelen prolongarse durante semanas o meses y requieren de una partida presupuestaria potente para asumir su elevado coste. Sin embargo, no existe en el mercado una metodología capaz de diagnosticar la cultura y valores de las organizaciones en base a una herramienta digital. Bien es cierto que existen, por supuesto, loables excepciones. En particular, cabe mencionar el proyecto SMR/Glassdoor Culture 500 del MIT (Sull & Sull, 2022), el cual emplea algoritmos de aprendizaje automático y conocimientos humanos para analizar la cultura de las principales empresas mundiales, utilizando una base de datos de 1,2 millones de opiniones de empleados en Glassdoor. Esta herramienta es muy robusta y de gran aplicabilidad para grandes organizaciones con un enorme volumen de datos, como es el caso de las empresas cotizadas. Sin embargo, su aplicación es inviable en el caso de las pymes, que carecen de este insumo esencial.

Ante este gap, hemos desarrollado una metodología o procedimiento que se apalanca en una herramienta 100% digital y automatizada. De forma sucinta, el método CFAM funciona de la siguiente manera: recopila datos de empleados y sobre la empresa en base a un self-assessment gamificado que consta de 18 preguntas y toma algo menos de 5 minutos. Tras agregar esos datos, llevamos a cabo una metodología que sigue una serie de pasos y emplea algoritmos para realizar el diagnóstico de ajuste cultural. Nuestra herramienta permitirá a las empresas obtener con muy poco esfuerzo un diagnóstico de su propia cultura, analizar el grado de ajuste de su plantilla a la misma, realizar comparaciones a nivel sectorial y emplear la herramienta, por ejemplo, en sus procesos de selección.

El método CFAM ha sido desarrollado de forma científica. A tal fin, seguimos un enfoque convencional basado en una encuesta con escala que utiliza el enfoque de medición subjetiva, habitual en los estudios del área de gestión de empresas o *management*. Basándonos en la bibliografía y, especialmente en la escala OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) propuesta por Cameron y Quinn (1999) y que, a su vez se basa en el marco de los valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983), generamos un conjunto de 30 ítems (5 arquetipos culturales cada uno de los cuales se compone de 6 ítems). Cada uno de los ítems se corresponde con los valores subyacentes que soportan a los arquetipos culturales. Posteriormente, realizamos dos entrevistas a grupos de discusión seguidas de una validación en tres muestras de empleados (N=12; 32; 96). Análogamente, el método ha sido presentado en diversos workshops, seminarios y reuniones científicas y de transferencia del conocimiento, además de en dos congresos internacionales (Leal-Rodríguez et al., 2020; 2022), habiendo cosechado varios premios y reconocimientos. Análogamente, ha dado lugar a la creación de la Spin-off de la Universidad de Sevilla, Cultural Fit Solutions, S.L.

## Metodología

El *Cultural Fit Assessment Method* (CFAM) supone un procedimiento novedoso y alternativo para llevar a cabo el diagnóstico de cultura y valores corporativos, así como para medir el grado de encaje cultural individuo-organización. Este método permite identificar caracteres culturales dominantes de empresas y personas para evaluar si ambas encajan de una manera ágil, rápida y económica. El método CFAM ha sido desarrollado científicamente en el seno del Grupo de investigación de la Universidad de Sevilla SEJ573 “Capacidades, Aprendizaje y Conocimiento para la Creación de Valor”. El procedimiento funciona de la siguiente manera:

1. Un formulario insertado en nuestra página web recoge los datos generales del equipo a analizar.
2. Con los datos anteriormente recolectados se genera un “token” con tecnología blockchain, el cual dirige a una herramienta de recolección de datos desarrollada por nuestro equipo y que forma parte de este procedimiento.
3. La herramienta de recolección de datos incluye un proceso de 18 pantallas a lo largo de las cuales el usuario debe ordenar de mayor a menor 30 términos (mostrándose en grupos de 5 términos por cada una de las 18 pantallas) en función de cuál sea más representativo bajo su criterio respecto a:  
a) Él mismo (6 primeras pantallas) b) su organización actual (De la pantalla 7 a la 12) c) a su organización ideal (De la pantalla 13 a la 18)
4. Se hace llegar el “token” al grupo de usuarios que se desea analizar y se les pide que lo completen, otorgando 5 puntos al valor más representativo y 1 al menos representativo, en función de cada una de las preguntas.
5. Una vez completados, se procesan las puntuaciones otorgadas a cada uno de los 30 términos. Estas puntuaciones se agrupan, conformando los arquetipos culturales. La Figura 1 muestra los 5 arquetipos propuestos por el equipo investigador.

Figura 1. Tipologías de cultura organizacional en el método CFAM



- Los valores que representan a cada arquetipo cultural han sido propuestos en base a las investigaciones llevadas a cabo por parte del equipo investigador.
- Los valores, los arquetipos culturales a las que representan y sus equivalencias para la cultura del individuo, de la organización actual y la deseada a las que representan son los siguientes:

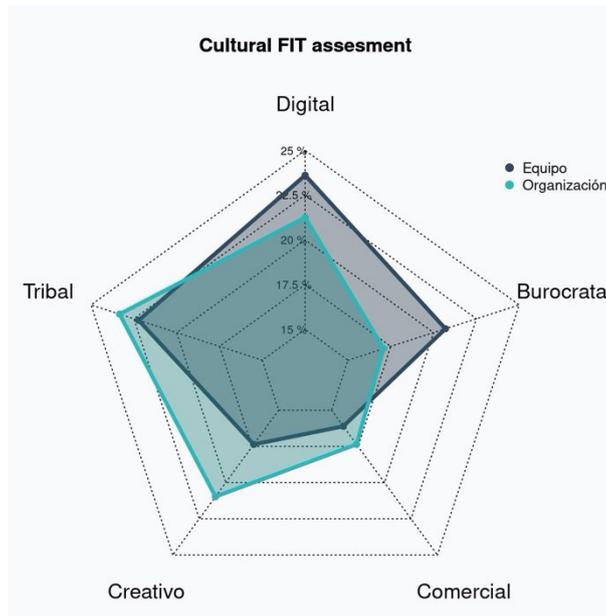
Tabla 1. Correspondencia de arquetipos y valores culturales en el método CFAM

Arquetipo cultural	Valores
<b>Tribal</b>	Cercanía
	Generosidad
	Trabajo en equipo
	Lealtad
	Confianza
	Compromiso
<b>Creativa</b>	Dinamismo
	Creatividad
	Autonomía
	Innovación
	Tolerancia al riesgo
	Atrevimiento

<b>Comercial</b>	Orientación a resultados
	Exigencia
	Competitividad
	Pragmatismo
	Ambición
	Liderazgo
<b>Burócrata</b>	Formalidad
	Coordinación
	Estabilidad
	Responsabilidad
	Perseverancia
	Eficiencia
<b>Digital</b>	Apertura al cambio
	Enfoque analítico
	Cooperación
	Tolerancia al fallo
	Orientación al aprendizaje
	Adaptación al cliente

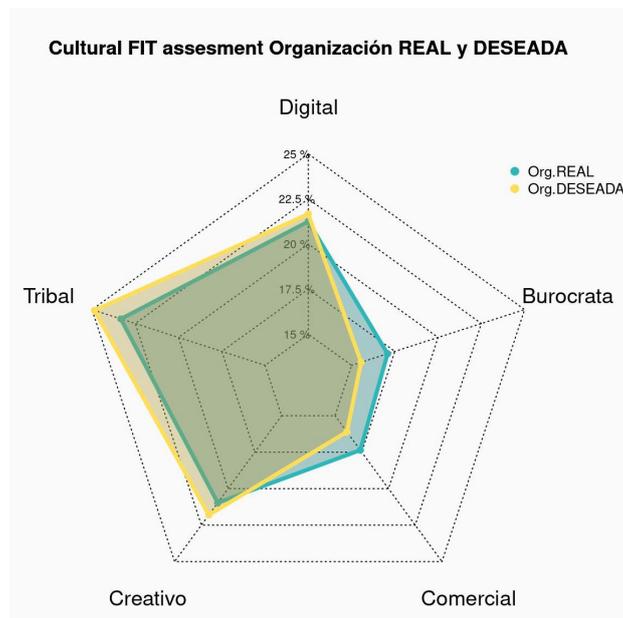
8. Las puntuaciones de cada uno de los valores obtenidos en las pantallas 1 a 6 de la herramienta de captación de datos se agregan en el arquetipo cultural al que pertenezcan de los 5 indicados en la Figura 1. Tras ello, se calcula el porcentaje sobre el total que representa cada uno de los arquetipos. Obteniendo así ordenación de la presencia relativa de cada uno de los arquetipos culturales a nivel individual. Estos datos son representados gráficamente en forma de radar pentagonal (Ver Figura 2).
9. Las puntuaciones de cada uno de los valores obtenidos en las pantallas 7 a 12 de la herramienta de captación de datos se suman en el arquetipo cultural al que pertenezcan de los 5 indicados en la Figura 1. Tras ello, se calcula el porcentaje sobre el total que representa cada uno de los arquetipos. Obteniendo así ordenación de la presencia relativa de cada uno de los arquetipos culturales a nivel de la organización actual. Estos datos son representados gráficamente en forma de radar pentagonal (Ver Figura 2).

**Figura 2. Ajuste individuo-organización en el método CFAM**



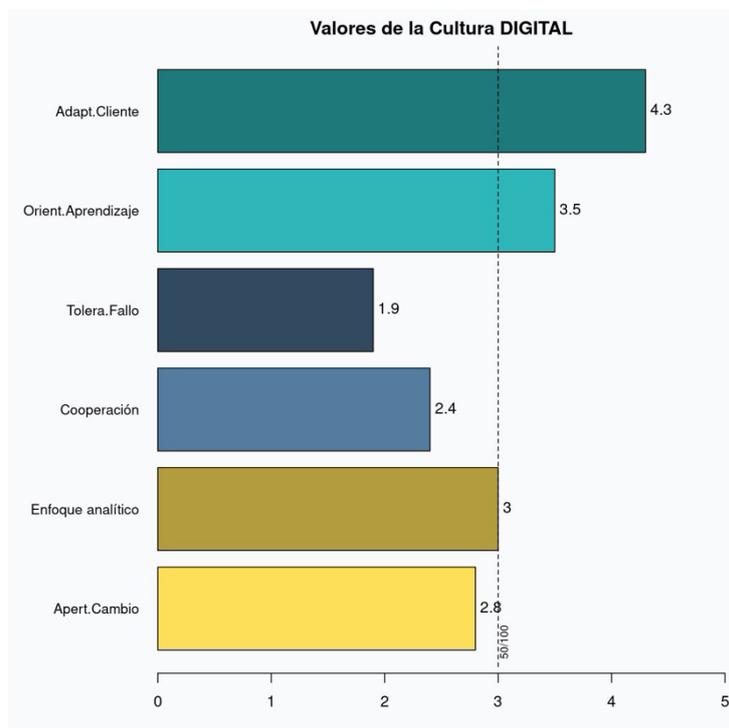
- Las puntuaciones de cada uno de los valores obtenidos en las pantallas 13 a 18 de la herramienta de captación de datos se suman en el arquetipo cultural al que pertenezcan de los 5 indicados en la Figura 1. Tras ello, se calcula el porcentaje sobre el total que representa cada uno de los arquetipos. Obteniendo así ordenación de la presencia relativa de cada uno de los arquetipos culturales a nivel organización deseada. Estos datos son representados gráficamente en forma de radar pentagonal (Ver Figura 3).

**Figura 3. Ajuste organización-deseada en el método CFAM**



11. Se calcula la distancia numérica en valor absoluto entre las puntuaciones agregadas arquetipo por arquetipo entre el nivel individual y el de la organización actual. Se suman estas distancias y el resultado se divide entre la distancia máxima posible. Este resultado representa el grado de encaje cultural entre el nivel individual y la organización actual.
12. Se calcula la distancia numérica en valor absoluto entre las puntuaciones agregadas arquetipo por arquetipo entre la organización actual y la deseada. Se suman estas distancias y el resultado se divide entre la distancia máxima posible. Este resultado representa el grado de encaje cultural entre el nivel de la organización actual y la deseada.
13. Se suman las puntuaciones de los 6 valores representativos del arquetipo cultural digital, se le realiza una media aritmética sobre el número de respuestas, se le resta 6 y se divide entre 24. Dando como resultado el Índice de Cultura Digital Empresarial Ver Figura 4.

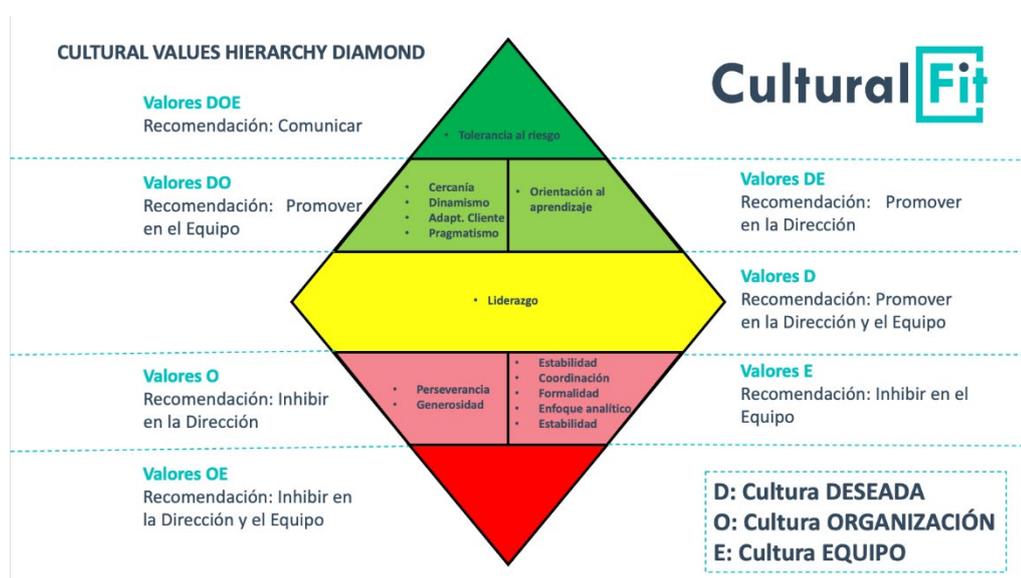
**Figura 4. Índice de Cultura Digital Empresarial (ICDE)**



14. Se ordenan los valores en orden de puntuación acumulada para cada uno de los 3 niveles (individual, organización actual y organización deseada). Se seleccionan los 7 primeros valores de cada uno de los 3 listados siempre que superen una puntuación media de 3,75. Los valores que estén presentes en los 3 listados filtrados se les etiqueta como valores DOE. Los valores que estén presentes en los listados filtrados del nivel organización deseada e individual se les etiqueta como valores DE. Los valores que estén presentes en los listados filtrados del nivel organización deseada y organización actual se les etiqueta como valores DO. Los valores que estén presentes únicamente en el listado filtrado del nivel organización deseada se les etiqueta como valores D. Los valores que estén presentes únicamente en el listado filtrado del nivel organización actual se les etiqueta como valores O. Los valores que estén presentes únicamente en el listado filtrado del nivel individual se les etiqueta como valores E. Los valores que estén presentes en los listados filtrados del

nivel organización actual e individual se les etiqueta como valores OE. Esta información se representa mediante una figura en forma de rombo a la que denominamos “Diamante de jerarquización de valores” (Ver Figura 5).

Figura 5. Diamante de jerarquización de valores



- Al final de este proceso se genera automáticamente un completo reporte de diagnóstico cultural que permite llevar a cabo una auditoría de cultura y valores de las organizaciones, cuya realización, hasta la fecha, no resultaba factible de una forma 100% automatizada, simple y accesible. Este método, por tanto, supondrá una auténtica revolución en cuanto a la gestión de la cultura organizacional.

Nuestro método puede ser de utilidad para cualquier tipo de organización. Cualquier organización, desde una gran multinacional hasta una pequeña empresa o una start-up tiene su particular visión y forma de hacer las cosas, de comportarse, esto es, su propia cultura empresarial. El problema es que pocas empresas saben realmente identificarla con claridad y ello las lleva a no poder beneficiarse de los aspectos positivos de contar con una cultura correctamente alineada. Por ello, un adecuado diagnóstico de cultura empresarial resulta clave para aprovechar todas sus fortalezas y paliar sus debilidades. Y obviamente, un certero diagnóstico y un adecuado nivel de ajuste cultural no sólo resulta altamente beneficioso para grandes compañías (pensemos en Google o Amazon), sino que hasta los más pequeños equipos y organizaciones se están beneficiando en la actualidad de estos desarrollos.

En el diagnóstico de cultura y valores derivado de la aplicación del método CFAM se incluye información de muy alto valor como:

- La Cultura predominante en la organización y en el equipo.
- Cómo encajan entre ellos, lo que te permitirá identificar desajustes de Cultura y Valores entre Organización y Colaboradores

3. Un Ranking de los 30 valores empresariales más y menos presentes en la organización y en el equipo, con lo que se facilita la toma de acciones para promover o inhibir valores clave identificados o deseados.
4. Un listado de la cultura y valores predominantes en cada uno de los miembros del equipo, gracias a lo que se facilita la identificación de los miembros del equipo que ajustan, o no, con la Cultura Organizacional y así tomar decisiones sobre contrataciones, ascensos y formaciones en base a la Cultura Empresarial.
5. Herramientas de análisis para cada una de las Culturas deseadas, con lo que se permite saber si la organización posee los valores que conforman una Cultura Digital, por ejemplo, y qué le falta para ello.

Por último, la aplicación de este método permitirá a las empresas seleccionar a los candidatos en función de su ajuste cultural, para lograr una contratación más eficaz.

Cabe reseñar que en una investigación futura se debería comprobar los resultados arrojados por esta metodología frente a otros diagnósticos culturales, teniendo en cuenta una serie de criterios objetivos en términos de coste, tiempo y resultados. Por otra parte, sería interesante evaluar la fiabilidad test-retest (mismas personas, distinto tiempo -sin que cambie la cultura), así como la *inter-rater* (varias personas, mismo tiempo) y sensibilidad (cuando ha habido un cambio cultural claro ver cómo la herramienta detecta dicho cambio).

### **Acknowledgments (remove for the review process)**

Los autores agradecen al Grupo de Investigación SEJ-573 por su apoyo para la realización de este trabajo. Los autores de este artículo reconocen tener un interés financiero en el test de CulturalFit y en el método CFAM.

### **Author Contributions (remove for the review process)**

Los tres co-autores contribuyeron en igual medida a la realización del presente trabajo.

### **References**

- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Addison Wesley, USA.
- Chamberlain, A. (2015). Does company culture pay off? Analyzing stock performance of ‘Best Places to Work’ companies. *Glassdoor Research Report*.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J., & Rajgopal, S. (2017). Corporate culture: Evidence from the field (No. w23255). *National Bureau of Economic Research*.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- Leal-Rodríguez, A. L., Albort-Morant, G., & Martelo-Landroguez, S. (2017). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 819-835.
- Leal-Rodríguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M. & Benítez-Domínguez, A. (2020). Una propuesta preliminar de herramienta para medir el grado de encaje cultural individuo-organización. *III Congreso Iberoamericano de AJICEDE*, 26-27 noviembre 2020.

- Leal-Rodríguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M. & Albort-Morant, G. (2022). Aplicación del método CFAM para predecir la cultura digital de las organizaciones. *XXXI Jornadas Hispánicas de Gestión Científica*, 2-5 febrero 2022.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal, A. G. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 183-189.
- Sull, D., & Sull, C. (2022). Culture 500: Introducing the 2020 Culture Champions. *MIT Sloan Management Review*.