



5
20

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**Escuela Nacional de Estudios Profesionales
IZTACALA**

**ELABORACION Y VALIDACION DE UN INSTRUMENTO
PARA DETERMINAR EL NIVEL
DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA**

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Presentan:

**ALVARADO IBARRA LILIA
GARCIA MARTINEZ MARIBEL**

MEXICO

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Haber terminado esta tesis, es sin duda alguna la recompensa más grande que todo profesionista puede recibir, ya que significa haber concluido un ciclo de casi 17 años de estudio sabiendo que nada quedó pendiente atrás.

Haberlo logrado es para mí un gran motivo de satisfacción y orgullo, cuando creí que ya era imposible.

Quiero agradecer a *mis padres* por su apoyo.

A *ese ser especial*, por esas horas de compañía que este trabajo le quitó.

A *Alicia* por su ánimo constante.

También a *Maribel y Norma* por su paciencia y confianza.

LILIA ALVARADO IBARRA

Deseo dedicar este gran esfuerzo que ha sido para mí concluir el presente trabajo, a *Dios* por haberme permitido alcanzar uno de mis más grandes y preciados anhelos.

A mis Padres *Genaro García* y *Ma. Teresa Martínez*, por el apoyo y comprensión incondicional que he recibido de ellos durante toda mi vida. Por ser para mí un ejemplo de superación y lucha constante. Que esta tesis sea un humilde tributo de mi infinito agradecimiento hacia Ustedes.

A mi Hermana *Norma Angélica*, que pese a la tempestad siguió estando en pie de lucha a lo largo de este proyecto. Gracias por tu paciencia y cooperación que fue fundamental para llevar a buen término este sueño.

A mi Hermano *Julio Alejandro*, ya que sin su ayuda, consejo y guía no hubiese sido posible la terminación de este trabajo. Mil Gracias.

MARIBEL GARCIA MARTINEZ

Queremos agradecer a las siguientes personas:

A nuestros asesores de Tesis, los Maestros en Psicología: *Edgardo Ruiz Carrillo, Ana Luisa M. González-Celis R. y Ofelia Contreras Gutiérrez*; la confianza depositada en nosotras para emprender este estudio, las horas que compartimos juntos, su paciencia y disponibilidad, así como los valiosos comentarios que recibimos para el logro de nuestro objetivo final.

A *Julio Alejandro García Martínez*, por sus atinadas sugerencias, las cuales sirvieron para ver concluida e impresa esta tesis, por las prisas que tuvo que padecer. De todo corazón Gracias.

A *Juan Rodrigo Tenorio Martínez*, por el interés mostrado desde el inicio y su invaluable colaboración para realizar este proyecto.

Al *Lic. José Esteban Vaquero Casares*, por su participación en nuestra enseñanza estadística y de computación.

Al *Ireg. Alejandro Rodríguez*.

Al *Lic. Carlos García*, del Club de Empresarios de Cuautitlan

A la *Empresa Bic, No Sabe Fallar, S.A. de C.V.*, en especial al *Lic. Tomás Fisher Guerra*, por proporcionarnos las facilidades para llevar a cabo este estudio. Mil Gracias.

Y a toda la gente que de uno u otro modo, nos favoreció con su aliento y reconocimiento.

INDICE DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| Resumen _____ | 1 |
| Introducción _____ | 1 |
| I Cambio en la Organización | |
| 1.1 Organización (Concepto) _____ | 6 |
| 1.2 Tipos de Organización _____ | 8 |
| 1.3 Desarrollo Organizacional (D.O.) _____ | |
| 1.3.1 Definición _____ | 13 |
| 1.3.2 La Organización Efectiva, Meta del D.O. _____ | 15 |
| 1.3.3 Principios Básicos del D.O. _____ | 17 |
| 1.3.4 Proceso y Técnicas del D.O. _____ | 18 |
| 1.3.5 Valores del D.O. _____ | 18 |
| 1.3.6 Actividades del D.O. _____ | 19 |
| 1.3.7 Roles del D.O. _____ | 22 |
| II Cultura Organizacional | |
| 2.1 Definición Antropológica de Cultura _____ | 24 |
| 2.2 Elementos que Conforman la Cultura | |
| 2.2.1 Valores _____ | 25 |
| 2.2.2 Creencias _____ | 27 |
| 2.2.3 Actitudes _____ | 28 |
| 2.2.4 Intereses _____ | 29 |
| 2.2.5 Normas _____ | 30 |
| 2.2.6 Ideas _____ | 32 |
| 2.2.7 Hábitos _____ | 32 |
| 2.2.8 Tradiciones _____ | 33 |
| 2.2.9 Costumbres _____ | 34 |
| 2.3 Características y Funciones de la Cultura _____ | 36 |
| 2.4 Tipos de Cultura _____ | 36 |
| 2.5 Cultura Organizacional _____ | 38 |
| 2.5.1 Definición de Cultura Organizacional _____ | 40 |
| 2.5.2 Diferencia entre Cultura Organizacional y Medio Ambiente _____ | 43 |
| 2.5.3 Cómo se Forma y cómo se Manifiesta la Cultura Organizacional _____ | 44 |
| 2.5.4 Elementos que Componen la Cultura Organizacional _____ | 46 |
| 2.5.5 Cómo Agradan la Cultura los Empleados _____ | 47 |
| 2.5.6 Consideraciones en Torno al Cambio Cultural _____ | 49 |
| 2.5.7 Diferentes Enfoques para el Estudio de la Cultura Organizacional _____ | 50 |
| III Diferentes Aproximaciones Metodológicas al Estudio de la Cultura Organizacional _____ | 63 |
| IV Planteamiento del Problema | |
| 4.1 Justificación _____ | 102 |
| 4.2 Objetivos de Investigación _____ | 105 |
| 4.3 Preguntas de Investigación _____ | 106 |

| | | |
|---|-------|-----|
| V Construcción del Instrumento | | |
| 5.1 Técnicas para Recopilar Información | _____ | 107 |
| 5.2 Instrumentos de Medición | _____ | 108 |
| 5.3 Validación del Instrumento | _____ | 111 |
| 5.3.1 Tipos de Validez | _____ | 111 |
| 5.3.2 Cálculo de la Validez | _____ | 116 |
| 5.4 Confiabilidad | _____ | 118 |
| 5.4.1 Cálculo de la Confiabilidad | _____ | 120 |
| 5.4.2 Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad | _____ | 124 |
| 5.4.3 Mejoramiento de la Confiabilidad | _____ | 125 |
| 5.4.4 Valor de la Confiabilidad | _____ | 126 |
| 5.5 Factores que Afectan la Confiabilidad y Validez | _____ | 127 |
| VI Hipótesis de Investigación | | |
| 6.1 Hipótesis Descriptivas | _____ | 129 |
| 6.1.1 Hipótesis Descriptivas de los Datos Generales de la Muestra | _____ | 130 |
| 6.1.2 Hipótesis Descriptivas de los Ítems de la Escala | _____ | 130 |
| 6.1.3 Hipótesis Descriptivas de la Cultura Organizacional de la Empresa | _____ | 131 |
| 6.2 Hipótesis Asociativas o Correlacionales | _____ | 131 |
| 6.2.1 Hipótesis Asociativas o Correlacionales de los Ítems de la Escala | _____ | 132 |
| 6.2.2 Hipótesis Asociativas o Correlacionales sobre la Validación Parcial del Instrumento | _____ | 133 |
| 6.2.3 Hipótesis Asociativas o Correlacionales sobre la Validación Total del Instrumento | _____ | 134 |
| VII Metodología | | |
| 7.1 Definición de la Población Bajo Estudio | _____ | 135 |
| 7.2 Diseño de la Muestra | _____ | 135 |
| 7.3 Criterios de Selección y Exclusión | _____ | 136 |
| 7.4 Definición y Operacionalización de Variables | _____ | 137 |
| 7.5 Técnica e Instrumento para Recolectar la Información | _____ | 140 |
| 7.6 Procedimiento | _____ | 140 |
| VIII Resultados | | |
| 8.1 Descripción de Resultados Generales | _____ | 143 |
| 8.2 Análisis de los Resultados de las Hipótesis Descriptivas sobre los Datos Generales | _____ | 145 |
| 8.3 Análisis de los Resultados de las Hipótesis Descriptivas sobre los Ítems de la Escala | _____ | 146 |
| 8.4 Análisis de los Resultados de las Hipótesis Asociativas para los Ítems de la Escala | _____ | 147 |
| 8.5 Análisis de Resultados de las Hipótesis Descriptivas sobre las 15 Variables de la Escala, así como la Variable Cultura Organizacional | _____ | 148 |
| 8.6 Análisis de los Resultados y de las Hipótesis Asociativas Para Evaluar la Confiabilidad y Validez del Instrumento | _____ | 154 |
| IX Conclusiones | _____ | 158 |

| | | |
|--------------------------|---|------------|
| X Recomendaciones | _____ | 164 |
| Bibliografía | _____ | 166 |
| Apéndices | | |
| A | Cuadro de Operacionalización de Variables _____ | 169 |
| B | Constancia de la Empresa Bic No Sabe Fallar S.A. de C.V. _____ | 170 |
| C | Instrumento _____ | 171 |
| D | Diseño de la Muestra _____ | 183 |
| E | Datos estadísticos para la evaluación del instrumento _____ | 186 |
| F | Figuras _____ | 193 |

INDICE DE CUADROS

| | Pág. |
|--|------|
| Cuadro I a. Cuadro de operacionalización de variables | 169 |
| Cuadro I d. Datos obtenidos para la selección del tamaño de la muestra de los empleados de confianza (n=70) en Octubre de 1993 de la Empresa Bic No Sabe Fallar, S.A. de C.V. | 184 |
| Cuadro II d. Datos obtenidos para la selección del tamaño de la muestra (n=60) de los empleados de confianza en Octubre de 1993, después de reducir el número del tamaño de la muestra anterior (n=70) en la Empresa Bic No Sabe Fallar S.A. de C.V. | 185 |
| Cuadro I e. Nivel de significancia estadística de cada una de las parejas de ítems obtenida a través de Chi Cuadrada y r de Pearson. | 186 |
| Cuadro II e. Ítems que fueron seleccionados para elaborar las hipótesis (descriptivas y asociativas o correlacionales) del instrumento | 187 |
| Cuadro III e. Nivel de significancia estadística (obtenida a través de Chi Cuadrada y r de Pearson) de las parejas de ítems que conforman las hipótesis asociativas | 188 |
| Cuadro IV e. Coeficientes de confiabilidad entre cada uno de los ítems y la suma de los puntajes de cada variable. | 189 |
| Cuadro V e. Coeficientes de Confiabilidad entre cada uso de los ítems y el puntaje total de Cultura Organizacional. | 191 |

INDICE DE FIGURAS

| | | Pág. |
|------------------|--|------|
| Figura 1 | Distribución de la Antigüedad en la Compañía de los Trabajadores de Confianza | 193 |
| Figura 2 | Nivel de Escolaridad en los Trabajadores de Confianza | 194 |
| Figura 3 | Porcentaje de Trabajadores de Confianza del Sexo Masculino y Femenino | 195 |
| Figura 4 | Distribución de los Niveles de Edad de los Trabajadores de Confianza | 196 |
| Figura 5 | Distribución de los Trabajadores de Confianza de acuerdo a los departamentos de la empresa | 197 |
| Figura 6 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el reactivo C V 2. | 198 |
| Figura 7 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el reactivo H 2 | 199 |
| Figura 8 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el reactivo C A P 1. | 200 |
| Figura 9 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el reactivo R 1 1. | 201 |
| Figura 10 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Comunicación. | 202 |
| Figura 11 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Liderazgo y Autoridad. | 203 |
| Figura 12 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Toma de Decisiones y Delegación. | 204 |
| Figura 13 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Motivación. | 205 |
| Figura 14 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Calidad de Vida. | 206 |
| Figura 15 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Trabajo en Equipo. | 207 |
| Figura 16 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Conflicto. | 208 |
| Figura 17 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Hominidad. | 209 |
| Figura 18 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Relaciones Interpersonales | 210 |
| Figura 19 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Confianza | 211 |
| Figura 20 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Capacitación | 212 |
| Figura 21 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Organización | 213 |
| Figura 22 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Compromiso Organizacional | 214 |
| Figura 23 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Respeto. | 215 |
| Figura 24 | Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Área de Calidad Total. | 216 |
| Figura 25 | Distribución de Puntajes del Nivel de Cultura Organizacional (NCO). Datos Obtenidos por los Trabajadores de Confianza. | 217 |

RESUMEN

La Cultura Organizacional, Corporativa o Empresarial, es actualmente un aspecto de suma relevancia para la supervivencia en el mercado de las Compañías. A ésta se le ha definido como el conjunto de valores, creencias y actitudes que se tienen en la Organización y que explican los hechos y formas de actuar que se dan dentro de ésta.

La importancia de su estudio radica principalmente, en que se ha visto que una Empresa es efectiva cuando todos los miembros comparten valores, creencias, objetivos, filosofías y actitudes, entre otras cosas, es decir, poseen una Cultura Organizacional fuerte, lo que trae consigo el éxito de la misma.

Se ve así que los cambios a nivel empresarial exigen el conocer, analizar y si fuese necesario, cambiar la Cultura Organizacional. Diversos autores han tratado de aproximarse a su estudio proponiendo para ello, aportaciones del tipo teórico - metodológicas o teóricas únicamente, sin que hasta el momento hayan elaborado un instrumento que en síntesis mida los aspectos sustanciales que forman parte de la Cultura; así como no se ha realizado en México, ninguna investigación al respecto; por tal motivo, el objetivo del presente trabajo radica en crear un Instrumento (escala de actitudes) que permita determinar el nivel de Cultura Organizacional en una empresa mexicana.

La estrategia metodológica que se siguió fue la construcción de un instrumento el cual fuese confiable y válido, que permitiera el diagnóstico cultural. La aplicación de éste se realizó en la Empresa Bic No Sabe Fallar S.A. de C.V. ubicada en Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

El análisis de la confiabilidad y validez del instrumento, se llevó a cabo por medio del programa de computación *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS PC+).

Los datos arrojados después de los análisis estadísticos, demostraron que el instrumento poseía validez interna ya que presentaba entre los ítems que componían la escala, alta consistencia, y en cuanto a la validez externa, el instrumento hasta el momento de la presentación de la tesis, sólo es válido para esta Organización, no pudiéndose generalizar los resultados, aunque se sugiere ser empleado en otras empresas para obtener validez externa. En tanto a la confiabilidad entre los ítems, se vió que era alta, para la mayoría de los reactivos, encontrándose una consistencia interna entre cada uno de los ítems y la suma de puntajes para cada variable; y entre el puntaje de cada reactivo y la suma del puntaje total referida a la variable Cultura Organizacional.

Así mismo se comprobó que Bic No Sabe Fallar, S.A. de C.V., es una empresa que presenta una cultura fuerte, ya que todos los miembros conocen y comparten ampliamente los valores, creencias y actitudes (Cultura) que esta empresa sostiene.

La relevancia que tiene esta investigación es que ofrece una herramienta valiosa para realizar un diagnóstico cultural, el cual permite conocer e identificar las áreas en donde puede existir algún problema, lo que permitirá proponer y crear estrategias de cambio. La contribución fue de tipo instrumental - metodológico y abre caminos a aquellos profesionistas involucrados en el estudio del comportamiento humano dentro de la Organización, fundamentalmente los psicólogos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, se está observando una creciente reestructuración a nivel mundial; los sistemas, las ideologías, el ámbito Organizacional, político, social, cultural y las condiciones económicas entre otras cosas, se transforman con gran velocidad. El mundo entero se prepara con ahínco a competir, ya que la interacción cada vez más constante entre los países, demanda ser mejores para poder extenderse a más mercados; en esto radica el interés por contar con parámetros que permitan dar orientación hacia el cambio, ya que esta vorágine inflige retos, exigencias, el poseer nuevas habilidades, destrezas y un cambio de actitudes.

Esta situación, hace que las Organizaciones Empresariales Mexicanas tengan que transformarse para poder actualizarse y ser de esta manera más productivas, efectivas, competitivas y a la vez flexibles. La rapidez y habilidad con que la comunidad empresarial reaccione y se adapte a este nuevo ambiente, determinará el éxito o el fracaso de las Empresas en particular y de la economía nacional en general. Ya no se puede cuestionar el hecho de decidir si se quiere entrar o no al cambio, sino más bien replantearse cómo participar en él, si no se quiere estar fuera de la jugada y sobre todo porque México, al entrar al mercado internacional a raíz del Tratado de Libre Comercio (T.L.C.), está forzando a la industria mexicana a competir en el mercado interno contra productos y bienes importados al país.

Estos cambios, no solamente se refieren a una modernización a nivel tecnológico, sino que involucra una modificación más interna. Una Transformación profunda y verdadera se debe originar en la escala más pequeña, pero a la vez más importante de la Organización: su gente. Dicho de otra manera, se necesita una modificación de raíz de los valores, creencias y actitudes fundamentales de las personas que trabajan en la organización es decir, su cultura -es la que que guía el comportamiento-; la cual permite que éstas se relacionen, trabajen, actúen, decidan, y planeen sus actividades de una manera específica.

Todo esto no es fácil llevar a cabo, se necesita percibir y entender los cambios que a nivel cultural se deban realizar, así como tener en cuenta las posibles implicaciones y riesgos que éste traiga, si es que no se desean implementar en la empresa, solamente ajustes superficiales o inadecuados, que lo único que produzcan sean pesimismo y en vez de resolver problemas, produzca más; y es aquí precisamente donde la incursión del Psicólogo se hace fundamental en nuestros días, debido a que este profesionista posee conocimientos que permiten a nivel de la cultura organizacional, identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear de esta forma, estrategias de intervención acordes a las demandas actuales de cambio que el país requiere.

Esto se logra creando instrumentos de medición, planeando programas encaminados a promover el crecimiento del personal, transformando las creencias, los valores y las actitudes que la gente que trabaja en las empresas posean, así como predecir el rendimiento y el incremento de la producción, que es a fin de cuentas, lo que se persigue actualmente.

En este sentido, la médula principal de este trabajo de tesis estriba en plantear una propuesta a nivel metodológico, la cual incluye la creación de un instrumentos de medición que permita conocer la Cultura Organizacional existente en una empresa mexicana. Esto se realiza por las razones antes expuestas y además considerando el hecho de que la metodología que se ha empleado para medir este rubro, se ha desarrollado en otros países (Estados Unidos específicamente) lo cual limita el estudio a nivel nacional de este aspecto fundamental.

Para desglosar el análisis y llegar a la exposición del instrumento, el estudio se integra en nueve capítulos; los cuales avanzan de lo más simple y básico, hasta llegar a lo más profundo y complejo

En el primero de ellos el cual se titula " Cambios en la Organización ", se aborda, el campo de acción donde se presentan las manifestaciones culturales a analizar: la Organización Empresarial. Se inicia con una serie de definiciones que proponen diversos autores en torno a ésta, para posteriormente exponer una clasificación de los tipos que de ella existen; se habla también de la importancia que tiene el Diseño Organizacional dentro de las Empresas y en forma amplia y tratando de ser lo más completa, se plantea el Desarrollo Organizacional (D.O.), el cual es el precursor en el estudio de la Cultura Organizacional.

Esto da pie para exponer en el segundo capítulo todo lo referente a la "Cultura Organizacional", que viene siendo el nombre de este apartado. Se comienza brindando la definición de Cultura; los elementos que la componen; sus características y funciones; los tipos de cultura existentes, todo esto a nivel antropológico; de aquí se pasa a definir qué se entiende por Cultura Organizacional, dando su definición; la diferencia entre ésta y el medio ambiente; la formación y manifestación de la misma en las Organizaciones; los elementos que la componen, entre otras cosas; para finalmente abordar diferentes enfoques que proporcionan elementos para clasificar el estudio de la Cultura Organizacional.

Con base a esto, se presenta el tercer capítulo titulado " Diferentes Aproximaciones Metodológicas al Estudio de la Cultura Organizacional", que como su nombre lo dice, en él se plantean los trabajos realizados en diferentes países y empresas en torno al fenómeno cultural. Este apartado incluye trabajos de carácter teórico - metodológicos, los cuales brindan sólo una guía para analizar y cambiar a la cultura, así como trabajos en donde, aparte de proponer sustentos teóricos, brindan un instrumento con el cual es posible medir, desde su perspectiva, la Cultura Organizacional.

En el cuarto capítulo " Planteamiento del Problema", se ofrecen la justificación, los objetivos de esta investigación, y las preguntas que se pretendieron comprobar a lo largo del trabajo.

Como el objetivo de la tesis es crear un instrumento de medición, el cual fuese confiable y válido, en el capítulo cinco " Construcción de instrumentos", se proporcionan las diferentes técnicas para recopilar información; los instrumentos de medición disponibles, la manera de validar instrumentos y obtener su confiabilidad; ya que teniendo un panorama de todo esto, se podría decidir, con base a los pros y contra de cada uno de lo antes expuesto, lo que se ajustaría a los intereses que se perseguían; decidiéndose finalmente, crear una escala de actitudes tipo Likert.

En el capítulo seis se plantean las Hipótesis que se pretendían comprobar al término de la investigación.

El capítulo siete que hace referencia a la " Metodología", se desglosan los pasos seguidos para obtener el tamaño de la muestra de la población en la Empresa Bic No Sabo Fallar S.A. de C.V. donde se llevó a cabo la aplicación del Instrumento; se exponen también los parámetros seguidos para conformarla, los criterios de inclusión y exclusión; además se plantea la operacionalización de las variables que fueron en total 15, las cuales conformaron el instrumento -compuesto por un total de 52 reactivos- ; y finalmente se describe la forma en que se realizó la aplicación y recopilación de un total de 64 escalas de actitudes.

Los resultados cuantitativos obtenidos, así como los resultados cualitativos, se reportan en el capítulo ocho; en donde se habla de la descripción de los resultados generales, el análisis de los resultados de las hipótesis descriptivas sobre los datos generales; el análisis de resultados de las hipótesis descriptivas sobre los ítems de la escala; análisis de los resultados de las hipótesis asociativas para los ítems de la escala, análisis de los resultados de las hipótesis descriptivas sobre las 15 variables de la escala, así como de la

variable Cultura Organizacional y finalmente, el análisis de los resultados de las hipótesis asociativas para evaluar la confiabilidad y validez del instrumento.

En el capítulo nueve se brindan las conclusiones finales del trabajo de investigación. En donde se reporta en otras cosas, que el instrumento que se creó obtuvo altos criterios de validez y confiabilidad, con lo que se pudo ver que en la empresa se cuenta con una Cultura Organizacional Fuerte, Funcional y de la Razón.

Finalmente, en el capítulo Diez, se proponen recomendaciones para realizar futuros estudios en torno a este tema.

L. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 Organización (Concepto).

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los hombres se ven obligados a cooperar para alcanzar ciertos objetivos que la acción aislada no conseguiría.

El concepto de organización se deriva del hecho de que el hombre es incapaz de llevar a cabo todas sus necesidades y deseos por sí mismo.

De esta manera, las organizaciones están compuestas por individuos, por lo tanto, éstas constituyen para ellos un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales, con un mínimo de costo, tiempo y esfuerzo, lo que no podría ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual.

Primeramente se dirá que el concepto de organización se compone de cuatro premisas fundamentales que son:

- 1) Coordinación de esfuerzos, cuya meta es la ayuda mutua.
- 2) Alcanzar objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
- 3) División del trabajo.
- 4) Jerarquización de la autoridad.

Schein (1978) considerando los conceptos anteriores define a la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Otro autor como Dessler (1986) concibe a la organización como unidades sociales con un propósito, las cuales están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización.

Guzmán (Citado en Carrillo y Gonzalo 1977) considera que organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de un organismo social, con el objeto de lograr el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que dicho organismo persigue.

Por otra parte Terry (1972) menciona que organizar, es establecer relaciones afectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas con el propósito de alcanzar alguna meta y objetivo.

Por último, uno de los autores mexicanos más conocidos, Reyes Ponce (1982), define a la organización, como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En general, los autores antes citados definen a la organización como al conjunto de

actividades coordinadas de dos o más personas para lograr un objetivo, considerando la eficacia y la satisfacción del personal. Barnad (1971, citado en Chiavenato, 1988) menciona otro elemento importante que es la cooperación, ya que viene a ser ésta, la parte esencial para la existencia de la organización, y se da cuando: en primer lugar, hay personas capaces de comunicarse; en segundo lugar, están dispuestas a contribuir con acción, y finalmente, tienen miras a cumplir un propósito común.

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja, pero en todas existen dos tipos de elementos comunes: El elemento básico y los elementos de trabajo.

El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen las organizaciones. El éxito o fracaso de éstas es determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollan.

Los elementos de trabajo son los recursos que utiliza la organización que pueden determinar su futura eficiencia, se componen por: Recursos Humanos y Recursos Materiales.

1.2. Tipos de Organización.

Las organizaciones, son variables, según su estructuración, pueden ser: Formales e Informales.

- **Organizaciones Formales:** Se caracterizan por tener una estructura bien definida, con relaciones de autoridad, poder, responsabilidad, definición de los canales de comunicación. Los cargos son claramente especificados y existe jerarquía de objetivos. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico, generalmente abierto.

Las herramientas escritas de este tipo de organización son: organigramas, manuales, descripciones de puesto, especificaciones del ocupante, entre otros. Como ejemplo de éstas se encuentran las entidades públicas, organizaciones militares y las Universidades.

Scott y Mitchell (1976, citados en Chiavenato, 1988) definen a la organización formal como un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo.

- *Organizaciones Informales:* Son débilmente organizadas, flexibles, mal definidas y espontáneas. La participación puede ser consciente e inconsciente. La naturaleza de las relaciones entre los miembros y objetivos son inespecíficos, la componen grupos informales que tienen intereses comunes, ya sea sociales, tecnológicos o de trabajo. Los empleados tienden a buscarse uno al otro, a comentar sus intereses y a socializarse.

Para sobrevivir este grupo informal, requiere relaciones continuas entre sus miembros, comunicaciones de estilo propio, escalas de valores, un líder, así como gran cantidad de información sobre su origen. Como ejemplo se tienen los clubes deportivos, amistosos, entre otros.

Por otro lado Terry (Op. cit.) hace mención de otro tipo de organización; la *no formal*, que va a existir dentro de la *formal*, y es la que estimula el comportamiento no incluido en esta última. Los factores del comportamiento tales como los valores del grupo y las afinidades culturales, sirven de base al comportamiento informal dentro de la organización formal.

En otras palabras, se puede decir que en toda organización formal se encuentran las organizaciones no formales e informales en las cuales se desempeña gran parte del trabajo, ninguna empresa puede existir sin ellas. Un gran número de contactos entre las personas se hacen en las

organizaciones no formales e informales, para solucionar problemas, pasar información y alcanzar objetivos.

Idealmente, estas organizaciones adjuntas son compatibles con la formal. Sin embargo, con sus estructuras siempre cambiantes e indefinidas son vulnerables a la manipulación y al oportunismo.

Chiavenato (1988) por otra parte, proporciona una clasificación de las organizaciones basada en el grado de compromiso organizacional que posean los miembros de la misma, así éstas pueden ser primarias o secundarias.

Organizaciones primarias: Buscan participación personal y emocional completa de sus miembros, se caracterizan por las relaciones personales directas cara a cara y espontáneas, se basan en las expectativas mutuas y satisfacen fines en sí mismos. Ejemplos de estas se encuentran en la familia, personas dedicadas a sus profesiones, entre otras.

Organizaciones secundarias: Se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales, tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas, poseen miembros a los que ofrecen los medios para que ellos alcancen sus fines. La participación es limitada.

Biau y Scott (1963, en Rodil y Mendoza 1980) brindan otro tipo de clasificación de las organizaciones, ésta se basa primordialmente en el beneficio que la gente obtiene de ella:

a) Asociaciones de beneficios mutuos: los miembros son los principales beneficiarios; b) Empresas comerciales: los propietarios son los beneficiarios; c) Organizaciones de servicio: el grupo de

clientes son los beneficiarios principales; y d) Organizaciones nacionales en las cuales el público en general es el principal beneficiario.

Finalmente Katz y Kahn (1972 en Rodil y Mendoza, 1980) reconocen cuatro tipos principales de organizaciones que suelen aparecer en las sociedades complejas: Organizaciones productivas (o económicas), de mantenimiento, de adaptación y administrativas o políticas.

Ahora bien para la finalidad de este trabajo, se enfocará la atención sobre una organización de tipo formal como lo es la empresa. Esta pertenece a las organizaciones más recientes; nació con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales.

La empresa es una organización social con objetivos propios y motivada económicamente; recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información y transforma esos recursos en salida de productos, servicios y recompensas a los miembros.

Cabe mencionar que la organización empresarial juega un papel importante dentro de todas las organizaciones, ya que es ésta la base que mueve el desarrollo de un país hacia el crecimiento.

Así pues, para que la empresa cumpla sus objetivos o metas, debe empezar por organizar sus Recursos Humanos a través de un *Diseño Organizacional*. Armstrong (1991) define a éste como el designar quién hace qué, con el objeto de lograr que se haga lo correcto; clarificando para tal fin, las relaciones y las interrelaciones, es decir, quién hace qué con quién; así también definir las autoridades: quién dice lo que tiene que hacerse. El Diseño Organizacional está compuesto por :

1) La situación existente en la empresa: Factores internos y ambientales; como son su historia, su cultura, sus valores, entre otros.

- 2) La dinámica organizacional: El impacto que tiene el cambio en la organización.
- 3) El impacto de la tecnología de la información: Planear adecuadamente el uso de las computadoras como flujo de información.
- 4) La decisión organizacional: resultante de la dinámica, la tecnología y la complejidad de la situación.

El Diseño Organizacional sigue un proceso, el cual se compone de el diseño, desarrollo y mantenimiento de un sistema de actividades coordinadas, en donde los individuos y grupos trabajan cooperativamente, bajo la autoridad y el liderazgo por una meta entendida y aceptada (Armstrong, Op. Cit.).

De esta manera, para poder elaborar un buen Diseño Organizacional, se deben contestar las siguientes preguntas referentes a la empresa: ¿ en qué negocio se está ?; ¿ qué se propone hacer ?; ¿ qué trabajo se necesita hacer y quién debe hacerlo ?; ¿ cómo debe diseñarse y enriquecerse los cargos individuales ?; ¿ cómo debe estructurarse la empresa ?; entre otros.

Finalmente, hay que considerar que para organizar los Recursos Humanos es necesario comenzar centrando la atención en la *Cultura Corporativa* y sus valores, para posteriormente reconfigurarlos o redefinirlos según sea necesario.

Ahora bien, a continuación se abordará al Desarrollo Organizacional, que es una de las estrategias que ha buscado el mejoramiento de las organizaciones a nivel de su productividad y competitividad.

1.3. Desarrollo Organizacional (D.O.).

1.3.1. Definición.

En los últimos 50 años, se ha dado a nivel de las organizaciones empresariales un creciente interés por proponer alternativas para mejorar la productividad y efectividad; todo esto debido a que la mayoría de las organizaciones viven en un estado de cambio continuo, por lo que tienen que responder a nuevas exigencias y nuevas necesidades por modernizarse, que es actualmente la demanda mundial:

Así, Bennis (1972, citado en Chiavenato, 1988) y Heredia (1984) mencionan algunas condiciones básicas que dierten origen al Desarrollo Organizacional (D.O.) :

1. Las empresas se hacen más grandes en tamaño y por consiguiente más difíciles de manejar por los métodos convencionales.
2. Se ha dado una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
3. La tecnología es cada vez más compleja y avanza a pasos agigantados, esto exige actividades y personas más especializadas.
4. Se ha dado un cambio esencial en las actitudes psicológicas de las fuerzas humanas en la empresa.
5. Surge un nuevo concepto de hombre basado en sus necesidades complejas y variables,

que reemplaza la idea de "hombre mecánico movido por botones".

6. Surge un nuevo concepto sobre la distribución del poder, basado en la colaboración y la razón, que reemplaza el sistema de dar órdenes como "tienes qué..." y "debes de...".

7. Se da un nuevo concepto de los valores organizacionales basado en ideas democráticas y humanísticas, que reemplazan los sistemas de valores despersonalizados y mecánicos de la burocracia.

Este es el gran impacto en el mundo de hoy y toda organización que quiera sobrevivir deberá enfrentarse adecuadamente a esa transformación.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) ha sido definido como la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de la organización, mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona (Ferrer, 1979).

Se le considera también como un programa educacional a largo plazo; orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas; busca la creación de una cultura y clima abiertos; renovando la organización a través de una administración más colaboradora, participativa y efectiva. Así también trata de modificar sistemas, valores, relaciones y actitudes en la empresa; trata de establecer un clima de confianza entre las personas y los grupos que conforman la organización; e intenta incrementar la participación y colaboración entre los miembros de la misma (Chiavenato, op. cit. y Ferrer, op. cit.).

Por otra parte, Bennis (1973) afirma que es una respuesta al cambio, una compleja

estrategia organizacional, que tiene por finalidad modificar creencias, valores, actitudes y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos; es un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización desde arriba.

Por último Parin (1977) menciona que el D.O. se refiere con frecuencia al cambio cultural de la organización, esto denota una transformación completa que se filtra por todas las unidades que la componen, significa que las actividades y los comportamiento de todo el grupo deben modificarse.

Haciendo un análisis considerando las diversas definiciones, se ve que el D.O. se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento; percibe a la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficiencia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas por lo que es la primera estrategia que facilita los cambios, el desarrollo de la organización y de las personas. Así también, al referirse al D.O. es necesario hablar de un cambio que debe centrarse en la cultura de la organización (valores, creencias, necesidades, políticas, normas y expectativas aceptadas y practicadas por esa organización). Esto se debe al hecho de que la cultura es generalmente considerada como la clave para cualquier esfuerzo duradero de desarrollo.

1.3.2 La Organización Efectiva, Meta del D.O.

La finalidad de un programa de D.O. es mejorar la efectividad con que una organización funciona y responde al cambio (Armstrong, op. cit.).

Los autores citados anteriormente, al definir D.O. señalan que la meta de éste es mejorar la efectividad de la organización, con respecto a esto, Richard Beckhard (citado en Armstrong, op. cit.) define que una organización efectiva es aquella en la que:

a) La organización total, las subpartes y los individuos manejan su trabajo obedeciendo a metas y planes para el logro de éstos.

b) La forma obedece a la función. El problema, la tarea o el proyecto, determina la forma en que se organizan los recursos humanos.

c) Las decisiones se toman de acuerdo con las fuentes de información, sin importar qué posición ocupen dichas fuentes en el organigrama

d) El sistema de remuneración es tal, que los gerentes y supervisores son justamente recompensados (y castigados) de acuerdo con el desempeño.

e) Horizontal y verticalmente las comunicaciones permanecen inalteradas.

f) Son mínimas las actividades entre los individuos y grupos que implican un ganador y un perdedor. Se utiliza el método de solución de problemas en los conflictos.

g) Hay un alto nivel de conflicto (choque de ideas) con respecto a las tareas y proyectos.

h) La organización y sus partes se ven en interacción con los demás y con un medio más amplio.

i) Se comparte como valor, tratar de ayudar a cada persona (o unidad), a conservar su integridad y su carácter único en un medio interdependiente.

j) La organización y sus miembros operan de una forma de investigación activa.

1.3.3 Principios Básicos del D.O.

Para poder entender de manera más amplia el concepto del D.O., se deben conocer sus principios básicos los cuales son:

- **Concepto de organización:** Los especialistas del D.O. adoptan un concepto behaviorista de la organización en el cual la existencia y supervivencia de la organización depende de cómo se relaciona con su medio ambiente.

- **Concepto de CULTURA ORGANIZACIONAL:** la única manera de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar el sistema dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura Organizacional significa entonces, un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización (Beckhard, citado en Chiavenato, op. cit.).

- **Concepto de Cambio Organizacional:** Viene a ser un proceso creado por las necesidades del cambio y por las fuerzas exógenas o endógenas.

- **Necesidades de continua adaptación y cambio:** el cambio debe de ser planeado y es un proceso continuo que lleva años.

- **La interacción organización x medio ambiente:** La organización tiene que adaptarse a las condiciones modificadas por la innovación, con un mínimo de tiempo y gasto.

- **Interacción individuo x organización:** La organización debe ser un ambiente capaz

de satisfacer las exigencias del individuo, para que obtenga una autorealización y satisfacción mayor.

- **Los objetivos individuales y los organizacionales:** Las metas de los individuos se deben integrar con los objetivos de la organización.

- **Objetivos de cambio:** Deben ser estructurales (División de trabajo) y comportamentales (relaciones interpersonales, comportamiento grupal, intergrupal, entre otros).

1.3.4. Proceso y Técnicas del D.O.

El proceso del D.O. se compone de tres etapas las cuales a continuación se mencionan :

La primera etapa es la *recolección de datos* es decir, la elección de técnicas y métodos que permitirán describir el sistema organizacional; posteriormente viene un segundo momento el llamado *diagnóstico organizacional* el cual consiste en identificar las preocupaciones y problemas que se presentan en la organización, sus posibles consecuencias para poder de esta forma, establecer prioridades. Finalmente la tercera etapa *acción de intervención* puede llevarse a cabo por medio de entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de equipos o polémicas intergrupales. Algunas técnicas de intervención utilizadas en el D.O. son : método de feedback de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo; entrenamiento de la sensibilidad y consultoría de procedimientos.

1.3.5. Valores del D.O.

Existe un conjunto de valores y objetivos relacionados con el hombre y su trabajo en el contexto organizacional, los cuales ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para

crear organismos más funcionales. Entre estos se encuentran los valores que conforman al D.O. Algunos autores como Robbins (1987), Ferrer (1979), y Margulies y Rais (1983) mencionan los siguientes:

El primero hace referencia al respeto hacia la gente, es decir, tratar a las personas como seres humanos; el segundo tiene que ver con el grado de confianza y apoyo que se brinde a la gente a nivel de otorgarles oportunidades de desarrollo; el tercero es la igualdad de poder, esto entendido como la poca importancia que se le da a la autoridad jerárquica y al control; el cuarto se refiere a la confrontación abierta cuando se presentan problemas; el quinto valor es la participación, siendo ésta la oportunidad de opinar y contribuir en el trabajo, la organización y el ambiente por parte de los miembros y por último, los retos, que es aquello que hace que el trabajo sea estimulante y que ofrezca el interés de una prueba a vencer.

1.3.6. Actividades del D.O.

Anteriormente se hizo mención de cómo se define una organización efectiva (meta del D.O) pero para lograrlo se debe conocer el funcionamiento de la misma, que viene a ser una de las primeras actividades del programa del D.O.

En relación a esto Armstrong (1991) señala algunos aspectos relativos a la forma como funciona una organización y que también viene a ser relevantes para los programas de organización de recursos humanos, estos son :

Coordinación e Integración. La buena coordinación es asunto estructural, las actividades deben de estar agrupadas, las líneas de comunicación cortas y bien definidas, y la cobertura del control de los gerentes debe de ser manejable. Entre los métodos para la integración se encuentra:

a) *Integración voluntaria*: El objetivo aquí, es estimular a las personas a comunicarse entre ellas.

b) *Reuniones*: Organizar reuniones o comités para tratar asuntos de planeación y operativos.

c) *Equipos de proyecto*: Consiste en organizar equipos o grupos para atender problemas fuera del trabajo normal.

d) *Comunicaciones*: Mejorar la calidad, aunque en parte es una cuestión de actitud.

e) *Entrenamiento*: Entrenar a la gente para ser más consciente de la necesidad de integrarse, mejorar técnicas de comunicación y liderazgo.

f) *Comprensión de los papeles*: Se busca en este método hacer consciente a los individuos de sus respectivas funciones.

g) *Planeación*: Tiene que ver con el establecimiento de procedimiento que involucren a la gente de los distintos niveles a formular políticas y planes.

h) *Información para la gerencia*: Consiste en establecer sistemas de información que ayuden a las áreas en las que hay que intervenir.

Trabajo en Equipo. El gerente tiene que estar conscientes de conseguir que las personas trabajen en grupo (formación de equipos) y motivar a los individuos para que esto suceda. Se

debe de esta forma, crear grupos que tengan cohesión, que se autoayuden y que sepan para donde van.

Manejo de Conflictos. El conflicto es saludable, es necesario debatirlo abiertamente hasta llegar a un acuerdo, evitando propiciar choque de personalidades. Existen tres formas para resolver conflictos: Coexistencia pacífica, compromiso y solución de problemas.

Manejo de Cambios. El cambio siempre es algo que está presente, pero no todas las ocasiones es bien acogido. Hay que aprender a manejarlo; la resistencia al cambio es algo natural al ser humano y surge debido a factores como: el hábito, el conformismo, la amenaza, el mal entendido y la diferencia de percepciones.

Manejar el cambio es cuestión de superar la resistencia, para lo cual es necesario que el cambio sea acorde con los valores arraigados, que sea respaldado por la gerencia, que se acepte y no sea impuesto, que ofrezca nuevas experiencias, que haya sido resultado de una decisión de grupo, que los participantes sientan seguridad del cambio, entre otras cosas.

Logro de Compromiso. Las organizaciones existen para el logro de objetivos, esto es más probable que se cumpla si se obtiene el máximo grado de compromiso por parte del personal. Existen dos factores que afectan el compromiso: *El medio*, ya que la cultura y los valores organizacionales estimularán o desmotivarán; y *el individuo*, ya que el grado de compromiso de éste, se verá afectado por la forma en que sea dirigido y motivado.

Algunos pasos para poder elevar el nivel de compromiso son: mejorar la motivación, ejercer un liderazgo efectivo, desarrollar una identificación con la compañía y sus valores por medio de programas de comunicación; mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, utilizar

programas de entrenamiento para dar a conocer los valores de la compañía, la participación de utilidades, una gerencia responsable, una mejor atención a los empleados, entre otros.

La finalidad de acción de cada uno de los aspectos citados, es lograr que la gente que trabaja en la compañía sienta que vale la pena trabajar en ella y generar con esto, un espíritu de unión entre todos.

1.3.7 Retos del D.O.

Terry (1972) menciona como primer reto del D.O. el ampliar más su ámbito. Hasta ahora se ha enfocado a grupos de trabajo y muy poco a las organizaciones o subsistemas; demasiado esfuerzo al cambio de procesos y entorno, pero poco interés hacia la transformación de estructuras o sistemas. Así la evidencia sugiere que si bien los grupos pueden ser agentes para el cambio, éste no puede estar apoyado porque se encuentra aislado. Además, es difícil sostener nuevos procesos o entornos, sino están reforzados por modificaciones en las estructuras y sistemas (valoraciones de desempeño, programas de compensación, entre otros,).

El segundo reto es el mejorar su base teórica y empírica, ya que dentro del marco de la acción de investigación, deben tomarse muchas decisiones respecto a cosas tales como: objetivos del cambio planeado, intervenciones apropiadas, secuencias de los eventos, entre otros.

Resumiendo, el D.O. proporciona el potencial para corregir el desempeño y otros problemas que emanan de una estructura empresarial inadecuada, de sistemas inapropiados, del mal funcionamiento de los grupos de trabajo, entre otros.

Como se ha podido apreciar, el D.O., es una estrategia que busca lograr cambios a nivel organizacional, sin embargo, no se puede dejar pasar el hecho de que existen otros medios o técnicas que actualmente están realizando cambios con éxito y que han tenido su fundamento, en principios que ha propuesto éste.

Uno de estos principios se refiere al *cambio cultural de la organización*, ya que como se mencionó anteriormente, uno de los propósitos básicos del D.O. se refiere a éste; y si se analiza los aspectos propuestos por Armstrong, en el sentido de manejar un cambio de las actitudes de los empleados, un nuevo trato hacia la gente de la empresa, una adecuada transformación de valores, una importancia del trabajo en equipo, una buena comunicación, motivación constante, liderazgo efectivo, entre otros, no es otra cosa más que lo que conforma la cultura organizacional en una empresa.

Esto indica que se debe realizar una transformación completa que se dé por todas las unidades o departamentos que componen la compañía; significa que las acciones y conductas de todos los empleados deben modificarse, lo cual hace necesario considerar y valorar la cultura existente en la empresa, ya que la única manera de transformar las organizaciones es modificando su cultura, por medio de un proceso de reeducación general, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales las personas se desenvuelven.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como finalidad el estudio de la Cultura Organizacional, ya que se puede constatar que en toda organización, existe una, que va a darle a ésta, las características que la identifiquen de las otras. De esto se hablará en el siguiente capítulo más ampliamente.

II. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Definición Antropológica de Cultura.

La cultura es tan antigua como el hombre, y está íntimamente ligada a él y a su evolución.

Un aspecto importante que hace que la cultura se manifieste, son los rituales mágicos, y los símbolos que constituyen el lenguaje. Gracias a éste, se conocen las ideas, valores, actitudes, mitos, creencias, y tabús de una sociedad. Así mismo, al expresarse con palabras se facilita la transmisión de conocimientos a generaciones nuevas, las cuales aprenden de su antecesora a adaptarse al mundo, y a su vez incrementan su patrimonio cultural.

La cultura posee características particulares, por lo cual se presentan diferencias, dependiendo esto del grupo social al que pertenezca.

El término cultura posee múltiples significados; para algunos significa "herencia social", para otros es aquella entidad que se expresa con palabras, otros la conciben como "aprendizaje". A continuación se ampliará lo antes dicho con la aportación que sobre este tema han realizado diversos autores.

La cultura es comprendida como el sistema o modo de vida de un grupo de personas, que involucra formas de pensamiento, acción y sentimiento (Chinoy, 1987) incluye, todas las normas más o menos estereotipadas de comportamiento aprendido que rigen a los diversos grupos sociales, las cuales son transmitidas de una generación a la siguiente por medio del uso de sistemas de pensamiento abstracto como son el lenguaje y la imitación (Barnouw, 1967).

Otros autores como Malinowski (1976), Foster (1979) y Lewis (1969, citado en Lessem, 1992) definen a la cultura como: Un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales; ideas, intereses, oficios humanos, creencias, valores, actitudes y costumbres. Un vasto aparato, en parte material, en parte humano, y en parte espiritual, constituido por un conjunto de tradiciones de cierto grupo racial, religioso o social, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan.

Cada cultura posee tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico. El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina. El aspecto sociológico, comprende las relaciones entre los hombres. Y el aspecto ideológico, incluye creencias, supersticiones, rituales, costumbres, arte, ética, prácticas religiosas y mitos.

Analizando las definiciones expuestas, se puede decir que la cultura es un conjunto de actitudes, valores, intereses, normas, creencias, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones pertenecientes a individuos que integran una sociedad particular, los cuales son adquiridos mediante el aprendizaje y transmitidos por generaciones anteriores.

2.2 Elementos que Conforman la Cultura

2.2.1. Valores

El estudio de los "valores sociales", es quizás un asunto que ha dado lugar a muchas controversias.

Descriptivamente puede decirse que "tiene valor" todo lo que es útil, deseable o admirable

para la persona o grupo.

Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre los que es correcto, bueno o deseable; suponen algo más que la mera aceptación personal de la validez de los juicios acerca de ciertos hechos; no son únicamente una creencia, sino que llevan implícito un juicio recto (Kolasa 1981). Los valores representan lo que se tiene por deseable, no lo que se desea. Tienen atributos de contenido, y de intensidad. Los primeros indican, que un modo de conducta o estado final de existencia son importantes. Los de intensidad, por su parte, especifican su grado de importancia, es decir, los valores de un individuo en función de su intensidad, para obtener de esta manera el sistema de valores de esa persona (Robbins, 1987).

De esta forma, los valores son entendidos como los ideales que comparten y aceptan explícita o implícitamente los miembros de una cultura y que por consiguiente, influyen en su comportamiento, en otras palabras, son todas aquellas cosas y conductas que la sociedad considera importantes (Jiménez y Reyes, 1993).

Las funciones de los valores según Fichter (1977) son las siguientes: 1. Proporcionan medios fáciles para juzgar el valor social de las personas y colectividades; 2. Centran la atención de las personas en objetos culturales que se consideran como deseables, útiles y esenciales; 3. Son modos ideales de pensar y de comportarse en una sociedad; 4. Son guías para las personas en el cumplimiento de los roles sociales; 5. Actúan como medio de control y presión social y 6. Funcionan como medios de solidaridad.

Es importante decir que los valores no son fijos e inmutables, ya que si las culturas o sociedades son dinámicas y cambiantes, éstos también lo serán.

En resumen, el valor es un concepto que da la significación positiva o negativa a un

objeto, a un fenómeno o a una situación. Las propiedades valorativas no son especiales de los objetos y fenómenos, sino que son parte del sistema de valores que cada persona tiene. Son entonces, elementos que dan sentido y significado a la cultura y a la sociedad total. Actúan como criterios y tipos de las pautas de conducta. Las sanciones sociales (recompensas o castigos) varían gradualmente de acuerdo al valor atribuido al comportamiento.

2.2.2. Creencias.

En una sociedad, sus miembros comparten ciertos conocimientos y creencias, es decir, están de acuerdo en que determinadas afirmaciones son ciertas y verdaderas.

De esta manera, la conducta individual de una persona que integra un grupo, estará influenciada por su sistema de creencias, es decir, por cómo concibe al mundo que lo rodea, sus convicciones más profundas y no únicamente por sus caprichos. El núcleo del sistema de creencias está constituido por las actitudes y por los valores fundamentales.

Para Kolasa (op. cit.) una creencia es la aceptación de un enunciado o de un conjunto de circunstancias. Cuando se afirma que se cree algo, se está indicando que para una persona esto es así; es aquello que el hombre acepta sin razonar, lo que no se intenta justificar porque se justifica por sí mismo, aquello que por ser evidente para el ser humano éste no cae en cuenta que puede verse de otra forma a como él la ve.

Las creencias culturales no son algo que a los individuos se les ocurra en su razonamiento o en cualquier otra actividad pensante. Es algo que se recibe y precisamente porque se recibe, es posible realizar la actividad de pensar desde ciertos supuestos (Martínez, 1975). Las creencias son mucho más

fuerzas que las opiniones, se sostiene con mayor firmeza que cuando se trata de las evaluaciones más variables de acontecimientos menores o transitorios representada por las opiniones.

En suma, las creencias dan un punto de referencia que intenta controlar los pensamientos o acciones más específicos del individuo; aportan elementos estabilizadores y contribuyen al orden y al control, debido al hecho de que son un producto social que nace de la interacción simbólica. Son experiencias compartidas y no tienen significado fuera del contexto social. Se dan y se mantienen a través de la comunicación.

2.2.3. *Actitudes*

No se pone en duda que el estudio de la actitud, es un tema fundamental de la Psicología Social, ésta ha tratado de desarrollar teorías que expliquen la actitud, utilizando para ello, técnicas de medición.

Para muchos psicólogos, las actitudes no sólo son un constructo que explica una parte de la conducta humana, sino que son un medio para predecirla.

Las actitudes son creencias, sentimientos o tendencias de acción de un individuo o grupos de individuos en relación con objetos, ideas, personas, frases, símbolos, entre otros. La forma en que se manifiestan son por medio de las opiniones o puntos de vista que se sostienen; surgen mediante los juicios que se establecen como resultado de la información y las experiencias que se reciben de diferentes fuentes. Las actitudes condicionan y controlan las actividades posteriores, dicho de otra forma, son tendencias adquiridas para actuar de determinada manera (Blum y Naylor, 1985; Thurstone, 1946, citado en Rodríguez, 1977; y Kruger y Rockless, 1931, citado en Cuevas, 1981).

Cabe mencionar que las actitudes no son lo mismo que los valores. Estos son un concepto más amplio y general, en tanto que las actitudes son más específicas; además los valores tienen una connotación moral de lo que es apropiado (bueno) o conveniente. Sin embargo ambos guardan una estrecha relación, ya que cualquier actitud está significativamente asociada con algún conjunto de valores.

De esta manera, es posible constatar que una actitud puede ser vista como una evaluación o una reacción afectiva; una disposición a actuar desde cierta forma; o puede ser una mezcla de tres componentes : el afectivo, el cognoscitivo y el conductual.

2.2.4 Intereses

Al igual que los valores, los intereses ayudan a que la gente se agrupe si son parecidos, pero cuando son muy dispares, actúan en forma contraria. Los intereses por tanto determinan la forma y el carácter de las asociaciones.

Mac Iver y Ruge (1969) proponen que los intereses pueden dividirse en dos:

1. Intereses semejantes: Surgen cuando dos o más personas, separada o distributivamente, persiguen un objeto o valor semejante. Son individualizados.

2. Interés común: Es cuando dos o más personas buscan una meta u objetivo que es uno e indivisible para todas ellas, lo cual las une entre sí. Se comparten.

Los intereses son así, un medio para lograr unión con el fin de alcanzar una meta

determinada ya sea ésta a nivel de un grupo particular o de una sociedad en general.

2.2.5. Normas

Kolasa (Op. cit.) define a las normas como un deber o guía de conducta establecida de común acuerdo dentro del orden social, son un conjunto de supuestos o creencias comunes a un grupo (Young y Raymond, 1964). Representan los sentimientos de éste acerca de lo que es deseable o de "lo que debe ser " .

Se ve así, que la mayoría de los grupos tienen reglas cuya finalidad es la de regir la conducta acerca de lo que se acepta o se prohíbe, a esto se le llama **NORMAS**. Estas pueden variar desde simples reglas hasta conjuntos muy complejos de prescripciones y prohibiciones.

Los sociólogos Young y Raymond (Op. Cit.) clasifican las normas de conducta de la siguiente manera:

USOS: Los miembros de una sociedad determinan la importancia que tiene una norma por medio de la severidad con que se castiga a los que la violan. Los usos que no se consideran importantes son aquellos que se pueden violar sin recibir un castigo severo.

FORMAS TRADICIONALES: Son normas establecidas desde tiempo atrás y que definen el modo correcto y aceptado de hacer las cosas (la manera de comer, la manera de saludar, entre otras cosas). Las formas tradicionales representan la mayor parte de nuestra vida diaria y los contactos con los otros. Frecuentemente definen lo correcto socialmente y se les hace cumplir de manera informal.

CONSUEITUDES: Son las normas sociales obligatorias que se consideran muy importantes para el bienestar del grupo, y se encuentran respaldadas por los valores o principios dominantes. Constituyen los actos, pensamientos y sentimientos de lo que está bien o mal. Los que las violan padecen sanciones de culpa, de pecado o de vergüenza.

MODAS Y NOVEDADES: Son normas de comportamiento que son transitorias, a pesar de ello forman parte de la cultura porque se les aprende y se les comparte.

Las modas son normas sociales inútiles, novedades durables que se difunden en la sociedad que exigen un cierto grado de acatamiento. Controlan muchas cosas aparte del vestido entre ellas, la forma del peinado, la arquitectura, la pintura, la literatura, los métodos de enseñanza, el lenguaje, la forma de bailar, entre otros (Cohen, Op. Cit.).

Por otra parte, las novedades son normas que aparecen y desaparecen rápidamente, son completamente superficiales y provocan una fascinación intensa, frecuentemente se les consideran grotescas y caprichosas, llamándoseles algunas veces "locuras".

LEYES: Son reglas establecidas, que una autoridad especial hace cumplir. Las respaldan sanciones específicas y formales aplicándolas los cuerpos policíacos o judiciales. Sirven para aplicar las consuetudes aceptadas por el grupo, dan pautas culturales que se encuentran acordes a las ideas o valores culturales.

INSTITUCIONES: Son la recopilación de las formas tradicionales, consuetudes y leyes organizadas y establecidas para contemplar alguna necesidad o actividad de los grupos sociales.

Están constituidas por un concepto que es la idea o la necesidad que la satisface y por una estructura que contiene: al personal, los instrumentos que utiliza y los usos, normas y técnicas o reglas que sigue. Las instituciones tienen control social y gozan de autoridad para castigar la violación de las normas.

Las normas no sólo indican a los miembros lo que deben y no deben hacer; también proporcionan un sistema de castigos y recompensas de la conducta; son de esta forma un paso decisivo para el control social (se deben acatar aunque no se desee).

2.2.6. Ideas.

Abarcan un variado y complejo conjunto de fenómenos sociales. Incluyen las creencias que los hombres tienen sobre sí mismos, el mundo en el que viven, y las relaciones con sus semejantes. Comprende la totalidad del vasto conjunto de conocimientos y creencias por el cual los hombres explican sus observaciones y experiencias (folklore, leyendas, proverbios, ciencia, entre otros) considerando todo esto, a la hora de escoger sus actos alternativos (Chinyo, Op. Cit.).

De esta manera, las ideas culturales de una sociedad, son influencias anticipatorias en la conducta futura del individuo o del grupo. Se originan en la imaginación; radican en la vida y en los deseos cotidianos del hombre, representan alguna meta que no tiene un alcance inmediato .

La ideología representa los valores que dominan en la sociedad, justifican y explican el orden social.

2.2.7. Hábitos.

El hábito es un fenómeno individual que emerge en el transcurso de la vida social y puede variar a lo largo de ésta. Son formas de conducta que han llegado a adquirirse por la repetición de un mismo acto, lo cual hace fácil y familiar cualquier acción específica (Martínez, Op. Cit.).

El hábito entraña una facilidad adquirida para actuar de una determinada manera, sin necesidad de recurrir al juicio o a la reflexión. Son usos establecidos por el tiempo, que han llegado a ser gradualmente aceptados como formas apropiadas de conducta. Se sancionan por la tradición y se apoyan por la presión que ejerce la opinión del grupo (Chinoy, Op. Cit.).

Se puede afirmar entonces que, los hábitos son autónomos y difícilmente modificables, e implantados en etapas tempranas son indicadores de formas de vida, y nos pueden decir en que grado la gente se ha mecanizado e involucrado en una sociedad cambiante y llena de tecnología.

2.2.8. Tradiciones

Se caracterizan por ser un conjunto de ideas, valores y conocimientos que se transmiten de una generación a otra. Poseen la peculiaridad de persistir a través de los tiempos. Se puede decir que son costumbres fijas casi perpetuas que obligan moralmente a los miembros del grupo. Violarlas es sancionado (Cohen, Op. Cit.).

Existen dos tipos de tradiciones: las orales o no escritas y las escritas.

Las primeras son las más antiguas fueron empleadas en culturas primitivas, donde no existía la escritura, el medio de transmisión era el lenguaje. Ejemplo de éstas son los relatos, las leyendas, los proverbios, las adivinanzas, entre otras cosas.

Las segundas tradiciones escritas- son testimonios escritos que permanecen vigentes en una cultura, ejemplos de ellos son: las composiciones literarias, doctrinas políticas o religiosas, leyes, entre otras (Vansina, 1967).

Las tradiciones son así, testimonios culturales que permiten remontarse al pasado, con lo que se tiene la posibilidad de conocer y comprender las formas de vida de un grupo en particular.

2.2.9. Costumbres.

La costumbre es una forma de actuación que está aceptada socialmente, la cual permite amoldarse a las costumbres de una sociedad de una forma mecánica, debido a que se encuentran fuertemente arraigadas en el grupo.

Son conductas tradicionales o hábitos que se transmiten desde los antepasados; la sociedad decreta que estas normas sociales son la conducta correcta, buena o apropiada. Algunos sociólogos dicen que las costumbres tienen utilidad en las organizaciones porque evitan los malos entendidos entre los miembros que la componen, el código de interacción está preparado de antemano (Cohen, Op. Cit.). Las costumbres se crean sobre la base de hábitos.

Por lo expuesto anteriormente, se puede constatar que las costumbres están íntimamente relacionadas con la ley, la moral, la religión, la moda y por lo tanto, al interconectarse unas con otras rigen la vida del hombre.

2.3. Características y Funciones de la Cultura.

Se han mencionado ya los aspectos que conforman la cultura, ahora es importante resaltar aquellas características y funciones que posee la misma. Estas son las siguientes:

- 1) La cultura es universal entre los seres humanos. No hay grupo social que carezca por completo de ella;
- 2) Existen rasgos culturales que son universales como lenguaje, el alimento, el vestido, la vivienda, herramientas de alguna clase, o la organización social;
- 3) La cultura es acumulativa. Se pasa de generación en generación y cada una contribuye con algo al enriquecimiento de esta cultura global;
- 4) Los grupos humanos que viven cerca unos de otros, tienden a compartir la misma cultura; dichos grupos pertenecen a la misma rama cultural;
- 5) No hay que juzgar a las culturas, llamando a unas "superiores" y a otras "inferiores" ya que existen culturas muy sencillas y otras muy complejas;
- 6) La cultura define el papel que desempeña cada persona que pertenece al grupo; y
- 7) La cultura humana siempre está sujeta a cambios: es dinámica, no estática.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una sociedad. Robbins (Op. Cit) menciona las siguientes:

a) Define los límites, es decir, establece distinciones entre una sociedad y las otras. Así mismo, transmite un sentido de identidad a sus miembros; b) Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoistas del individuo; y finalmente, c) incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es así, el vínculo que ayuda a mantener unida a una sociedad al proporcionar normas, moldear actitudes y comportamientos de los miembros de ésta. De igual manera, es un mecanismo que controla y da sentido a toda organización humana; la cultura es por tanto, la que define las reglas del juego.

Sin embargo, existen ciertas culturas que ejercen más su poder de influencia sobre los individuos que otras, algunas ayudan a realizar actividades a sus miembros, otras los limitan, otras son flexibles y cambiantes, por lo que se puede afirmar la existencia de diferentes tipos de cultura.

2.4 Tipos de Cultura.

Jiménez y Reyes (Op. Cit.) brindan una clasificación de los diferentes tipos de cultura:

CULTURA FUERTE: Es aquella que tiene bien definido un conjunto de valores; cuenta con personas que actúan bajo la dirección de los valores establecidos y tienen bien definida y difundida la jerarquización de éstos.

Robbins (Op. Cit.) ahonda más al respecto al decir que, una cultura fuerte es aquella que se caracteriza por que los valores centrales de la sociedad se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores y mayor sea su adhesión a ellos, habrá una influencia profunda sobre el comportamiento de los mismos, lo que traerá consigo una cultura fuerte.

CULTURA DÉBIL: Contrariamente a la anterior, no se tiene un conjunto de valores claramente establecidos y ampliamente difundidos o bien, en el caso de existir valores, éstos no gulan el comportamiento de las personas.

CULTURA FUNCIONAL: Es aquella que es capaz de cumplir plenamente con los objetivos de una sociedad para lograr los resultados deseados.

CULTURA DISFUNCIONAL: Se caracteriza por que ha perdido la capacidad de lograr resultados satisfactorios, o de enfrentar los cambios que se presentan, trayendo como consecuencia malestar permanente de los individuos que la conforman, falta de una guía que permita la acción de los sujetos, incompatibilidad de valores, creencias, intereses, entre otros.

CULTURA RÍGIDA: En ésta no se tiene la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios del entorno que pudieran aparecer, es decir pretende seguir haciendo frente a los nuevos retos y transformaciones de una manera tradicional.

Linton (1977) ofrece otro tipo de cultura, las llamadas "subculturas".

SUBCULTURAS: Son aquellas que tienden a desarrollarse en las grandes sociedades,

reflejan problemas, situaciones o experiencias comunes de las personas que la conforman. Las subculturas suelen definirse por su separación geográfica, ideología, costumbres, idioma, entre otros. Una de las características de las subculturas es que aparte de incluir los valores centrales de la cultura dominante, poseen otros propios de los miembros que la conforman.

Para finalizar se puede decir, que la cultura antropológica constituye el conjunto de valores, creencias, actitudes, normas, entre otras cosas, que influyen en el comportamiento, modo de actuar y en general, la forma de vida de un determinado grupo social; justificando de manera consciente o inconsciente, las acciones que los miembros de ésta realizan. Proporcionando así, las características que los distinguen de los demás grupos.

De igual forma, se puede ver que la cultura se encuentra presente en las organizaciones empresariales, ya que en éstas existen también actitudes, creencias y valores que hacen que las personas que laboran dentro de ellas, se comporten, trabajen, decidan, actúen y se relacionen (consciente o inconscientemente) de cierto modo, lo que origina que la empresa presente una serie de características que la identifican y la diferencian de las demás.

2.5. Cultura Organizacional.

La idea de concebir a las organizaciones empresariales como culturas, constituye un fenómeno bastante reciente. Hasta hace 10 años las organizaciones eran, generalmente consideradas como un medio racional con el cual se coordinaba y controlaba a un grupo de personas que en ella trabajaban. Existían departamentos, relaciones de autoridad, niveles verticales, entre otros aspectos.

Pero con el tiempo se ha visto que las organizaciones son algo más que esto; como los individuos, también poseen una personalidad: pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales,

conservadoras o innovadoras.

Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, ha reconocer ésto admitiendo la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

De la noche a la mañana, el concepto de cultura organizacional se ha convertido en algo primordial en los círculos empresariales.

En los 50's y 60's la Dirección por Objetivos era la consigna para el director. En los 60's y 70's el D.O. (Desarrollo Organizacional y Dirección de cambio) influyeron en los directivos. En los 80's y 90's parece que la Cultura Organizacional juega un papel dominante en el pensamiento empresarial (Lessem Op. Cit).

¿ A qué se debe esto ? Hasta cierto punto, el interés por la Cultura Organizacional ha sido estimulado por los esfuerzos de descubrir los secretos del éxito japonés. En " The art of japanese management", Pascale y Athos (1981, citado en Armstrong 1991) hacen hincapié en las ventajas de la cultura japonesa en términos de su capacidad para ayudar a los individuos a manejar la ambigüedad, la incertidumbre y la imperfección, y de su énfasis en la interdependencia como el modo más admisible de relación.

Autores como Peters y Waterman (1982, citado en Denison, 1991) considerados como los pioneros en el estudio de la Cultura Organizacional, estiman que ésta tiene un valor importante en la organización, ya que en sus trabajos encontraron que lo que hace excelente a una empresa desde el punto de vista competitivo, efectivo, y de satisfacción personal, es el establecimiento de valores compartidos, lo que propicia la creación de una Cultura Sólida. Manejan que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los valores y principios que son el fundamento de su organización interna

Para Sánchez y Andrade (1986), el estudio de la Cultura Organizacional es de suma importancia, ya que afirman que uno de los rasgos básicos de las empresas exitosas es la posesión de una Cultura fuerte, sólida, vigorosa e intensa además, como dijeron Deal y Kennedy (1985, citado en Sánchez y Andrade Op. Cit.) si es vigorosa o débil, la Cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización, afectando a todo el personal, desde quién toma decisiones, hasta la forma que visten los empleados.

Por último Denison (1991) menciona la existencia de dos factores que han ocasionado la atención en el estudio de la Cultura en las Organizaciones, estos son : la productividad en decadencia y la competencia global.

Con esto se ve que la diferencia entre una organización exitosa y no exitosa, radica en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna, es decir, su Cultura Empresarial.

El concepto de Cultura, está íntimamente relacionado con las disciplinas empresariales tradicionales de Producción, de Recursos Financieros y Humanos, ya que en la cultura se encuentran aspectos materiales, ideológicos y tecnológicos, por esta razón, a continuación se definirá el término de Cultura Organizacional que han propuesto diferentes autores.

2.5.1. Definición de Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional ha sido objeto de diferentes acepciones, algunos la nombran como Cultura Corporativa, Cultura Empresarial o Cultura de las Organizaciones. Por tal motivo, no es de extrañarse que en las siguientes definiciones o aportaciones de los autores, se empleen los sinónimos antes

expuestos.

Autores como Robbins (Op. Cit.) conciben a ésta, como la percepción común que tienen los miembros de una organización; es un sistema de significados compartidos, que distinguen a una organización de otra.

La Cultura Corporativa también puede definirse como un sistema de valores (que es importante) y de opiniones (cómo funcionan las cosas) compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de las compañías, para producir normas de comportamiento (la forma en que hacemos las cosas aquí) (Georgiadis, 1987, citado en Armstrong, Op. Cit.).

De igual modo, otros autores la entienden como la personalidad de la Organización, pero es mucho más que eso, Schein (1984, citado en Armstrong Op. Cit.) la define como el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido y, por tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Este mismo autor, ahonda más al decir que la Cultura no es el comportamiento abierto ni los artefactos visibles que se podrían observar si se visitara la compañía. Ni siquiera es la filosofía o sistema de valores; es más bien el conjunto de supuestos que está detrás de los valores y que determina los patrones de conducta y los elementos visibles tales como la arquitectura, el arreglo de las oficinas, los códigos de vestir, entre otras cosas.

Según Uttal (1983, citado en: Sánchez y Andrade, Op. Cit.) Cultura Organizacional es el sistema de valores y creencias compartidos por los miembros de la organización. En términos generales, los valores sirven para definir qué es lo importante: la calidad, el servicio, el bienestar personal, la productividad, la satisfacción del cliente, por decir algunos. Las creencias indican cómo deben funcionar las cosas, tomando en cuenta experiencias pasadas, costumbres y tradiciones. Finalmente, las formas de comportamiento son la manera cómo se hacen las cosas, es decir, las normas de actuación en concreto.

Ouchi (1982, citado en Sánchez y Andrade, Op. Cit.) dice al respecto que la Cultura que se da en las Organizaciones consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal los valores y creencias más arraigados dentro de la compañía. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.

La combinación de estas variables da como resultado una amplia gama de posibilidades, que hace que cada empresa tenga características particulares es decir, Cultura propia; desarrollando con el tiempo una personalidad característica. Al igual que un individuo, unas tienen una personalidad definida e integrada, otras luchan con sus conflictos internos, algunas son estables, y otras erráticas.

Mabón (1992) considera a la Cultura como la historia de la compañía, las costumbres, personajes y creencias arraigadas en cada trabajador.

Por su parte Giral (1991), concibe a la Cultura Organizacional, no como la cantidad de información que posee un individuo, o la erudición de los Directores de la Organización; sino más bien, se refiere a los conceptos vivos que iluminan el desempeño empresarial, a la serie de creencias, ideas vitales, actitudes y valores que consciente o inconscientemente orientan las acciones y decisiones de un grupo, identificando de esta manera a los miembros de una organización.

Finalmente, para Denison (1991) la Cultura Corporativa hace referencia a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema general de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos; estos principios perduran por que tienen significado para los miembros de la organización, son estrategias que han funcionado en el pasado y que los miembros creen que funcionarán en el futuro. De esta forma, la cultura corporativa parte de que los valores, creencias y significados que fundamentan el sistema social son el factor principal de la motivación y coordinación.

Las diversas definiciones antes expuestas aportan de una u otra forma elementos para definir a la Cultura Organizacional, sin embargo, para efectos del presente estudio y conforme al objetivo planeado, se entenderá por Cultura Organizacional al conjunto o sistema de valores, creencia y actitudes que son compartidos por los miembros de una organización, los cuales van a explicar los hechos y comportamientos de ésta, además de permitir distinguir a una organización de las demás ya que crea formas de actuar particulares.

2.5.2. Diferencia entre Cultura Organizacional y Medio Ambiente.

Toda empresa, sea grande o pequeña tiene su propio "medio ambiente"; cuando una persona ingresa a la organización, trae consigo su "forma de ser", posee sus propias creencias, costumbres, ideas, mitos, entre otras cosas pero, al entrar a la organización lo más seguro es que tendrá que adaptar todo lo que trae a lo que es la organización y al medio ambiente de ésta.

Algunos tendrán que modificar mucho, otros poco, otros nada y algunos se irán por no poder hacer modificaciones. Los que se quedan en la organización tendrán que adaptarse a una serie de normas, políticas y reglamentos ya existentes, a un grupo acogedor o "frío", a un jefe que a veces "vale" y a

veces no.

De esta manera el " medio ambiente " es todo aquello que incide sobre las personas, que les hace sentir bien o mal, que las incentiva a desempeñar su tarea de forma correcta, regular o deficiente y que hasta a veces puede modificar su conducta (Mahón, 1992).

El medio ambiente de las empresas está compuesto de una doble capa: la Cultura y el clima.

La Cultura como se ya se ha visto, es aquello que viene del pasado y que está impregnada en cada uno de los miembros de la empresa. Son las creencias, valores y actitudes arraigadas. La Cultura, por lo tanto, es la "forma de ser" la "personalidad" de una empresa. Es generada por los hombres que van pasando por la organización, y es condicionante para la actuación y funcionamiento de la misma.

El Clima en cambio, es un estado más transitorio, el "aire" que se respira hoy y que mañana puede cambiar. Es más bien el "estado anímico" de una organización; y al igual que la Cultura, también se genera por los hombres, y condiciona su comportamiento.

Si bien Cultura y Clima pueden separarse en la práctica, la mayoría de las veces tienden a mezclarse. Lo cierto es que, éstos se encuentran permanentemente sobre los hombres y mujeres que trabajan en una empresa.

2.3.3. Cómo se Forma y Cómo se Manifiesta la Cultura Organizacional.

Los fundadores juegan un papel importante a la hora de crear la Cultura en una organización. Son la fuente primera de su formación, ya que éstos tienen inicialmente, una visión o misión

de lo que debe ser la empresa.

El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización, facilita a los fundadores imponer su visión a todos los integrantes de la empresa; como iniciadores tienen la idea original de cómo debe funcionar el negocio, y también suelen tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas. La Cultura de una organización es por lo tanto, resultado de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y, lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia (Robbins, 1987).

Ahora bien, la manera en que se manifiesta la Cultura Organizacional, según Armstrong (Op. cit.) es por medio de la conducta que se vive en la empresa, es decir, el modo como tanto gerencia y empleados (individualmente o en grupo) se comportan. Es por lo tanto, "la forma en que hacemos las cosas aquí". La cultura influye en la conducta en tres áreas:

- Valores Corporativos: son los conceptos de lo que es bueno o malo en la organización; éstos se expresan con referencia tanto a las metas como a los planes de acción.

- Clima Organizacional: Constituye la atmósfera de trabajo en la organización, tal como es percibida y experimentada por los miembros, esto abarca el sentir de la gente frente a las características y calidad de la Cultura.

- Estilo de Gerencia: Es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen autoridad en la empresa. El estilo de dirigir que adopten éstos será resultado de la Cultura y los valores de la organización.

La Cultura Organizacional tiene efectos significativos en la conducta, esto se refleja en la

forma de organizar a la gente, motivarla, desarrollarla, y comunicarse efectivamente con ella. De igual manera se refiere a los supuestos sobre la naturaleza de la empresa, mercados y clientes; el estilo en que debe de hacerse el negocio, la clase de personas que necesita la organización y cómo hay que tratarlas (Armstrong, Op. Cit.)

En la organización puede no existir una Cultura única, sino una diversidad de Culturas, las cuales suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica. La mayor parte de las empresas grandes posee una Cultura dominante y muchas subculturas, éstas incluirán los valores centrales de la dominante, junto con otros típicos de los miembros del departamento (Robbins, Op. cit.).

Es importante decir que no existen culturas "buenas" o "malas", sino simplemente culturas que son "apropiadas" o "inapropiadas", ni tampoco se debe afirmar que una cultura "fuerte" es necesariamente buena, ya que puede funcionar de manera equivocada o incluso incorrecta, impidiendo el buen desarrollo de la organización.

2.3.4. Elementos que Componen la Cultura Organizacional.

Para Mahón (1992), los elementos que constituyen la Cultura Organizacional, son los siguientes:

1. Los valores y creencias. Son la guía que orienta el funcionamiento de un grupo, hay un total convencimiento entre los miembros de éste, de que su contenido es apropiado sin ningún cuestionamiento. Los valores o creencias determinan el tipo de héroe, mito o rito que predomina en la cultura. Pocas veces están escritos, pero son el cimiento de toda organización.

2. Héroe. Son los hombres que, por su comportamiento, han personificado en algún momento los valores o las creencias del grupo. Son el modelo a seguir para los empleados.

Los héroes realizan o han realizado acciones que todos los demás quisieran hacer, proezas extraordinarias que no son fácilmente realizables. En las empresas, así como hay variedad de valores, también la hay de héroes.

3. Los mitos. Constituye aquello a lo cual los grupos le dan fe y crédito, aunque a veces en el razonamiento humano no se asimile claramente. El mito no es algo necesariamente comprobable ni comprobado, pero esto no impide que en la empresa se confíe o se crea en su contenido.

4. Ritos. son ceremonias o costumbres que responden a los valores o creencias vigentes, son en sí acciones concretas y formales, que con cierta rutina y obedeciendo un programa, los grupos practican. A veces perduran en el tiempo y nadie sabe la razón. Por tanto en la empresa podemos encontrar ritos "administrativos", "sociales" y "laborales".

5. Hechos históricos. Es el conjunto de acontecimientos que alguna vez protagonizó el grupo en el pasado, y que por alguna razón se les consideró con éxito y válidos, por lo tanto constituyen un modelo de comportamiento digno de ser recordado e imitado. Casi siempre los hechos históricos, tienen algún héroe incluido.

2.5.5. Cómo Aprenden la Cultura los Empleados.

Toda Cultura Organizacional es adquirida, este aprendizaje, según Schein (citado en Armstrong, Op. cit .) se lleva a cabo de dos maneras. La primera la constituye el llamado "modelo de

trauma". En él los miembros de la organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante la puesta en marcha de mecanismos de defensa. La segunda es el "modelo de refuerzo positivo", en el cual las cosas que parecen funcionar, el individuo las asimila y preserva.

Por su parte Robbins (Op. cit.) propone que la Cultura se transmite por medio de:

A) HISTORIAS: Las cuales circulan en toda organización, contienen narraciones de hechos referentes a los fundadores de la empresa, a las decisiones que afectarán el futuro de la misma, y a la alta Gerencia actual. Las historias fundamentan el presente y el pasado, además de legitimar las prácticas actuales.

B) RITUALES: Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, así como las metas de mayor importancia.

C) SÍMBOLOS MATERIALES: Los automóviles, el mobiliario, las instalaciones, el diseño y disposición de espacios, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son algunos ejemplos de símbolos materiales que indican a los trabajadores, quién es importante en la empresa y las clases de conducta (conservadora, autoritaria o participativa) que se juzga apropiada.

D) LENGUAJE: En muchas empresas y unidades dentro de ellas se utiliza al lenguaje como medio de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los individuos reafirman su aceptación a esa cultura. Con el tiempo, muchas organizaciones desarrollan términos especiales para describir el equipo, personas claves, productos, clientes, proveedores, entre otros que se relacionan con su grupo.

2.5.6. Consideraciones en Torno al Cambio Cultural.

La Cultura en la Organización es un factor clave para lograr alcanzar el éxito, sin embargo, ésta no es fácil de manejar ni mucho menos de cambiar, puesto que habrá evolucionado a lo largo de años.

Tratar de modificar la Cultura Organizacional no es una tarea fácil, pues ésta sea cual fuere su sentido, tienen una raíz profunda. La fuerza de la cultura va más allá de la tecnología o del edificio de la empresa; evidentemente los edificios, máquinas, documentos, entre otros podrán desaparecer pero la cultura no, mientras estén vivos los hombres, ya que ella está dentro de éstos.

Cambiar la cultura de una empresa es modificar los esquemas de los individuos que la componen, esto no es nada sencillo, debido al hecho de que a mayor dimensión de un grupo, más difícil son las transformaciones. Por lo tanto para intentar un cambio se necesita disponer de tiempo, profesionalismo y mucha paciencia, siendo imposible lograrlo por decreto (Mahón, Op. cit.).

Sin embargo, antes de intentar cualquier cambio, hay que considerar a la cultura existente y hacer lo máximo para conservar lo bueno, al tiempo que se procura cambiar los aspectos negativos de la misma.

Alan Kennedy (Citado en Armstrong, Op. Cit.) afirma que sólo hay cinco razones que justifiquen un cambio cultural:

A) Si la compañía tiene valores poderosos que no se ajusten a un medio ambiente cambiante.

B) Si la industria es muy competitiva y se mueve a gran velocidad.

C) Si la compañía es mediocre o peor que mediocre.

D) Si la compañía está a punto de entrar en el rango de las más grandes.

E) Si la compañía es pequeña, pero está creciendo rápidamente.

Este mismo autor, menciona además que si no existe alguna de estas razones no se debe llevar a cabo ningún cambio cultural, y advierte que éste cuesta mucho (en tiempo de trabajo, esfuerzo y dinero) y tarda demasiado.

2.5.7. Diferentes Enfoques para el Estudio de la Cultura Organizacional.

Lessem en su libro "Gestión de la Cultura Corporativa" lleva a cabo un análisis de las diversas aproximaciones que han tenido diferentes autores al estudiar la cultura. Estas son 1) Cultura Primaria, 2) Cultura de la Razón, 3) Cultura de Desarrollo o Evolutiva y 4) Cultura "Metafísica".

1) CULTURA PRIMARIA.

El enfoque primario de la cultura lo expresan Deal y Kennedy (1983, citados en Lessem. Op. cit.). Esta cultura representa un regreso a la unidad primordial de la comunidad unida, donde el productor y el consumidor, arte y artefacto están altamente integrados y son dirigidos de una manera visible y personal.

La cultura primaria se representa por:

a) *Historias, leyendas y cuentos de hadas*: Nada revela más de una compañía como sus historias y leyendas, es decir, su sabiduría popular. Los dirigentes usan éstas para persuadir, simbolizar y guiar las acciones de cada día.

La memoria común que se crea intercambiando historias proporciona un sentido de tradición y continuidad, y hacen brillar el interés como ningún otro recurso.

b) *Productos tangibles, declaraciones de misión y de servicio*: Los valores son la piedra angular de cualquier cultura. Por ser la esencia de la filosofía de una compañía para conseguir el éxito, proporcionan un sentido de la dirección a los empleados y también una guía de comportamiento. Los valores compartidos son básicos en toda organización.

c) *Héroes del negocio y una red cultural de personajes*: En el centro de la red cultural se encuentran personajes que conforman el núcleo de la Dirección, estos son: El héroe, los narradores, los murmuradores, el espía, el soplón, entre otras personas.

d) *Dirección errante y una inclinación por la razón*: En la cultura primaria, todo lo que se pueda ver, oír y tocar es importante. Participar directamente es lo único que conduce a impresiones detalladas y ricas, que uno necesita para comunicarse con otros. De ahí la importancia de lo que se llama "Dirección de paseo" ("Management by Walkabout" MBWA).

Por todo esto, el negocio hablando primariamente, es una exhibición. La naturaleza primaria de los valores compartidos, la forma como son reconocidos, simbolizados y traídos a la vida, (por

medio de leyendas, historias, productos tangibles, entre otras cosas) se hacen evidentes cuando se describe el papel del liderazgo. Los verdaderos líderes "andan el camino".

2) CULTURA DE LA RAZÓN

El concepto de Bennis (1968, citado en Lessem, Op. cit) sobre la organización empresarial, como la de su predecesor Selznick (1948, citado en Lessem, Op. cit.) es anterior al de la cultura corporativa. Ambos autores han defendido la dirección empresarial desde un punto científico y conductista.

La Cultura de Empresa desde una perspectiva racional, se constituye a través de tres áreas: La primera es la de los valores y la ética de la empresa; la segunda es la diversidad cultural y la tercera es el descubrimiento de las funciones de una cultura.

a) Valores y la ética de la empresa:

El término de " Cultura de Empresa" es una extensión de la influencia humanística sobre la gestión; se considera que la gestión ha de ser eficiente y efectiva, pero también ética y útil.

El clima de los valores de la Organización es, al igual que el trabajo o el capital, un recurso cuyo desarrollo ha de ser planificado, organizado, dirigido y controlado.

Para una Organización, el infundirse de valores significa primero, que posee un alto grado de integración en su funcionamiento general. La comunicación es posible por que existe una comunidad de objetivos.

En segundo lugar, significa que existe un sentido de identidad corporativa. Todos los trabajadores saben que son parte de la organización y que están contribuyendo a la consecución de los mismos objetivos.

En tercer lugar, estar infundido de valores significa poseer una integridad corporativa, basada no en la conformidad, sino en una cohesión interna que emana de compromisos comunes.

En cuarto lugar, existe un entramado de ayuda, en la que los individuos participan, bien para recibir apoyo en la toma de decisiones y posibles innovaciones, bien para ayudarse mutuamente. Se respalda a los individuos cuando cometen errores, así como guiarles al éxito.

En quinto y último lugar, existen ceremonias y celebraciones que representan a la cultura y fortalecen la infusión de valores a lo largo de la comunidad corporativa.

b) Diversidad cultural.

Las organizaciones son tan distintas y variadas como las naciones y sociedades del mundo. Estas se ven influenciadas por los acontecimientos del pasado y por el clima del presente.

Esta cultura adopta formas visibles en sus edificios, oficinas, tiendas o sucursales. El tipo de gente que se contrata, la duración y el nivel de sus aspiraciones profesionales, su estatus social, nivel educativo, son reflejos todos de la cultura.

Para Handy (1976, citado en Lessem, Op. cit.) existen cuatro tipos de Cultura Empresarial:

- Cultura del Poder: Se encuentra a menudo en pequeñas organizaciones. Su estructura puede ser representada por una tela de araña. Esta cultura depende de una fuente central de poder, con una central que emite rayos de influencia. Estos están interconectados por medio de cuerdas funcionales y especializadas. Cuanto más cerca se está del centro, mayor es el poder y la influencia.

El control se ejerce a través de individuos clave. Las culturas que se basan en este sistema son orgullosas y fuertes. Actúan con rapidez y saben responder ante las amenazas, ya que tienen confianza en su propia efectividad y en la comunicación personal. Su progreso dependerá de la persona que se encuentre en el centro.

En cuanto a los trabajadores que se hayan en ella, éstos piensan en forma instintiva. Toman una posible solución de forma rápida y la ponen en práctica. Aquí se aprende según el modelo maestro - aprendiz, se encuentran así, secretarios personales o jóvenes asistentes.

El poder se basa en los recursos y el carisma. Se origina el cambio reemplazando a las personas: éstas son piezas de unión, si una pieza falla se sustituye.

El dinero es altamente estimado, es el medio para la consecución de objetivos o como símbolo de poder personal. A estas personas, se les motiva por medio de desafíos y se les controla por medio de incentivos financieros, fondo de pensiones o nombramientos.

- Cultura de la Función: Suele ser estereotipada como lo es la burocracia. La estructura que la sustenta se puede representar como un templo griego. En este caso se opera bajo la lógica y la racionalidad. La función o la descripción del trabajo es más importante que la persona que lo realiza. La

autoridad es la principal fuente de poder en esta cultura. Es altamente apreciada la habilidad técnica y la profundidad de la especialización.

La mente de las personas que se encuentran en esta cultura, es lógica, secuencial, analítica, piensan que los acontecimientos suceden según fórmulas predeterminadas. La inteligencia será símbolo de capacidad. El aprendizaje será por medio del entrenamiento.

El poder aquí no se da por el carisma personal, sino de la posición o la función. Se aprecia el orden y la previsión, con funciones prescritas y bien delimitadas. La autoridad formal es altamente valorada, y para motivar a la gente, hay que incrementar su autoridad y darle más estatus.

- Cultura de la Tarea : Se basa en el proyecto o trabajo. La estructura que la representa es una red. La mayor parte de poder e influencia reside sobre los nudos (es decir, donde se unen los hilos).

Esta cultura sólo reconoce la experiencia como base de poder e influencia. Se emplea el poder unificador del grupo, para mejorar la eficiencia y conseguir que el individuo se identifique con el objetivo de la organización. Es una cultura de equipo. La encontramos cuando la rapidez de acción es importante.

A estas personas les gusta resolver tareas, lo que se realiza a través de trabajar en equipo. El aprendizaje se logra por medio de la exploración constante, por lo tanto se alienta la autoformación, al abundar el diálogo, el debate y la discusión. Se funciona mejor cuando el grupo es heterogéneo y se identifica con una tarea o causa común, por lo que se debe tener una definición clara del problema central.

- Cultura de la Persona : Esta cultura es poco habitual, ya que el individuo es el eje principal. Existe sólo para servir a las personas que la componen. Su estructura es la más reducida posible.

El mejor término para describirla sería una constelación o una galaxia con estrellas individuales.

Las personas que se encuentran en este tipo de cultura desean tener oportunidades de aprendizaje, pero exigen el derecho de elegir entre las diferentes oportunidades. Hablarán de años sabáticos o segundas carreras, ya que valoran por encima de todo la libertad personal, en lo que se refiere al control de su tiempo. Les gusta que se les consulte, pero que no se les obligue a participar.

c) Descubrimiento de las funciones de una cultura.

Para Schein (1985, citado en Lessem, Op. cit.), las funciones de una cultura en lo que respecta a la adaptación externa y supervivencia de una organización implica:

a) Asegurar una visión compartida de sus metas, tareas primarias y funciones tanto manifiestas como latentes de la organización; b) Llegar a un consenso acerca de los objetivos, según se desprende de sus metas; c) Asentar cuales serían los medios a utilizar para alcanzar los objetivos: división del trabajo y los sistemas de incentivos y autoridad; d) Definir los criterios a emplear para medir el progreso del grupo; y e) Acordar las estrategias de cambio a adoptar cuando las cosas salgan mal.

Para lograr una adaptación externa hay que tener una integración a nivel interno, para ésto, el mismo Schein aporta seis factores que determinan esta integración:

1. Lenguaje común: Si los miembros de una organización no se pueden comunicar o entender entre sí, la gestión del grupo será imposible (usar un lenguaje técnico que todos entiendan).

2. Fronteras del grupo: Es necesario que exista un consenso respecto a quién está dentro

de la organización y quién está afuera.

3. Intimidad, amistad, amor: Cada organización debe elaborar unas bases para dirigir las relaciones de pareja, incluyendo la intensidad y la frecuencia de contacto tanto dentro como fuera del trabajo.

4. Poder y estatus: Una organización debe elaborar su "ley del más fuerte", sus criterios, normas para conseguir, mantener y perder el poder.

5. Incentivos y penalizaciones: Un grupo debe saber con claridad qué tipo de conducta se puede considerar "heroica" y cual "punible".

6. Ideología y religión: Toda organización, se enfrenta a acontecimientos inexplicables. Para evitar la ansiedad que produce enfrentarse a lo inexplicable, se ha de invocar a algún tipo de patrón religioso o ideológico. Por ejemplo un acontecimiento catastrófico puede ser atribuido a la intervención divina o los caprichos del sistema de mercado libre.

3) CULTURA DE DESARROLLO O EVOLUTIVA.

La visión evolutiva de la cultura, se ocupa de la evolución de la organización, desde su juventud hasta su madurez, incluidos el personal, los productos y el mercado. La tendencia evolutiva, consiste en seres humanos en evolución que operan dentro de un entorno interdependiente. Tiende a cultivar un contexto que llene de satisfacción humana (en espacio y tiempo) dentro del cual se pueda dar la producción y el consumo de productos y servicios de calidad, necesarios y que merezcan la pena. Esta cultura se representa así:

a) **La historia y la evolución de la compañía y sus personas:** La empresa crece en fases.

Su crecimiento y desarrollo proporcionan vida a todo el organismo.

El director evolutivo ve a los individuos, las organizaciones, los productos y los mercados como fenómenos paralelos, cada uno de ellos sujeto a leyes similares de evolución estructural. Las fases por las que pasa la organización son:

- *Fase de iniciación:* El organismo se desarrolla como un todo empresarial en el que se confunden personas y empresa. A medida que crece, el empresario es incapaz de abarcarlo todo. Se alcanza un punto de crisis, la superación está en juego.

- *Fase de consolidación de la empresa:* Se fija la especialización de funciones, para salir de la complejidad cada vez mayor. Cada función o sección puede tomar decisiones en forma independiente. Se establecen jerarquías.

Al producirse un mayor crecimiento se da otra crisis, la falta de motivación, integración e innovación.

- *Fase de desarrollo:* Exige interdependencia y por primera vez evolución consciente de las personas, la empresa y la organización. Sin embargo a medida que crece la interdependencia, se origina otra crisis. La organización pierde coherencia e identidad. Emerge un nuevo centro, una nueva visión, que consiste en la transformación de la vieja tecnología y organización. Se requiere una vuelta a las raíces y a las bases iniciales, pero es una vuelta que debe implicar el descubrimiento de una intención empresarial más elevada y trascendente.

b) Los contextos social, económico y cultural en que se desarrolla la empresa: La cultura evolutiva podría representarse por un árbol de la vida. Este se encuentra firmemente plantado en el suelo (en un suelo fértil).

En la empresa tanto la localización global como la nacional influirán en su cultura. Así por ejemplo, Peters y Waterman (1982, citados en Lessem 1992), dentro de su suelo nacional, Estados Unidos o lo que ellos llaman *Terreno Occidental*, encontraron ciertos atributos que los hacen distintivos:

- Poseen una sociedad dispuesta a trabajar, emprender, inclinada a la acción, la experimentación, la autonomía; regida por valores que animan el sueño americano de movilidad social y de éxito económico.

- Existe una estrecha relación con el cliente por parte de las compañías excelentes. Por lo que, la productividad se basa en las personas, ilustrando de esta manera, el espíritu de igualdad americano.

Por otra parte estos mismos autores, mencionan las características que posee el *Terreno Oriental*, es decir, Japón. Estas son:

- Una tendencia de carácter nacional a conseguir resultados, que simboliza el esfuerzo inquebrantable y de dependencia total del grupo; una inquietud constante hacia la PERFECCIÓN; con lo que se busca la preservación del status nacional (más que la riqueza).

- Armonía con la naturaleza, en el que se adecuan las personas y los productos a su verdadero propósito y con respeto a la naturaleza.

- Humildad, por lo que el individuo no se compromete con ningún valor o hecho que ponga en juego su ego.

El Terreno Norte viene representado por la sociedad británica y los atributos que posee ésta son:

- Una amplia tradición creativa (tanto en las artes como de las ciencias); interés por actividades al aire libre; una individualidad que raya en la excentricidad y un gran aprecio por la libertad personal.

- Cierta tolerancia de la diversidad que se refleja en las muchas nacionalidades que habitan en el país.

Finalmente, las características culturales del *Terreno Sur*, es decir Brasil, Bolivia, Zaire, entre otros, están menos definidas. Sin embargo cabe destacar dos factores:

- La proximidad con la naturaleza, tanto como recurso material, como desde la perspectiva estética y

- La importancia de la religión en todos los ámbitos, junto con su arraigo en la tierra.

e) La importancia de la calidad y significado de sus productos / servicios: En tanto que algunos empresarios se concentra en el mercado generando beneficios, los gestores americanos y europeos se ocupan de la organización, aumentando la eficiencia, y el directivo japonés se centra en el producto, obteniendo calidad.

El beneficio posee "cuerpo" material, la eficiencia es un producto de la mente, y la calidad es el resultado no sólo del pensamiento sino también del sentimiento. Es por esto que los japoneses al poseer su conciencia estética del producto, obtienen su tan reconocida calidad.

d) El diseño y la calidad de vida en el ambiente de trabajo: Así como los japoneses han contribuido al diseño de la nueva arquitectura empresarial, son los europeos y americanos los que han hecho una mayor aportación en lo referente a la vida industrializada. La noción de "calidad de vida", como opuesto a la mera cuantía de ganancias materiales, ha comenzado a implantarse en la mente de los gestores. El desarrollo total de la persona va ligado al desarrollo de la empresa.

4) CULTURA METAFÍSICA.

Owen (1987, citado en Lessem, Op. cit.) ha contribuido a que la Cultura Corporativa pasara de un estado de inmediatez primaria y visible a una "espiritualidad" invisible. Si para Peters y Waterman " los valores comunes " son algo que se puede ver, tocar y sentir, para Owen son "espíritu" invisible. No se trata de que las organizaciones se hagan más espirituales, sino reconocer que las organizaciones, en esencia, son espíritu.

La cultura de base metafísica abarca el espíritu de la organización, cubriendo así, los mitos y rituales, incluyendo las historias de su creación y resurrección a través de la cual la visión se vuelve acción y viceversa. Esta cultura se representa por la elaboración de la política metafísica:

El primer requerimiento para la elaboración de la política corporativa es el de aprender un nuevo lenguaje para esta nueva cultura metafísica. Esta se expresa tanto de forma verbal, como no verbal, por medio del mito y del ritual, a través de la liturgia y los pactos, el espíritu y la cultura.

Mithos es el término colectivo con el que se denomina al mito y al ritual organizativo; estos dos elementos en combinación constituye los cimientos fundamentales de la cultura metafísica.

Los mitos son las historias de la cultura de un grupo que describen sus comienzos, su continuidad y sus fines últimos. Estas historias forman parte del entramado institucional de tal manera que lo definen, a través del cual se llega a experimentar el pasado, presente y futuro. Conocer el mito es conocer la institución de una forma que los balances y los organigramas nunca revelan.

El ritual es la reactivación dramática del mito. En un ritual el grupo representa sus historias clave, de tal manera que sus miembros tienen la sensación de haber estado ahí y de haber participado en el acontecimiento original.

La historia no revela la transformación del grupo u organización, sino que los representa de forma inmediata y atractiva. Son fuentes de creatividad e innovación. En el momento en que se quedan fijadas en la mente de la gente, necesitan "romperse" para adquirir un toque de frescura y actualidad.

El propósito del mithos no es solamente hablar acerca de lo que sucede, sino crear condiciones bajo las cuales se pueda innovar y emprender. En virtud del hecho de que el mithos está en constante ruptura, en el preciso momento en que todos se han acostumbrado a la historia, ésta se transforma e introduce una nueva era de significados.

Desde esta perspectiva, el tiempo no se mide en el reloj. Las épocas sustituyen a los meses o los años como punto de referencia de la progresión histórica de una organización.

La liturgia, ("el trabajo de las personas") que tiene como materia prima el mito y el ritual y como proceso de elaboración la forma y la estructura, proporciona un sentido peculiar del tiempo, espacio y posesión propios del grupo y culturas particulares. Cuando el mito y el ritual están integrados, se produce la liturgia.

En términos operativos, la cultura metafísica debe ser capaz, no sólo de hacer que sucedan hechos, o de realizar un potencial, sino de descubrir, difundir, representar y revelar tanto las historias originales como las derivadas que constituyen el espíritu/energía de la organización.

Si la cultura no fuera completamente eficiente en este aspecto, se debe recurrir a un proceso de "narración colectiva de historias". Por que son estas historias (si se cuentan de forma adecuada y en el momento y lugar oportunos) las que transforman y materializan imaginativamente la energía del espíritu y viceversa.

El nuevo mitos, no se puede crear de forma impersonal, sino que se ha de forjar por medio de la narración colectiva de historias.

Crear la nueva fábula es la esencia del liderazgo y es el eje del proceso de transformación. Para construirla, es necesario relacionarla con el potencial del pasado de la organización, con la forma en que ese potencial se ha venido actualizando en la vida cotidiana de la empresa.

Esta fábula no puede ignorar todo lo que sucedió con anterioridad. De hecho deberíamos poder tocar, oler y movernos dentro de una historia bien contada. Pero sobre todo, la historia debería construirse de forma abierta para que permita que todos los miembros de la organización tomen parte de su creación a través de su propia imaginación. La historia debe convertirse en " nuestra historia".

Como se ha podido apreciar, la Cultura Organizacional puede ser estudiada tomando en cuenta distinto aspectos.

Llevar a cabo una investigación en la cual se abarque todas y cada una de las propuestas antes mencionadas, resultaría una tarea ardua, por esta razón, diversos autores han tratado de estudiarla proponiendo metodologías propias que les han ayudado a explicar las formas de comportamiento dentro de las empresas, utilizando para ello, diversos instrumentos, los cuales se retomaron para efectuar el presente trabajo.

A continuación se abordarán algunas aportaciones metodológicas que se han realizado al respecto.

III. DIFERENTES APROXIMACIONES METODOLÓGICAS AL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como finalidad, presentar las aproximaciones a nivel metodológico que se han realizado en torno a la Cultura Organizacional.

Se iniciará exponiendo en primer lugar, los estudios de carácter Teórico-Metodológicos, para posteriormente mostrar las investigaciones en donde, a parte de proporcionar un sustento teórico, aportan instrumentos que permiten la medición de la misma.

Los consultores de empresas *Casares y Mier* (1992), publicaron un artículo en donde narraban sus experiencias en diversas empresas. Ellos consideran a la Cultura Organizacional como una serie de valores que deben ser compartidos y promovidos principalmente por los Directivos de niveles altos.

Con base a lo anterior, han comprobado que cuando se busca llevar a cabo cambios profundos en las Organizaciones para su mejora general (cambio cultural), es necesario que los Directivos estén convencidos y asuman los valores de su empresa; que exista integración del equipo directivo y además que haya una comunicación total y eficiente hacia todas direcciones.

Esto se ha visto en empresas como Hewlett Packard, IBM, y 3M, en donde su éxito se basa en haber identificado a todo el personal con la Cultura de la Organización, a partir del involucramiento de sus cuerpos Directivos y Ejecutivos, lo que determinará el comportamiento de todos los miembros de la compañía hacia clientes, proveedores y público en general.

Finalmente estos autores concluyen haciendo notar la importancia que tienen los cuerpos Directivos, los Ejecutivos y los Supervisores en la difusión de la Cultura que busca la empresa; ya que ellos son quienes deben promover la filosofía, valores y objetivos de la misma, con el fin de que todos los miembros la compartan.

Por su parte, *Giral* (1991) en su libro "Cultura de la Efectividad" presenta un análisis sobre las transformaciones que requieren las empresas en la actualidad para su supervivencia, es decir, la necesidad que tienen las organizaciones de un cambio en sus creencias, valores y actitudes más arraigadas - cambio Cultural-.

A raíz de sus experiencias en diversas organizaciones como: Instituto de Efectividad Xabre (IDEX), Mexicana de Aviación, Xafra, Hoteles Maeva, Camino Real, entre otras, crea y propone un Perfil Cultural basado en cinco programas cuya finalidad es garantizar un desarrollo de fondo en las Organizaciones por medio de un Cambio Cultural. Dicho perfil se denomina "Cultura de la Efectividad" y los programas que la integran son:

1. El propósito: Se basa en definir el tipo de empresa que se quiere ser y el sentido de la acción empresarial, esto debe ser difundido en la empresa para que todos en ella sepan "hacia dónde vamos" y entiendan el "para qué" de las acciones.

Este programa fue aplicado en el IDEX, donde todos los trabajadores participaron en la realización de los propósitos que se deseaban cumplir, con lo que obtuvieron resultados positivos; así también ocurrió lo mismo en empresas como Texel, Pliana y Mexicana de Aviación.

Para llegar al propósito se tienen que considerar factores como:

a) *La Visión*: Viene a ser el "Yo ideal" de la Organización, lo que le gustaría ser en la actualidad y a futuro. La Visión debe abarcar a toda la empresa.

b) *La Estrategia*: Consiste en traducir los proyectos a logros. Como ejemplo de esto, en Xabre crearon un Taller de Pensamiento Estratégico donde los participantes amplían las perspectivas de su área de responsabilidad.

c) *Las Tácticas*: Son planes de acción concretos para ir "aterrizando" el propósito, vienen a ser áreas y acciones más específicas y a corto plazo.

d) *Los Objetivos y Metas*: Los objetivos hacen operativos los propósitos, cómo se van a medir, el plazo a cumplirlos, entre otros. Las metas por su parte, son más concretas, a corto plazo y permite conocer el grado de avance de cada objetivo.

2. *El Comportamiento*: Se considera un factor determinante en la efectividad empresarial, ya que define el carácter de la Organización. Por tal motivo en ésta se deben establecer parámetros y pautas de comportamiento que conozcan y sigan todo el personal, así como nombrar, comunicar y promover los valores de la Organización, ya que al conocerlos se delimita lo que se quiere ser y se ayuda a que el personal sepa que su esquema de valores armoniza con el de la Organización; tratando de lograr con esto, una nueva actitud cultural.

Giral señala como valores que debe tener una Organización el respeto al individuo, al cliente externo e interno y al entorno, el compromiso Organizacional, la calidad total, la honestidad, el espíritu de equipo, la confianza, la delegación, entre otros.

3. El Conocimiento: Este es uno de los caminos más efectivos y perdurables para cambiar la Cultura dentro de la Organización, el conocer implica el desarrollo tanto de nuevas habilidades como la transformación de los valores y actitudes, lo cual ayuda a derrumbar vicios y creencias negativas en la Organización, creando una Cultura sana y favorable. En IDEX se han creado programas para rescatar la sabiduría de la gente e integrarla a la empresa, se ha dado la apertura al autoaprendizaje a través de paquetes de conocimiento, clubes tecnológicos, centros de información y conocimiento, entre otros.

4. Claridad Organizacional: Para que se dé un desarrollo Cultural interno en la Organización, la estructura debe reflejar los valores de ésta y facilitar la ejecución de estrategias para obtener buenos resultados.

Es importante que la empresa cuente con sistemas efectivos para cuestionar y redefinir sus propias estructuras (Organigramas, líneas de reporte, concentración del poder, entre otras). En relación a este punto, en Mexicana de Aviación se aplicó un programa de Claridad Organizacional en el cual se renovaron los cuadros directivos y se realizaron ajustes y sustituciones indispensables. Por otro lado en XABRE se utilizan técnicas como descripción de puestos, límites de autoridad, evaluación de puestos, entre otros, para lograr la Claridad Organizacional.

5. Comunicación: Esta viene a ser un proceso indispensable para el cambio Cultural. Giral propone algunas formas de investigación que nos ayudan a tener una comunicación efectiva y son: a) Diagnosticar la Cultura Real ya que esa información es valiosa para la planeación estratégica y la toma de decisiones; b) Diagnosticar el clima para conocer la percepción que la empresa tiene de sí misma y que los participantes se consideren tomados en cuenta para eficientar el empeño de la Organización por mejorar el clima. Algunos indicadores de estos serían calidad de vida y grado de satisfacción en el trabajo, remuneración del trabajo, sentido de pertenencia a nivel de equipo de trabajo, relaciones humanas,

colaboración, entre otras. Para esto se recomienda utilizar como instrumento las encuestas, las entrevistas profundas o sesiones de grupo.

El objetivo primordial de la Comunicación consiste en contagiar el propósito a toda la Organización, lograr que la razón de existir de la empresa se respire y se comparta, conseguir además la puesta en común de ideas y significados, creencias y valores. Por lo tanto, hablar de Comunicación es hablar de Cultura.

En resumen, la propuesta metodológica de Giral consiste básicamente en llevar a cabo los programas de su Perfil Cultural para de esta manera modificar o mejorar la Cultura de la Empresas para que éstas alcancen la Efectividad.

Otros autores como *Allaire y Firsiroti* (1992) proponen un esquema conceptual para la formulación y aplicación de estrategias para lograr un cambio radical en la empresa. Mencionan que el éxito y la vitalidad Organizacional depende del desarrollo de Culturas y valores apropiados. Por tal motivo las empresas deben cultivar las creencias, exigencias, suposiciones, modos de comportarse y estilos de Gerencia que son requisitos para la sobrevivencia y el éxito en un ambiente de cambio.

La cultura constituye así la base del funcionamiento Organizacional, es la fuente invisible donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren su energía. El éxito dependerá del talento y aptitudes de la Gerencia para cambiar la Cultura.

Hablar de cambio radical tiene que ver con una transformación que contemple características formales de la Organización (estrategias, estructura organizacional y sistema gerencial) y también los valores básicos y el sistema de significados, es decir, la Cultura de la Empresa.

El esquema propuesto por los autores, se basa en tres pasos, el primero señala que toda Organización se compone de:

a) *Una Estructura* que contiene todas las características formales y tangibles de una empresa (objetivos, políticas, procedimientos de reclutamiento, entre otros).

b) *Una Cultura* que comprende las tradiciones, los valores y las costumbres acumuladas que surgen del pasado de la Organización de sus dirigentes actuales y anteriores. Viene a ser una reserva para elaborar estrategias y planes de acción ya que ha evolucionado paralelamente a las características de la misma, y esto hace inevitable que la Cultura y la Estructura se entremezclen, que se apoyen y se refuercen mutuamente.

c) *Los individuos*, ejecutivos o empleados de todos niveles que poseen diversas actitudes y que actúan según exigencias que han adquirido durante su experiencia en la empresa.

Como segundo paso se mencionan las condiciones previas para lograr la Eficacia de las estrategias radicales:

1. Elaboración por parte de la Dirección de una metaestrategia eficaz, es decir, un plan de acción no oficial donde se harán cambios de políticas, sistemas, empleo de recursos, valores, métodos y estilo de Gerencia. Esta metaestrategia sólo se explica a un número pequeño de personas, al comienzo consiste en una investigación de objetivos y orientaciones generales referentes al tipo de valores que se deben inculcar en la Organización y las acciones para su realización.

2. El reconocimiento del hecho de que la Cultura, la estructura y los individuos tienen modalidades, ritmos de cambios y tipos de control diferentes. Por tal razón, comprender los cambios de Cultura y estructura son una herramienta indispensable para las revoluciones Culturales.

Como tercer y último paso, se explican las etapas de elaboración y puesta en marcha de estrategias radicales:

Etapas 1. El Buen Diagnóstico.

Consiste en una evaluación lúcida e imparcial del grado de armonía entre la empresa, su ambiente actual y sus circunstancias futuras previsible, para esto se manejan cuatro casos posibles:

Armonía y continuidad. Aquí la empresa se adapta bien a su ambiente actual, mantiene un buen desempeño económico y se prepara gradualmente para el futuro. El acuerdo con el ambiente actual y el futuro es fácil de establecer en periodos de crecimiento y desarrollo tecnológico.

Inadaptación temporal o ajuste prematuro. No hay adaptación en la empresa con el estado actual del ambiente, esto ocasiona un pobre desempeño. El contexto futuro será favorable para la empresa a comparación del actual. En este caso se encontraban empresas como City Bank y Genentech.

Transformación o reorientación. En este caso la empresa está bien adaptada a su ambiente actual. Sin embargo los directivos prevén un contexto futuro muy diferente al actual a raíz de cambios tecnológicos y competitivos. Las empresas al prever un estancamiento en relación a sus mercados actuales no cambian sólo reorientan sus acciones a industrias y mercados más acogedores. En la reorientación se da

una ruptura entre contexto actual y el futuro. Como ejemplo de esto se encuentran empresas como Black & Decker, IBM y Beatrice Foods.

Reestructuración o revitalización. Aquí la empresa está mal ajustada a su contexto actual, muestra rendimiento mediocres y se adapta mal al contexto futuro. Ejemplos de empresas que contemplan la reestructuración son Chrysler, Massey Ferguson, entre otras. Y las empresas destinadas a revitalizar su rendimiento son Sears, Goodyear, Westinghouse, Sherwin - Williams.

Realizado el diagnóstico, los dirigentes deciden si la empresa debe ser objeto de transformación, reorientación, revitalización o reestructuración.

A continuación se explicará en que consiste cada estrategia.

- *Reorientación.* Se trata de renunciar de manera progresiva a los sectores comerciales del momento y llegar a nuevas áreas de explotación como General Electric y Gould que tiene que adquirir la Cultura y la Estructura de los nuevos sectores de actividades hacia donde se dirigen los recursos de la empresa. También se dan casos donde sería perjudicial modificar la Cultura y Estructura como lo es en la empresa Phillip Morris y Pillsbury.

La reorientación será eficaz si los gerentes son conscientes de que no saben cómo administrar esta nueva empresa, también es esencial proteger la Cultura y la Estructura de la nueva empresa de la influencia del campo antiguo de acción.

- *Reestructuración.* Aquí lo primero es tomar medidas de apoyo a corto plazo, los gerentes deben tomar medidas radicales para salvar a la empresa. Posteriormente se debe encontrar una nueva estrategia competitiva que más convenga a la empresa y que sea una evolución concreta a los problemas.

- *Revitalización.* Para que esta estrategia sea eficaz debe atacar dos puntos: a) Como se trata de un estado de crisis o de quiebra, es necesario hacer real esta posibilidad de peligro que se deriva de los métodos actuales de la gerencia; b) Se debe despertar la consciencia de la responsabilidad gerencial en cuanto al nivel de realizaciones, ya que los bajos rendimientos son atribuidos a factores externos, antes los cuales la empresa no puede hacer nada.

- *Transformación.* Esta estrategia es la que más depende del talento de un buen equipo de ejecutivos. La transformación debe venir de niveles altos, desencadenada por un ejecutivo visionario que vislumbre un buen porvenir para la empresa y que está decidido a hacer realidad ese futuro.

Cada estrategia debe aplicarse según cada caso y característica particular, pero las 3 últimas deben ponerse en marcha simultáneamente y paralelamente con las etapas siguientes.

Etapas 2. Evaluación de la Cultura y de la Estructura Actuales y sus Vínculos.

En esta etapa los ejecutivos deben establecer el esquema del proceso de socialización presente en la empresa, para esto deben encontrar respuesta a lo siguiente, lo que facilitará la tarea:

¿Cuáles son los valores y las actitudes que se derivan de la naturaleza particular de la industria? ¿De qué manera los factores contingentes (tecnología, reglamentos, tipos de competencia, entre otros) influyen en las creencias y el comportamiento organizacional? ¿Cuáles son las historias, leyendas y

mitos que circulan con el pasado de la empresa, sus ejecutivos antiguos y actuales ? ¿Cuáles son los comportamientos y las condiciones necesarias para la promoción ? ¿Cuáles son las actitudes y habilidades para el éxito ?.

Las respuestas permitirán establecer un informe sobre valores básicos, hipótesis y exigencias que se derivan del pasado y de las contingencias particulares de la Organización que apoyan las políticas y prácticas actuales de la gerencia.

Etapa 3. Definición de la Estructura y de la Cultura Deseada.

Aquí se define lo que se desea como culminación, los objetivos en cuanto a la estructura y Cultura. Qué valores y qué arreglos estructurales harán que la Organización sea capaz de afrontar los desafíos que le esperan. Se debe tener una visión clara de que tipo de empresa se desea crear y ver que exista coherencia entre los factores de contingencia y los nuevos arreglos culturales y estructurales, así como las relaciones múltiples que se deben establecer con la Cultura actual.

Las etapas siguientes ya mencionan procedimientos que ayudarán a implantar una nueva Cultura y Estructura.

Etapa 4. Reforzar el Apoyo Político a los cambios Propuestos.

Hacer conscientes a los empleados influyentes de la necesidad del cambio, se pueden valer de asesores externos.

Etapa 5. Transmitir de Manera Poderosa una Nueva Imagen que Refleja la Estrategia Externa, los Valores y los Modos de Funcionamiento que se Deseen Instaurar.

Para esto se pueden valer de revistas internas, sesiones de orientación, entrenamiento, entre otros e implantar programas de estímulos para alcanzar objetivos financieros.

Etapa 6. Escoger, Reclutar, Formar y Colocar en todas Partes de la Organización Agentes de Cambio.

Se debe permanecer en contacto con ellos para asegurar que sepan explicar la nueva orientación.

Etapa 7. Establecer y Poner en Marcha un Programa Flexible de Acciones Sincronizadas.

Los cambios estructurales deben provocar cambios de Cultura, y a su vez la Cultura debe legitimar los cambios de Estructura.

Etapa 8. Ratificar la Nueva Visión de la Organización.

Reforzarla con ayuda de decisiones y declaraciones públicas, conceder promociones a los individuos que apoyen la nueva orientación. Que exista coherencia entre palabra y hecho, controlar y analizar los procesos de socialización, asegurar que el reclutamiento, la selección y el entrenamiento sean compatibles con la nueva orientación.

Todo lo anterior es un modelo práctico para conseguir y formular estrategias radicales, así como para manejar las discontinuidades estratégicas, es una prueba de las aptitudes de un dirigente.

Otro estudio es el que presenta *Laville* (1993) en él. el Director Ejecutivo de Recursos Humanos de Xerox Mexicana, explica el por qué y cómo están aplicando estrategias de transformación basadas en un cambio Cultural.

En el año de 1989 esta compañía resintió el efecto de una competencia agresiva, vino la necesidad de mayor producción, más comunicación con el personal y mayores actividades gerenciales y de Dirección; así decidieron instalar una estrategia llamada "Liderazgo a través de la Calidad" con el enfoque primordial de atender al cliente, vía encuestas, entrevistas, visitas, entre otros, para conocer su percepción de la empresa. También se hizo un estudio para conocer las fuerzas y debilidades de la competencia.

De esta manera, se percataron de que se requería una modificación profunda en todos los niveles y se definieron los objetivos de cambio cultural, a través de una estrategia cuyo principio básico era, asegurar la calidad permanente y satisfacer a los clientes. Se empezó a trabajar fuertemente en el Desarrollo Gerencial, ya que la estructura permitía planear el trabajo con la participación de todo el personal, a través del " Jefe de grupo familiar " (tiene a su cargo dos o más personas). En primer lugar se establecieron los "grupos de implantación" liderados por los niveles gerenciales, se entrenó a todo el personal incluyendo el Director General y a su "grupo familiar".

Las herramientas de calidad -procesos de solución de problemas, de mejoramiento de la calidad, herramientas estadísticas el concepto de costo de calidad y el uso de parámetros competitivos- se transformaron en las formas estándar para enseñar a los empleados a mejorar su trabajo.

Posteriormente se difundieron "en cascada" a todos los "grupos familiares" los objetivos y prioridades de la compañía, para lograr un enfoque común de metas. Finalmente se instrumentó un programa de Reconocimiento y Recompensa para la motivación continua del personal, tanto a nivel individual como grupal, para reforzar los cambios deseados.

Una vez realizado el diagnóstico de las prioridades de la empresa, el comité ejecutivo evaluó el liderazgo gerencial, la administración de recursos humanos, el proceso administrativo, el enfoque al cliente, el soporte y herramientas de calidad y las prioridades del negocio. Se utilizaron 3 elementos para definir los parámetros: Calidad, costo y tiempo.

Para entender el ambiente que priva dentro de la corporación, Xerox desarrolló además un Programa de Comunicación con el personal, en él se indagó el nivel de satisfacción en el trabajo, la percepción de los empleados sobre sus posibilidades de desarrollo, su capacitación, sus ideas y opiniones. De esta manera se involucró a la gente al hacerles comprender que la estrategia está hecha para satisfacer al cliente externo y al interno.

Los factores que contribuyeron a la instrumentación del programa y que siguieron siendo críticos, fueron el desarrollo en cascada del proceso de calidad, el involucramiento de la alta gerencia y la estrategia de calidad como una disciplina de trabajo. Y el punto clave fue dotar a todos los empleados de un lenguaje común para facilitar el camino hacia una Cultura de Calidad Total.

Con la implantación de este proceso, Xerox permaneció competitivo durante la década pasada y cada año se revisan las estrategias de mediano y largo plazo para establecer los objetivos del siguiente ejercicio. Con esto los beneficios han sido: Mejora en los niveles de satisfacción del cliente, reducción de rechazos de productos, disminución de los niveles de inventarios y recorte de costos. A este

plan anual lo llaman "Policy Deployment" y se fundamenta en la satisfacción del cliente, empleados y accionistas.

Ahora bien, a continuación se expondrán las investigaciones realizadas por autores que no sólo brindan una aproximación teórico-metodológica, sino que además, presentan instrumentos con los cuales es posible cuantificar la Cultura Organizacional.

En primer término se hablará del estudio realizado por *Mahón* (1992). Para él tanto la Cultura Organizacional como el Clima, forman parte del "Medio Ambiente" de una Organización. Considera que en las Empresas no es conveniente intentar realizar un cambio sin evaluar antes su situación actual, para planificar posteriormente las acciones necesarias para su corrección y lograr un "Análisis correctivo del Medio Ambiente de la empresa".

Este autor señala que existen 2 campos que conviven bajo el "macrocielo" conformado por la Cultura y el Clima, y estos son:

El Campo de las Personas: Estas son el motor de la Empresa. Al observar a la gente en acción, se pueden detectar síntomas que hablen de un Medio Ambiente bueno, regular o malo. En este campo se analizan 4 puntos:

1) *La Relación Persona-Empresa.* En este apartado se verifica cómo es la convivencia entre la Empresa y las Personas que colaboran y viven de ella, particularmente se estudia el grado de identificación de las personas con la empresa.

2) *El Estilo de los Dirigentes.* Hay que conocer bien a los subordinados en todos niveles, a sus supervisores, cómo se sienten tratados (como objetos o como personas inteligentes).

3) *La Dinámica Horizontal.* En ella se observa a la Organización "desde arriba", así como a los grupos de acción, sean formales e informales, lo cual permite apreciar cuanto favorecen o entorpecen el logro de los objetivos de la Empresa.

4) *Dinámica Vertical.* Aquí la Organización es observada "desde delante" lo que permite apreciar que hay distintos niveles y se puede ver cómo los de "arriba" manejan procesos de su gestión.

El Campo de la Organización: Este es el conjunto de "sistemas" previstos para la ordenación de los Recursos Humanos dentro de la Empresa, para que funcionen adecuada y productivamente. Son 4 los sistemas ha observar aquí:

1) *El Sistema Organizativo Básico.* En él se observa si el organigrama, la descripción de funciones y el manual de políticas de la Organización, favorece o entorpece el desempeño de las personas.

2) *El Sistema de Selección de Personal.* En este apartado se ve si el sistema utilizado para seleccionar y promover personal, permite asegurar que en toda la Organización cada puesto esté ocupado por las personas más aptas.

3) *El Sistema de Desarrollo de Personal.* Se observa el sistema con el cual la Empresa prepara a las personas para que rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro.

4) *El Sistema de Comunicaciones.* Se observa si los recursos formales que existen en la Empresa para reducir las deficiencias que tienen las personas para comunicarse son los más adecuados.

El estudio que realizó Mahón tomando en cuenta lo anterior, consistió en aplicar un instrumento que buscó medir el "Medio Ambiente" de una Empresa, el cual se componía de 24 afirmaciones a responder en grupo, relacionadas con los dos campos ya mencionados (con sus 4 puntos claves cada uno).

Su investigación se llevó a cabo en el Banco Sur de Argentina, en el año de 1989. Participaron de forma obligatoria 412 personas en reuniones (convocadas por un coordinador externo), cuya duración era de dos horas. La razón que dio origen a este trabajo, se debió a que esta Organización presentaba gran depresión en el clima laboral, lo cual se manifestaba en actitudes "desganadas", alta rotación e incremento del abstencionismo.

El proceso de " Análisis Correctivo del Medio Ambiente " constó de 4 pasos:

1. **Medición:** Consiste en tomar información de los " Ocho puntos claves" de la Organización, lo cual permite realizar el diagnóstico de la misma, es decir ayuda a saber qué "enfermedad" tiene la empresa o si, por el contrario, está "sana". Aquí se evalúan los aspectos de la Organización, con la aplicación de un cuestionario en forma grupal para obtener con esto mayor participación, sinceridad y espontaneidad.

En el Banco Sur, el coordinador realizó un total de 30 reuniones, en donde participaron primero los Gerentes, luego los jefes y por último los empleados. Después de darles una breve introducción acerca de los objetivos de estos encuentros, formó entre los participantes pequeños grupos de trabajo (de 12 a 14 gentes). Se les repartió los cuadernillos y analizaron las preguntas tratando de lograr consenso en las respuestas. Una vez hecho esto, contestaron en una hoja de respuestas, y a cada una de éstas se les asignó un valor, 0 = falso, 4 = verdadero, estos valores se concentraron en la "hoja de resumen de respuestas" para obtener un promedio de cada "punto clave".

2. **Cuantificación:** Consiste en expresar y reunir toda la información recibida y traducirla en gráficos, lo cual permite apreciar visualmente la situación real del estado del "Medio Ambiente"; y de esta forma conocer el estado positivo o negativo del mismo. Existen dos tipos de cuantificación:

Parcializada: En ella se indican los valores promedio obtenidos en la medición. Se grafica en barras tomando en cuenta cada uno de los 8 puntos claves.

Global: Aquí se expresa el promedio de los 8 puntos con lo que se aprecia la situación general de la *Compañía*, aunque no con demasiada precisión, pero en general permite conocer globalmente la situación (buena, regular o mala). Esto se realiza en una gráfica circular o de pastel.

En el Banco Sur la cuantificación se realizó por equipo y el coordinador pidió que cada uno explicara sus resultados. Entre todos sacaron el porcentaje de todas las gráficas, y se realizó otra con el promedio total de los distintos grupos. Finalmente el grupo dio su propia interpretación de los resultados, intercambiando opiniones, lo que impactó favorablemente la motivación del personal.

Estos resultados fueron mostrados en una reunión donde participaron los Gerentes. Ahí se sorprendieron al constatar que ellos eran optimistas con su "Medio Ambiente", no así los Jefes ni mucho menos los Empleados.

Se encontró que en relación a la identificación del personal, los empleados eran más optimistas que los jefes y los gerentes. Coincidieron en la pobreza de la comunicación y delegación; y estuvieron de acuerdo en que los jefes trataban bien a sus colaboradores.

En Diciembre de 1990 se terminó la medición y cuantificación del "Medio Ambiente", y el siguiente paso a seguir fue la prescripción.

3. Prescripción: En esta etapa lo que se hace es "recetar" el remedio o la "solución teórica"; se analizan las desviaciones eventualmente encontradas y se elaboran posibles soluciones. Para esto es necesario que participen aquellos que estuvieron en las etapas anteriores.

En la prescripción se realizó una reunión informativa para dar a conocer la situación de la Organización, se crearon "grupos de trabajo resolutivos" con el fin de encontrar posibles soluciones a las desviaciones de los dos campos de importancia. Estos grupos fueron de 10 a 12 personas los cuales realizaron los pasos siguientes: a) Determinar puntos críticos claves; b) Prioridad de los puntos clave críticos; c) Definición de los errores a solucionar; d) Análisis de los errores a resolver y e) Solución de errores.

El informar al personal de los resultados obtenidos, reforzó la toma de conciencia de la necesidad de trabajar en equipo si se quería mejorar el "Medio Ambiente".

En el Banco Sur se formaron 20 grupos de trabajo y se involucró a casi todo el personal. Al inicio de Abril de 1991 ya se habían presentado proyectos para mejorar el "Medio Ambiente".

4. Tratamiento: Esta etapa consiste en poner en marcha las soluciones elaboradas y aceptadas en la etapa anterior, lo cual estará en manos de la Dirección de la Empresa a través de las Gerencias que correspondan. Los proyectos que fueron realizados se aceptaron tomando en consideración los recursos materiales con que se cuenta.

Entre Mayo y Junio de 1991, en el Banco Sur se aplicaron las siguientes soluciones: Se incorporó una asistencia social; se puso en marcha un incentivo económico individual; se realizó a todo el personal una Detección de Necesidades de Capacitación., y se detectó con base a ello un programa de capacitación; se puso en marcha un programa de calidad total; se incorporaron algunas herramientas de comunicación como pizarras, anuncios y periódicos; entre otras acciones.

Lo importante en este estudio es que tanto el diagnóstico como la elaboración de soluciones, estuvo a cargo del propio personal. Y el trabajo no fue en vano, ya que al repetir la medición y cuantificación en Mayo de 1992, se obtuvieron valores más positivos que al inicio del proceso.

El autor concluye explicando que el proceso de análisis correctivo es circular, por lo tanto, una vez aplicado el "tratamiento" habrá que volver al primer paso y realizar una nueva medición para probar en qué medida se ha reducido o ha desaparecido el "problema" para lograr así, la calidad total.

Por otro lado *Krus* (1991) en su libro " La Administración Mexicana en Transición ", ofrece una guía a las empresas mexicanas para identificar las transformaciones administrativas necesarias para responder a las condiciones cambiantes. Hace énfasis en evaluar las prácticas y actitudes tradicionales aún prevalecientes en la mayoría de las Organizaciones de nuestro país, lo cual forma parte de la cultura existente.

Su estudio se basó en un análisis sobre los aspectos más significativos del "estilo administrativo tradicional", comparándolo con el "estilo administrativo moderno" el cual esta autora propone para un mejor desarrollo empresarial.

Señala que *el estilo administrativo tradicional* es aquel que se caracteriza por el predominio de Directivos y Gerentes incapaces de formar equipos de trabajo, temerosos de delegar, ignorantes de la importancia de la calidad y eficiencia, complacidos con su mediocridad para dirigir, para organizar y planear en su Empresa, dependiente de las relaciones influyentes, ignorantes de la importancia de la capacitación, entre otras cosas.

El enfoque moderno es todo lo contrario, ya que en éste se propone un trabajo en equipo, la posibilidad de una delegación total, una planeación consciente y realista y el ver como aspectos fundamentales en la Empresa a la calidad, la eficiencia, la capacitación, y la producción; el interés del Gerente por desarrollar una Cultura Empresarial, entre otras cosas.

La autora considera que el punto principal en una transición implica abandonar vicios y costumbres defectuosas que se han adherido a la cultura del trabajo en México. Lo primero es analizar los valores culturales arraigados con la Administración, junto con las costumbres y hábitos que forman parte de la cultura mexicana, ya que estos valores y tradiciones ejercen efectos sobre la forma de trabajar del empleado, en sus relaciones interpersonales, su percepción del mundo, entre otros, todos estos factores son pieza importante para el desarrollo de la Cultura Organizacional. Los aspectos culturales se dividen en dos grupos:

- El primero consiste en valores culturales arraigados fundamentales en la estabilidad y moral del país, como la familia, la religión las relaciones interpersonales, la sensibilidad emocional, entre otros.

- El segundo grupo son las costumbres, hábitos y características de conducta. Estos son considerados "frenos" para la modernización, pero se ha demostrado que se pueden modificar y adaptar a la

transición de un estilo moderno, entre estos se encuentran el tiempo y la puntualidad, el concepto de compromiso, ética, la relación con el superior, y la individualidad vs. equipo.

El personaje central para llevar a cabo el proceso de transición es el dueño o Director General, ya que sin la visión y el apoyo de él se tienen pocas posibilidades de llevar a cabo cualquier cambio.

Kras da a conocer el **Proceso de Transición Organizacional** que ya han implementado en algunas empresas, este consiste en 8 pasos. Algunas actividades previas para la puesta en marcha de este proceso son: la empresa debe mirar al exterior, saber qué está haciendo la competencia, cómo está el mercado, qué tipo de tecnología se requiere para competir y cuál es la situación del mercado mexicano e internacional. Los pasos propuestos son los siguientes:

Paso 1. Autoanálisis: Es una toma de consciencia de dónde se encuentra la administración de la Empresa en la actualidad. Incluye el análisis de todos los departamentos.

Paso 2. Establecimiento de Objetivos Totales: Comprende decisiones a largo plazo, los objetivos específicos que se espera lograr y los marcos de tiempo correspondientes. Posteriormente esto se reduce a planes y objetivos de mediano y corto plazo.

Paso 3. Desarrollo del Equipo Administrativo: El director forma su equipo administrativo y los integrantes deben ser profesionalmente competentes y estar comprometidos con el cambio que se va a llevar a cabo. Es importante que cada área esté representada para que participe en la toma de decisiones.

Paso 4. Establecimiento de Una Filosofía Empresarial-Operacional: Aparte de la filosofía ya existente, incluye poner por escrito los principios y valores básicos de la Empresa, así como colocarlos claramente en todas las áreas claves de trabajo.

Paso 5. Planeación Estratégica para Metas y Objetivos Específicos: El equipo es el que planea y coordina todas las actividades para lograr los objetivos. El gerente debe asegurar el compromiso con los objetivos, combinarlos con programas realistas, desarrollar y capacitar las siguiente línea de subordinados.

Paso 6. Desarrollo de Equipos: Cada miembro del equipo administrativo superior tendrá que ser el organizador, desarrollador y motivador de los equipos en el siguiente nivel inferior, y así se sigue en cascada. También la responsabilidad y el control pasa del gerente a los subordinados, y de esta manera, la toma de decisiones y la seguridad se moverá a los niveles más bajos.

Paso 7. Control y Seguimiento: Al inicio del cambio, el equipo administrativo debe motivar, alentar a los miembros a que contribuyan con ideas y soluciones a problemas. Así el control de calidad se vuelve un reto y una fuente de orgullo para el equipo. El seguimiento se orientará hacia la coordinación entre secciones y departamentos. La costumbre de buscar culpables se cambia y ahora se trata de buscar la raíz del problema y resolverlo, se está así planeando un cambio total en las actitudes.

Paso 8. Evaluación de Resultados: Los resultados departamentales se dividen en dos categorías, una en resultados cuantitativos en relación a los objetivos, y el otro es la evaluación del gerente, del administrador, esto tiene como fin que el gerente se vea como lo ven los otros.

Después de estos 8 pasos, la autora señala otros conceptos importantes que facilitan el proceso de cambio como: Comunicación organizacional (hacia todas direcciones); la comunicación y el Gerente (comunicación del Gerente con sus trabajadores y sus familias); la comunicación y el trabajador (hacer sentir al trabajador el respeto que se le tiene como ser humano y el valor de su labor) y la comunicación y las líneas jerárquicas (desaparición de líneas de mando y cambiar la actitud hacia la autoridad).

Otro punto sobresaliente a considerar para la transición, es la sensibilización para el cambio cultural, ya que el proceso de modificación de un comportamiento cultural "tradicional" a uno "moderno" es difícil. Este es un proceso durante el cual se debe de pasar por un "autoanálisis", en el que se examinen creencias y comportamientos actuales con el fin de percibir las posibles faltas, una vez hecho esto el proceso de cambio será fácil y se acelerará.

Pero la aportación metodológica de Kras consiste en la creación de un inventario llamado "Ejercicio para Análisis Administrativo", el cual viene a ser un proceso de autoanálisis y evaluación de la Empresa que tiene como finalidad que ésta conozca su "posición" con respecto a su manera de manejar la Organización, y ubicarse si se encuentra en el estilo "tradicional" o "moderno".

Su instrumento contiene 62 afirmaciones; las categorías que se manejan en él son: Filosofía y objetivos, organización, delegación, control y seguimiento, evaluación de Gerentes, planeación, capacitación y desarrollo.

Una vez terminado el ejercicio, se obtiene un puntaje y con él, se puede saber con base a una clasificación propuesta de antemano, el estilo administrativo existente en la Empresa: Enfoque tradicional, primeras indicaciones de cambio, la transición en proceso y la transición avanzada (enfoque

moderno). Posteriormente, se tiene que hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de la Empresa. Esto viene a dar una idea clara de dónde se encuentra la administración en ese momento, y viene a ser la base para planear estrategias de cambio. Cabe mencionar que en este ejercicio debe participar el Director General y todo el equipo administrativo.

Por último la autora hace mención de algunas empresas exitosas que ya tienen tiempo de haber implementado sistemas modernos administrativos acompañados de avances tecnológicos, son empresas de diferentes giros comerciales, diversos tamaños y ubicadas a lo largo de la República, aunque no especifica si han aplicado en ellas el Ejercicio propuesto anteriormente.

Las empresas son Bimbo S.A. de C.V., Grupo INFRA, Compañía Siderúrgica de Guadalajara S.A. de C.V., Transmisiones y Equipos Mecánicos S.A. de C.V. (Querétaro), VACOR S.A. de C.V. y Pigmentos y Óxidos S.A. de C.V. (Monterrey).

Kras concluye resumiendo que los elementos que en común manejaron las empresas antes citadas fueron: una visión de la Empresa, participación de la gente, comunicación, capacitación y desarrollo, dedicación a la Calidad Total, es decir, un cambio Cultural.

Continuando con esta exposición, el estudio realizado por *Schiber y Gutek* (1987) brinda otro aspecto no menos importante para el estudio de la Cultura Organizacional, el cual gira en relación al tiempo.

El tiempo es una dimensión básica dentro de las Organizaciones. La manera cómo éste es distribuido, medido y usado tiene influencia en la gente que labora en ellas. El establecer, coordinar y

sincronizar a las personas y a las tareas a través del tiempo, es la llave para la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de las mismas, así como el logro de la efectividad organizacional.

Para los empleados, los horarios y la manera en que se distribuya el tiempo son factores que pueden afectar su desempeño y satisfacción.

La investigación que presentan las autoras, es de tipo exploratorio y fue diseñada con la finalidad de desarrollar mediciones de las "dimensiones temporales" del trabajo, que pueden ser usadas en estudios acerca del tiempo en las Organizaciones. En primer término se verá la relación existente entre las "dimensiones temporales" y la Cultura Organizacional.

Las normas como se ha visto ya, forman parte de la Cultura. Entre las funciones que poseen se encuentra la de guiar y controlar la conducta de los individuos, prescriben "rigidez secuencial", así como son facilitadoras de conformidad. Rigidez y conformidad son aspectos temporales de las normas, lo cual prevé un control en el comportamiento de los sujetos. Dentro de las Organizaciones éstas tienen componentes temporales que ayudan al complicado proceso del trabajo y facilitan el seguimiento del mismo al coordinar, sincronizar y establecer las tareas que se deben realizar en el desempeño de la labor.

Si bien, los aspectos temporales y de contenido de las normas de trabajo homogenizan la conducta de los individuos dentro de los grupos, diferentes grupos pueden tener diversas normas muchas de las cuales pueden diferir en sus aspectos temporales. Costumbres y normas por lo tanto, se usan significativamente en el tiempo, y ayudan a indicar a un grupo su membresía, los valores de los miembros y los patrones de conducta existentes.

Actualmente el concepto tiempo ha empezado a ser considerado importante en las investigaciones, al ser visto como algo homogéneo, objetivo, medible, infinitamente divisible, unidireccional, irreversible y lineal.

El tiempo en las Organizaciones es un recurso no renovable, por lo tanto debe ser administrado. Un proceso que se usa para el control y manejo del tiempo, es dividir en segmentos las tareas o actividades a desarrollar. A través de esto se pueden observar patrones temporales que permiten ordenar las acciones. Esta percepción de ordenar reduce los sentimientos de incertidumbre en los trabajadores. Reducir la incertidumbre, es un factor de salud organizacional y eficiencia.

El tiempo es una llave característica de la Cultura en las Organizaciones, por lo tanto no es nada desaconsejable tomarlo en cuenta para el análisis de ésta.

Sin embargo, los trabajos que se han abocado al análisis del tiempo en las organizaciones presentan ciertas deficiencias como son el uso de variables que difieren de un estudio a otro y el empleo de diversas empresas en donde han aplicado sus instrumentos, las cuales poseían naturalezas distintas, lo que hacía imposible la generalización de los resultados por todo esto, las autoras emplearon métodos cuantitativos en su investigación. La propuesta que brindan es la de realizar un estudio exploratorio que permita a) examinar las dimensiones del tiempo en las organizaciones para analizar las normas temporales estancadas, las percepciones de las reglas temporales y las costumbres que rigen la conducta en el trabajo organizacional, y b) desarrollar un instrumento de medición de las dimensiones temporales de la Cultura Organizacional, cruzando diferentes Empresas, para obtener así, una comparación entre ellas.

El instrumento que se creó fue una Escala tipo Likert a la que denominaron "Tiempo de trabajo", ésta fue diseñada para designar y valorar las dimensiones temporales de trabajo en la Organización, se emplearon 16 dimensiones temporales (áreas) las que se midieron en 56 ítems con 5

opciones de respuesta, que describen las conductas relacionadas al tiempo, situaciones y costumbres concernientes a la distribución del tiempo, rutina, autonomía, sincronización y coordinación, límites temporales, pasos del trabajo, valor del tiempo y futura orientación.

Los 16 factores (dimensiones temporales) que se manejaron en la escala fueron : 1. establecimiento y tiempo final; 2. puntualidad; 3. orientación futura y calidad vs. rapidez; 4. distribución del tiempo; 5. tiempo límite entre trabajo y no trabajo; 6. conciencia en el uso del tiempo; 7. pasos para realizar el trabajo; 8. autonomía en el uso del tiempo; 9. sincronización y coordinación del trabajo a través del tiempo; 10. rutina vs. variedad; 11. límites de tiempo intraorganizacional; 12. tope de tiempo en un día de labores; 13. secuencia de tareas a través del tiempo; y los 3 restantes, bajo el rubro de "no nombrado".

Para este estudio participaron corporaciones localizadas en California, Minnesota, Carolina del Norte, Ohio y Wisconsin, cuya actividad económica era de las áreas de manufactura (10 firmas), servicio (8 firmas) y adaptación (5 firmas). La participación se llevó a cabo a través del Director Senior, quien sirvió de coordinador de la investigación en cada Organización; cada coordinador preparó la participación de por lo menos dos grupos de trabajo de su Empresa. La recolección de los datos requirió de un periodo de un mes y medio.

Se consideraron tres aspectos para la elección de los sujetos: a) tipo de Organización, que se basó en aspectos como producción, apoyo, mantenimiento, adaptación y dirección; b) tamaño de la Organización, en el que se tomó en cuenta el número total de empleados y c) el tipo de grupo de trabajo, en el que se vió las actividades a la que se dedican (manufactura, servicio y adaptación).

Un total de 529 cuestionarios completados fueron regresados de 51 grupos de trabajo en 23 Organizaciones; en general hubieron 306 encuestados de Organizaciones de manufactura, 173 de Organizaciones de servicio y 44 de organizaciones de adaptación.

Los entrevistados fueron predominantemente blancos, burócratas de educación elevada, y trabajadores de mediana profesión bien remunerados. Ejecutivos y Directivos constituían el 17 % de la muestra, el 9.6 % eran Supervisores y Administradores, el 8.9 % vendedores, el 13.6 % oficinistas, el 18.3 % negociantes de otra profesión técnica, los ingenieros componían el 15.7 %, el 11.5 % eran técnicos y el 5.1 % obreros.

El promedio de educación de la gente fue de 15.4 años, solamente el 15.4 % de la muestra no fue al colegio y el 23.3 % se graduó en Universidades. Con respecto a los ingresos, el 69.1 % de los encuestados reportó una entrada de \$ 20,000 a \$ 45,000 Dlls.; solamente el 16 % mencionó ingresos por menos de \$ 20,000 Dlls.; y el resto 14.9 % tuvo sueldos superiores a \$ 45,000 Dlls. El promedio de edad fue de 38.1 años.

Los resultados a los que llegaron después de una serie de análisis estadísticos fue la reducción de 16 a 13 dimensiones de tiempo (ya que sólo éstas fueron aceptables y confiables). Desafortunadamente la confiabilidad de esta escala resultó baja. Entre algunos factores que hicieron que la escala fallara se encontraron : 1) los conceptos que se manejaron en ella pudieron no haber sido lo suficientemente definidos operacionalmente, por lo que no emergió un resultado estable y 2) los encuestados pudieron no haber estado lo suficientemente conscientes de la presencia o límites de las contestaciones y no fueron claros.

En conclusión, las autoras mencionan que la creación de este tipo de escalas brinda información para lo siguiente:

- Primero, el uso de alguna o de todas las escalas puede resultar rica en las descripciones de la Cultura de las Organizaciones o departamentos, y puede proveer las bases para comparar Organizaciones o departamentos.

- Segundo, la escala de "dimensiones de tiempo" puede ser usada en estudios de ajuste entre individuos y Organizaciones individuales, o entre grupos de trabajo y Organizaciones. La disparidad entre las normas temporales de la Organización y las normas temporales propias, pueden ser un útil predictor para reiterar la conducta de la Empresa.

- Tercero, la escala de "dimensiones de tiempo" puede ser utilizada para explorar las dimensiones temporales de la Organización. Si bien las 13 normas medidas en este estudio son relativamente independientes una de otra, pueden ser consideradas para predecir situaciones parecidas. Los diferentes niveles de análisis muestran que las Organizaciones de servicio y sus patrones de normas temporales difieren de las mostradas por las firmas manufactureras.

- Cuarto, las escalas de "dimensiones de tiempo" pueden ser empleada para explorar las relaciones entre normas temporales y algunos otros temas de conducta Organizacional. El esfuerzo del cambio planeado puede incorporarse al uso de escalas de dimensión de tiempo. Esta escala además, se usan para descubrir problemas organizacionales y analizar diferencias conductuales en una Organización, finalmente ayudan a averiguar vacíos de insatisfacción en los empleados, lo cual daría pie al reajuste de una Organización.

La propuesta final de Schiber y Gutek es que en posteriores investigaciones se debe tener como finalidad la validación de instrumentos para el estudio de las escalas de "dimensiones de tiempo", ya que esta nueva forma de mirar a las Organizaciones y a la Cultura del trabajo, brinda muchas posibilidades de análisis.

El último trabajo a revisar es el presentado por *Denison* (1991) en su libro "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional". El objetivo de este estudio fue el de analizar la relación existente entre Cultura Corporativa y el Rendimiento Organizacional, todo esto con el fin de mejorar o predecir los impactos que se puedan presentar en relación a la efectividad.

A la Cultura él la percibe como los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una Organización; por lo que cualquier teoría Cultural de Efectividad Organizacional, debe considerar lo anterior ya que éstos son la fuente primordial de una actitud motivada y coordinada.

Su investigación la llevó a cabo en dos momentos. En el primero sigue un método cuantitativo al realizar un estudio comparativo en una muestra de 34 Organizaciones, en donde emplea medidas estándares en relación a la cultura, clima y efectividad en la Organización. Los resultados en esta primera parte, los presenta únicamente en forma cuantitativa y la atención está centrada en predecir el rendimiento a través del tiempo.

En la segunda parte selecciona a 5 de las 34 Organizaciones que analizó en el paso anterior, realizando estudios de caso con la finalidad de conocer las "historias" y los antecedentes de cada Corporación, así como la Cultura de la Empresa, los procedimientos o prácticas gerenciales y la Efectividad de cada una de ellas. De los datos y resultados obtenidos en estas dos secciones, se hablará más adelante.

Estos métodos se emplearon para someter a prueba la teoría general de la Cultura Organizacional y la Efectividad que propone Denison. Esta teoría la plantea basándose en el hecho de que los valores y creencias de una Organización dan origen a prácticas o procedimientos gerenciales, es decir, actividades concretas que están guiadas por los valores corporativos existentes. De igual modo, sostiene que se debe de crear una Cultura Sólida en la cual, los valores y acciones sean consistentes y a la vez compartidos.

Para explicar la influencia que ejerce la Cultura Organizacional sobre la Efectividad, se plantearon 4 principios o hipótesis, las cuales sirvieron de guía para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos en las dos partes en la que se dividió el estudio, dichas hipótesis son:

1.- Hipótesis de la Participación : Aquí se sostiene que los altos niveles de participación y compromiso, crean un sentido de propiedad y responsabilidad, lo que provoca que haya mayor dedicación a la empresa. Así la participación puede ser una estrategia gerencial para un desempeño efectivo y a la vez, una estrategia para el empleado para un mejor ambiente de trabajo.

2.- Hipótesis de la Consistencia: Se afirma en este caso que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente compartidos por los miembros de una corporación, tienen un impacto positivo para llegar a un consenso y realizar acciones coordinadas. Una Cultura Sólida posee alta coordinación implícita y control sobre la conducta, y si los miembros están bien adaptados al medio social, se mejora la efectividad debido a que se facilita el intercambio de información y coordinación de las actividades.

3.- Hipótesis de la Adaptabilidad: Esta hipótesis se basa en 3 aspectos. El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo; el segundo es la capacidad para responder a los

clientes internos y el tercero, es el de reaccionar ante clientes internos o externos. Todo esto requiere tener la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar los comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la Organización, sin esta habilidad, no se puede hablar de Efectividad.

4.- Hipótesis de la Misión: Aquí se denota la importancia de una misión o una definición compartida de la función y el propósito de una Organización y sus miembros. La misión influye en dos formas sobre el funcionamiento de una Empresa: a) la misión da propósito y sentido y b) un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción. Los dos factores funcionan como apoyo a los valores claves de la Organización.

Así si una cultura es adaptable y consistente o sensible a la participación individual, y a la vez está dentro del contexto de una misión compartida, ésta será más efectiva.

Hecho un análisis del planteamiento teórico del autor, se procederá a explicar la metodología que empleó en los dos momentos en los que se dividió su trabajo.

Con respecto al estudio comparativo de las 34 Organizaciones, utilizó 2 encuestas: la Encuesta de las Organizaciones S.O.O (Survey of Organizations) y el Perfil de Encuesta de Organización O.S.P. (Organization Survey Profile). Estos instrumentos contienen características comportamentales de la Organización (clima organizacional), así como características del contexto en que opera un grupo.

Las categorías consideradas en las escalas se agruparon en cinco áreas, que a la vez se subdividieron en otras tantas:

Área de Clima Organizacional, la cual incluía: Organización en el trabajo; flujo de comunicaciones; énfasis en la gente; procedimientos para tomar decisiones; influencia y control; ausencia de burocracia y coordinación.

Área de Diseño del Trabajo, en donde se manejaban también: Requerimientos del trabajo; recompensa por el trabajo y claridad en el trabajo.

Área de Liderazgo de Supervisión, la que comprendía: Apoyo al supervisor; creación de equipos del supervisor; énfasis en las metas del supervisor y facilidad del trabajo del supervisor.

Área de Liderazgo de Colegas o Compañeros, aquí se consideraban también: Apoyo de los compañeros; creación de equipos de trabajo; énfasis en las metas de los compañeros y facilidad de trabajo entre compañeros.

Área de Resultados Comportamentales, que contenía: Funcionamiento del grupo; satisfacción e integración de metas.

Cada una de estas áreas fueron definidas operacionalmente, para comprender mejor las 67 preguntas que conformaban el instrumento.

El objetivo que se pretendía alcanzar en esta primera parte, consistía únicamente en examinar los datos obtenidos y sacar conclusiones en torno al modelo de Cultura y Efectividad y su impacto en el rendimiento por esto, no se distinguieron qué medidas podrían considerarse como culturales y cuales no.

Terminada la aplicación y una vez obtenidas las medidas de la encuesta realizada a las 34 Organizaciones, éstas fueron comparadas con los datos del rendimiento de cada una, con el fin de examinar las posibles relaciones entre estos aspectos. Para la comparación se emplearon 2 factores financieros: retorno sobre las ventas y retorno sobre la inversión. La finalidad de esto, fue calcular la relación comportamiento - rendimiento de las Organizaciones. Se realizaron dos mediciones a lo largo del tiempo, una durante el primer año, y la otra 5 años después.

Los resultados cuantitativos muestran que las compañías que tienen un sistema de trabajo bien organizado en relación a metas se desempeñan mejor, lo cual tiene un efecto duradero (de 3 a 5 años). También se vio que si existe alta participación, se tiene un rendimiento inferior; sin embargo, parece que las compañías con alta participación se desempeñan mejor a largo plazo, aún cuando no muestren rendimientos superiores.

Posteriormente, para llevar a cabo el análisis cualitativo de lo encontrado en la encuesta, se tomaron como base las 4 hipótesis planteadas al inicio de esta investigación:

Hipótesis de la Participación: El contenido de la encuesta da más importancia a la participación y dedicación en las áreas de Liderazgo y Clima de la Organización. Se observó en general, que la participación contribuye a la Efectividad Organizacional.

Hipótesis de la Consistencia: Se comprobó que la alta consistencia está asociada con alto rendimiento a corto plazo, pero esto no predice alto rendimiento a lo largo del tiempo. Los resultados obtenidos aquí, fueron exploratorios.

Hipótesis de la Adaptabilidad: Los mismos resultados obtenidos en la participación se presentan en esta hipótesis.

Hipótesis de la Misión: Se observó que los ideales de Liderazgo tienen impacto sobre el rendimiento y pueden ser una característica cultural importante, por lo que una visión o estado deseado pueden tener impacto sobre la efectividad organizacional.

Para llevar a cabo la segunda etapa del estudio, se seleccionaron a las 5 empresas que presentaban combinaciones en participación y rendimiento, tomando como base los resultados obtenidos de la encuesta anterior.

Las empresas fueron: Medtronic (fabricante de marcapasos) que presentaba alto rendimiento y alta participación; People Express Airlines, aerolínea que mostraba una participación moderada y rendimiento moderado; Detroit Edison, empresa de servicio público de baja participación y con un rendimiento debajo del promedio, Procter & Gamble la cual presentaba alta participación con un rendimiento inferior y finalmente, Texas Commerce Bancshares, logró alto rendimiento aunque en la encuesta los niveles de participación se encuentran ligeramente abajo del promedio.

Para realizar un análisis de estas 5 compañías, Denison empleó el siguiente procedimiento:

Explicó las historias y los antecedentes de cada una de las empresas y la influencia de los directivos y fundadores. Después describió la Cultura de la compañía es decir, su ideología, sistema de creencias, su sistema normativo y sus procedimientos gerenciales. En este caso prestó especial atención en la forma en que ha surgido la Cultura a partir de la adaptación de la Organización a su ambiente y la manera en que ha contribuido a su rendimiento y efectividad. Finalmente analizó con base a las 4 hipótesis, cada caso en función de su modelo de Cultura y Efectividad :

Hipótesis de Participación: Se distinguen dos tipos de participación una espontánea e informal y la otra formalizada y planificada, ambas tienen un impacto positivo sobre la efectividad. Recomienda crear estructuras de participación y dedicación.

Hipótesis de Consistencia: Fueron evidentes varias formas de consistencia. La primera es la ideológica (fundamentos establecidos y prácticas reales). Otras son la burocracia controlada y la conformidad. Afirma igualmente que una estructura bien integrada junto con un sistema estricto de retroalimentación y control, puede ser una condición de motivación en una burocracia grande.

Hipótesis de Adaptabilidad: Se presentan dos tipos: una es la capacidad para transformar, reorganizar y reorientar (lo opuesto a la burocratización rígida); la segunda es la capacidad de responder a fuerzas externas (mercados y patrocinadores).

Hipótesis de Misión: Los casos analizados refuerzan la importancia del sentido de misión en la efectividad. La misión vincula una definición abstracta de sentido y propósito del negocio. Este vínculo permite visualizar la relación entre Cultura y Efectividad.

Una de las contribuciones que puede hacer un gerente, es la Cultura que ellos mismos crean. El papel de éstos es inevitable por que el liderazgo y la acción gerencial crean o refuerzan los valores claves. Por esto, para llegar a ser un gerente efectivo, es necesario considerar la creación de una cultura como una función explícita. La gerencia de la Cultura es una estrategia a largo plazo que bien merece la pena llevarse a cabo, debido a que los resultados que de ella se obtienen son relevantes.

Cuando los gerentes crean un control social implícito, basado en los valores interiorizados, esto los libera de supervisión constante. Esta libertad les da facilidades para planear lo que va a ocurrir en el futuro.

Manejar la Cultura de esta manera, requiere poseer ciertas características: 1) Las Organizaciones efectivas requieren un alto nivel de **participación**, el cual debe ser utilizado para formar una Cultura; 2) se deben tener claros los valores y normas compartidos que son el núcleo central de toda Organización, el involucrar a los miembros nuevos de la organización tiene como finalidad, que exista mayor **consistencia en la Corporación**; 3) el desafío y la complejidad que se le presentan al gerente a lo largo de su trabajo, consiste no solamente en adaptarse exitosamente al medio, sino atender al aprendizaje que se presenta durante la **adaptación** presente y futura; por último, 4) una firma efectiva debe tener un plan estratégico y una clara dirección, pero también debe expresar el plan en forma tal, que tenga sentido para los miembros si no es así, no es posible que la visión se ponga en marcha con éxito. Tener una **misión sólida** cambia el comportamiento, al obligar a la gente a vigilar su conducta actual para alcanzar las metas programadas a futuro.

Finalmente Denison a raíz de este estudio, pudo comprobar y concluir que una Organización que posea una Cultura sólida (valores, creencias y principios fundamentales altamente compartidos), presentará mayor rendimiento y efectividad, por lo tanto tendrá más oportunidades de supervivencia.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 Justificación

Actualmente nuestro mundo se encuentra marcado por cambios acelerados, cambian las organizaciones, las estructuras sociales, las reglas, las condiciones macroeconómicas, la geografía política, el arte y las creencias, de igual manera se transforman y desintegran las ideologías.

Hoy, hablar del cambio se ha vuelto una cuestión de vital importancia; la sociedad actual busca explicar y entender la corriente de transformación vigente; este interés se presenta desde los políticos, pasando por los estadistas, académicos, hombres de empresa y ciudadanos comunes.

Nunca antes nuestro país había experimentado una interacción tan estrecha con naciones extranjeras, lo que ha reeditado en un impacto en las decisiones y acciones más cotidianas que se toman actualmente.

Para México, el ingreso a esta mundialización de la economía supone acelerar un proceso de modernización y madurez política, cultural y productiva. El reto es en términos de velocidad del cambio: consiste en modificar nuestras creencias y actitudes fundamentales para integrarlas al ritmo de la modernidad (Giral, 1991).

Sólo de esta manera se puede conquistar un buen sitio para México en el nuevo orden internacional de este mundo creciente e interdependiente, ya que se presenta la oportunidad histórica de trascender, identificar y desarrollar áreas específicas como la agrícola, turística, pesquera e industrial, entre

otras, en que se puede y se debe ser competitivos retomando para esto, valores y ventajas comparativas que se tienen integrándolas al trabajo de forma efectiva.

Así se ve que llegó el momento de ingresar al reto de la competitividad, debido entre otras cosas a la entrada al Tratado de Libre Comercio (T.L.C.); a la política económica salinista de reestructuración y modernización del sector empresarial al modelo de desarrollo económico de los países industrializados, entre otros. Por lo que el principal escenario hoy por hoy, lo constituyen las Organizaciones Empresariales, ya que en éstas, se han realizado transformaciones tanto en los parámetros ya existentes, como en el entorno. Esto se ve reflejado en lo dicho por Giral (Op. Cit.) al afirmar que se debe responder a las nuevas demandas de empleados y clientes distintos que en un entorno social cambiante, presentan nuevas necesidades y expectativas; ahora ya la productividad, el compromiso y la calidad no se pueden medir sólo con los competidores tradicionales.

La profundidad y rapidez de este cambio global, así como el impostergable objetivo nacional de la modernización para el crecimiento de manera sostenida, pone a los organismos empresariales en el ojo del huracán. Ya no se trata de decidir si se va a formar parte de la nueva etapa del mundo y de México, sino cómo se va a participar en el movimiento de cambio para moldearlo y conducirlo en favor de los objetivos que se plantea la nación.

Esto significa que la presencia del sector empresarial en las grandes decisiones de la Agenda Nacional, no es optativa. Se tiene que asumir esta importante responsabilidad para cumplir con el México moderno

De esta manera, la competitividad y la modernidad son factores que hacen que nazca la necesidad de un cambio a nivel empresarial, lo que constituye una cuestión de interés común y de sobrevivencia, ya que exige una modificación a nivel de habilidades, propuestas y actitudes.

Para lograr lo anterior, es necesario analizar la cultura interna de las empresas, o sea, el conjunto de valores, creencias y actitudes que se manifiestan dentro de éstas, con el fin de modificar y desarrollar los patrones culturales y comportamentales que se dan. Esto conlleva a realizar una transformación completa en todas las áreas de la Empresa; significa que el personal debe cambiar su forma de actuar y de pensar; ya que la única manera de efectuar mejoras en las organizaciones, es por medio de la cultura existente en ellas.

Se parte entonces, de la premisa de que hay que renovar lo interno para poder brindar una respuesta positiva y satisfactoria " hacia afuera " .

Todo esto ha desembocado el interés de diversos investigadores, por el estudio de la cultura en la organización. Cada uno de ellos, han aportado variadas aproximaciones para comprender la complejidad y diversidad existente en el tema.

Se han desarrollado metodologías cuya finalidad ha sido hacer más tangible el estudio cultural, algunas se han basado en enfoques teóricos, otros por el contrario, han estudiado diferentes aspectos para medirla, realizando y creando para esto, una serie de instrumentos, métodos y técnicas de medición, que van desde entrevistas dirigidas, cuestionarios, hasta el uso simultáneo de diversas técnicas con metodologías flexibles (Ver capítulo III.).

De la revisión de todas ellas, se ha podido constatar que adolecen de ciertas fallas, entre ellas se pueden mencionar que no son instrumentos realizados de acuerdo a las necesidades de nuestro país, ya que son estudios llevados a cabo en el extranjero, los factores que retoman para medir cultura organizacional no la sondean a fondo

Por todo ésto, lo que se busca lograr en esta investigación, es la creación de un instrumento que se pueda aplicar en el ámbito de México y que arroje información de lo que acontece y lo que se debe cambiar en las organizaciones del país. Los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes.

4.2 Objetivos de Investigación

1. Crear un instrumento (escala de actitudes) el cual permita medir la cultura organizacional en una empresa mexicana.
2. Llevar a cabo la validación y confiabilidad del instrumento, mediante la aplicación del mismo.
3. Determinar si áreas tales como comunicación, liderazgo, toma de decisiones, motivación, calidad de vida, trabajo en equipo, honestidad, relaciones interpersonales, confianza, capacitación, organización, compromiso organizacional, respeto y calidad total, son factores que llevan a determinar la cultura organizacional.
4. Evaluar cuáles de los factores mencionados tiene mayor importancia al evaluar la cultura organizacional.
5. Analizar el nivel de cultura organizacional existente en una empresa mexicana, con base a la tipología propuesta por Robbins y Jiménez y Reyes.

4.3 Preguntas de Investigación

1. ¿ La creación de una escala de actitudes para medir cultura organizacional, constituirá el primer paso para la evaluación de la misma ?¿ o será necesario enriquecerse con otras técnicas ?.

2. ¿ La comunicación, liderazgo, toma de decisiones, motivación, calidad de vida, trabajo en equipo, conflicto, honestidad, relaciones interpersonales, confianza, capacitación, organización, compromiso organizacional, respeto y calidad total son factores que miden cultura organizacional ?.

3. ¿ Están relacionados entre sí los factores antes mencionados?

4. ¿ Los resultados que arroje la escala, posibilitarán un análisis de la situación imperante en la empresa, dando la posibilidad de alternativas ?.

V. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS

5.1. Técnicas para Recolectar Información.

En toda investigación social o científica, el volumen o tipo de información que se obtenga en el trabajo de campo, debe estar plenamente justificada por los objetivos de la investigación. Para precisar esta información, es indispensable operacionalizar las variables.

Hecho esto, se procede a la selección de técnicas y el diseño de instrumentos que permitan recolectar información válida y confiable para probar las hipótesis, y obtener un conocimiento completo del fenómeno investigado (Rojas, 1985).

Es importante recalcar que una vez que se tiene el cuadro de la operacionalización de variables, se analice cuidadosamente los distintos indicadores, a fin de escoger la técnica más apropiada, ya que cada una de ellas tiene ventajas y limitaciones. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran: *la observación, la encuesta, la entrevista y las escalas de actitudes.*

En esta investigación se empleará esta última ya que por la naturaleza del estudio, es la que reúne las características idóneas para su uso.

La escala es un instrumento de medición, similar a una prueba, con la excepción de que la primera carece del sabor competitivo de la segunda. La palabra " prueba " está matizada de una sensación de éxito o fracaso, mientras que la palabra " escala " no (Kerlinger, 1985).

Es un instrumento que incluye la presentación de afirmaciones escritas, con las que se pide al sujeto exprese acuerdo o desacuerdo; cada aspecto de la escala se evalúa cuidadosamente, desde el punto

de vista de su relación con otros reactivos (Mc David y Harari, 1980); cada uno de éstos , está construido de tal manera que se puedan asignar diferentes números a distintos individuos para señalar diversas cantidades de una propiedad o atributo.

La asignación depende de que el individuo posea aquello que mide la escala. Existen escalas para medir actitudes, valores, rigidez, intereses y muchas otras más (Kerlinger, 1985; Kerlinger, 1986).

Una de las maneras más frecuentes de estructurar escalas de actitudes es proceder como si se tratara de un test objetivo. Se preparan proposiciones en que se reflejen actitudes favorables o desfavorables y el sujeto deberá indicar si concuerda con ellas o no. Se establecen los grados de respuesta donde a cada uno se le asignará una puntuación correspondiente, y se le prepara una clave de puntuación de forma tal, que todas las actitudes reciban una calificación en la misma dirección, teniendo en cuenta el sentido positivo o negativo de la frase (Keats, 1974).

Entre las ventajas del uso de las escalas, se encuentra que éstas son de fácil aplicación, ahorro de tiempo, sitúan a los individuos en cierto lugar de un continuo de concordancia de la actitud en cuestión, permiten la expresión de la intensidad de la actitud, logran mayor uniformidad de medición y con ello mayor confiabilidad, obligan al sujeto a contestar en una forma que corresponda a las categorías de respuesta previamente establecidas y se codifican las respuestas con facilidad (Kerlinger, 1986).

5.2. Instrumentos de Medición.

Una vez elegida la técnica con la cual se llevará a cabo el estudio, el siguiente paso consiste en la elaboración del instrumento para recopilar la información, es decir, con qué se va a obtener ésta.

En la investigación social o científica se dispone de diferentes tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos se puede combinar dos o más métodos de recolección . Entre estos se encuentran *la guía de observación, el cuestionario, la cédula de la entrevista y las escalas de actitudes.*

Como la técnica que se utilizará es la construcción de escalas de actitudes, el instrumento a emplear será por lo tanto, una escala de actitudes.

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen las actitudes son: El método de escalamiento de Likert, el diferencial sistemático de Osgood y la escala de Guttman (Hernández y cols., 1991). Para este estudio, sólo se hará referencia al primero .

El escalamiento tipo Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se le pide al sujeto externar su opinión escogiendo uno de los puntos o enunciados de la escala. A cada uno de los anteriores, se les asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene la puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones (Hernández y cols., 1991).

Las afirmaciones que se presentan en este tipo de escalas puede tener direcciones favorables o desfavorables, y esta dirección es muy importante para colocar al individuo en un continuo respecto a la actitud en cuestión.

Para obtener las puntuaciones en esta escala, es necesario sumar los valores obtenidos respecto a cada frase, por ésto se le llama "escala aditiva". Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones.

Un aspecto importante de este tipo de escala es que asume que los ítems o afirmaciones miden la actitud hacia un único concepto subyacente, si se van a medir actitudes hacia varios objetos, deberá de incluirse una escala por objeto, aunque se presenten conjuntamente, pero se califican por separado. En cada escala se considera que todos los ítems tiene igual peso (Hernández, op. cit.). Por producir mediciones en escala de intervalo es justificable en este tipo de escala, usar análisis estadísticos paramétricos y no paramétricos con los resultados de las puntuaciones sumadas que surjan de su aplicación.

En términos generales, los ítems que se incluyen en la escala de likert, se construyen por medio de la revisión de cuestionarios o instrumentos antes utilizados por otros autores que hayan estudiado sobre el tema, libros y revistas especializadas y algunos formulados por las personas que desean crear el instrumento.

Las preguntas de éste pueden ser contestadas tomando en cuenta las siguientes formas: 1) acuerdo - desacuerdo; 2) orden por rangos y 3) elección forzada.

Reactivos de acuerdo - desacuerdo: A su vez se subdividen: a) los que permiten una de dos respuestas posibles; b) los que permiten escoger una de tres o más respuestas posibles y c) los que permiten más de una elección entre tres o más respuestas posibles.

Orden por rangos: En ésta, los sujetos deben asignar un rango a los reactivos según algún criterio determinado. Se le presenta a los individuos cierto número de reactivos que suponen miden ciertos valores o actitudes y posteriormente, el sujeto deberá clasificarlos conforme a sus preferencias.

Elección forzada: En este, el sujeto debe escoger diversas alternativas que se le presentan que a primera vista parecen igualmente favorables o desfavorables. Las comparaciones por pares pertenecen al método de elección forzada.

El método de comparaciones pareadas, llamadas también comparaciones por pares, se ha utilizado sobre todo para calcular valores escalares. Básicamente consiste en que los conjuntos de pares de estímulos o reactivos con distinto valor, situados en un solo continuo o en dos continuos diferentes, se muestran al sujeto con instrucciones de seleccionar uno.

Los reactivos de elección forzada que contestan de más de dos pares adoptan varias formas, las cuales pueden ser heterogéneas en su carácter favorable o desfavorable.

La tétrada es un reactivo típico de elección obligatoria; una de sus formas más útiles consta de dos pares de reactivos: uno con alto valor de preferencia, otro con escaso valor de preferencia; un miembro de cada par es válido o discriminado y el otro es no válido o irrelevante. El sujeto recibe así, instrucciones de escoger el reactivo por el que sienta mayor preferencia, el que mejor lo describa a él o a alguna otra persona o situación.

5.3 Validación del Instrumento.

El valor para inferir la hipótesis experimental, es uno de los principales aspectos de todo

diseño de investigación para poder establecer la existencia de una relación o no, entre los factores antecedentes, con respecto a los consecuentes, de esto dependerá el logro de los objetivos de la investigación (Arnau, 1978).

En el estudio del comportamiento, la validez es importante porque para examinarla se debe estudiar la naturaleza y el significado de nuestras variables. La validez es definida con base a saber si efectivamente, se mide lo que se pretende medir (Kerlinger, 1986).

Hernández y cols. (op. cit.) mencionan que la validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todos los instrumentos de medición que se aplican; viene a ser el grado en que un instrumento mide la variable que se pretende medir.

Así, la validez de un instrumento sólo podrá evaluarse en la medida en que éste sea coherente con las hipótesis que se derivan de su uso y que deberán coincidir con los supuestos teóricos que se tengan acerca del evento estudiado (Silva, 1992).

5.3.1. Tipos de Validez

Existen diferentes tipos de validación, Kerlinger (1986) menciona tres, otros autores les llaman tipos de evidencias del concepto de validez (Wiersma, 1986 y Grounlund, 1985, citados en: Hernández y col., op. cit.) estos son :

Validez relacionada con el contenido. Este tipo es uno de los más importantes desde el punto de vista científico. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de

contenido de lo que mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido (Bohrnstedt, 1976 citado en Hernández y cols., op. cit.).

Un instrumento de medición, debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir.

Kerlinger (1986) señala que esta validez es la representatividad o adecuación muestral del contenido (la sustancia, el asunto, los temas) del instrumento de medición.

Toda propiedad psicológica o pedagógica posee un universo teórico de contenido constituido por todo aquello que se puede afirmar u observar acerca de ella.

Así, la *validez de contenido* es básicamente de criterio, se deben de estudiar los reactivos y ponderar su supuesta representatividad del universo es decir, juzgar la supuesta relación de cada uno con la propiedad en cuestión (Kerlinger, 1986).

Validez relacionada con el criterio. Aquí se establece la validez de un instrumento de medición, comparando las puntuaciones con una o más variables o criterios externos. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento (Wiersma, 1986, citado en: Hernández y cols., op. cit.).

Si entre los resultados del instrumento de medición se relacionan más al criterio, la validez de éste será mayor. Si el criterio se fija en el presente, se habla de validez concurrente (los resultados del instrumento se correlacionan en el mismo momento o punto del tiempo). Y si el criterio se fija en el futuro, se habla de validez predictiva. En relación a ésta, Kerlinger (1986) menciona que se estima con

instrumentos estadísticos. Se emplea en la investigación práctica y aplicada, su interés se centra en el criterio.

El término predicción se relaciona con el futuro, aunque no necesariamente significa pronóstico, así a partir de una variable independiente se "predice" una variable dependiente. La dificultad de esta validación reside en el criterio y la obtención de éste.

Por último, esta validez se presenta asociada a problemas y resultados de orden práctico y ayuda a resolver problemas y a tomar decisiones, por lo tanto, una prueba de gran validez relacionada con un criterio externo es aquella que ayuda al investigador a tomar buenas decisiones cuando asigna a los sujetos a diversos tratamientos, concebidos éstos en términos generales (Kerlinger, 1986).

Validez de construcciones hipotéticas o relacionadas con el constructo. Esta validez se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos (Hernández y cols., op. cit.).

Por *constructo* se entiende cualquier variable medida que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico. Para Kerlinger (1986) la validez de constructos se utiliza cuando se desea saber qué propiedad o cuáles propiedades psicológicas y de otra índole pueden "explicar" la varianza de dicha prueba (se desea conocer el "significado" de la prueba) procurando explicar las diferencias individuales observadas en las puntuaciones de un instrumento de medición.

Autores como Cronbach (1970, citado en Kerlinger, 1986) y Hernández y cols. (op. cit.) señalan que la validez del constructo incluye tres etapas:

a) Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico). Además se deben de sugerir cuáles son las construcciones que posiblemente fundamenten la eficiencia de la prueba.

b) Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.

c) Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a qué tanto clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría, por lo que debe de existir un marco teórico que soporte a la variable en relación con otras variables. Entre más elaborado y comprobado se encuentre el marco teórico que apoye a la hipótesis, la validación del constructo puede arrojar mayor luz sobre la validez del instrumento de medición (Hernández y cols., op. cit.).

Kerlinger (1986) agrega al respecto que en toda *validez de constructo* es necesaria la convergencia y la discriminación. *Convergencia* significa que todos los datos recabados de distintas fuentes y con métodos diferentes, revelen que las construcciones tienen un significado igual o similar. Los datos que se obtienen al aplicar el instrumento de medición a grupos distintos en lugares diversos, deben producir resultados parecidos o explicar las diferencias. Y *discriminación* significa que empíricamente se puede distinguir la construcción hipotética de otras similares y que se puede identificar lo que no guarda relación con ella. Es decir, indica cuales son las otras variables que se correlacionan con esa construcción y la manera en que lo hacen, pero también se indican cuáles no debían estar correlacionadas con ella.

Se tiene así, que la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de los tres tipos de evidencia antes mencionados. Entre mayor sea la evidencia de validez de contenido, de criterio

y de constructo de un instrumento, éste se acercara más a representar la variable o variables que pretende medir.

Por otro lado, autores como Campbell y Stanley (1982) distinguen dos clases de validez: *interna y externa.*

La validez interna representa, en un instrumento de medición, la posesión de consistencia, lógica de construcción y coherencia en su creación, esto quiere decir, que hay congruencia interna entre los ítems que conforman cada variable y las variables.

Por otro lado, Campbell (1957. citado en Arnau, 1978) señala que la validez externa se refiere al problema de la generalización de los resultados y representatividad de los logros de la investigación. Así, cuando se habla de ella es para preguntarse a qué poblaciones, a qué contextos, y a qué variables puede extenderse el efecto constatado.

Hernández y cols. (Op. Cit.) agregan que la validez externa tiene que ver con qué tan generalizables son los resultados de un experimento a situaciones no experimentales y a otros sujetos o poblaciones.

Finalmente, Campbell (citado en Arnau, Op. Cit.) afirman que se le debe dar prioridad a la validez interna, aunque lo ideal sería un diseño que nos permitiera asegurar las dos clases de validez. No obstante, siempre será mejor conseguir probar hipótesis que generalizaciones vagas e imprecisas.

5.3.2 Cálculo de la Validez

Para obtener la validez de contenido, primeramente es necesario revisar cómo se ha utilizado la variable por otros investigadores. Y con base a dicha revisión, se elabora una serie de ítems posibles para medir la variable y sus dimensiones. Posteriormente se consulta con otros investigadores familiarizados con la variable para ver si la serie es exhaustiva. Se seleccionan los ítems bajo una cuidadosa evaluación. Y si la variable tiene diversas dimensiones, se extrae una muestra probabilística de ellos (ya sea al azar o estratificada). Se administran los ítems, se correlacionan las puntuaciones entre sí (debe haber correlaciones altas, específicamente entre ítems que miden una misma dimensión) (Bohrnstedt 1976, citado en Hernández y Cols., op. cit.), y se hacen estimaciones estadísticas para saber si la muestra es representativa.

Para calcular la validez de criterio, sólo se debe correlacionar la medición con el criterio, y este coeficiente es el que se toma como coeficiente de validez (Idem.).

La validez de constructo es determinada por un procedimiento denominado "análisis de factores". Su aplicación requiere de conocimientos estadísticos y del uso de un programa estadístico adecuado en computadora. Este método determina el número y naturaleza de un grupo de constructos.

Por otro lado Hernández y cols. (Op. Cit.) señalan que la validez interna se logra por medio del control en el experimento y este control se alcanza mediante diferentes métodos que son: 1) Contar con varios grupos de comparación (dos como mínimo); 2) Buscar la equivalencia del grupo en todo, esto implica que éste sea similar al momento de iniciarse el experimento; 3) Realizar una asignación aleatoria o al azar de los sujetos al grupo del experimento; y 4) la equivalencia durante el experimento, esto quiere decir que el grupo debe mantenerse similar en los aspectos que rodean al tratamiento experimental (contar con condiciones iguales).

Para lograr una validez externa, es conveniente tener grupos lo más parecidos posibles a la mayoría de las personas a quienes se desea generalizar y repetir el experimento varias veces con diferentes grupos (hasta donde el presupuesto y los costos de tiempo lo permitan), también trata de que el contexto experimental sea lo más similar posible al contexto que se pretende generalizar.

5.4 Confiabilidad

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir el requisito de confiabilidad, ya que en investigaciones donde se construye y aplica un instrumento de medición a un grupo de sujetos, se obtienen puntuaciones. Pero además, es necesario saber qué tan confiable es éste, ya que de ello dependerá que los resultados también lo sean.

Primeramente, se dirá que el concepto de confiabilidad tiene algunos sinónimos como: seguridad, estabilidad, congruencia, predictibilidad y exactitud. De ahí que, cuando se habla de personas confiables, es que su comportamiento es congruente, seguro y previsible (Kerlinger, 1986).

Esto mismo sucede con las mediciones psicológicas y pedagógicas: varían más o menos de una circunstancia a otra. Así al ser confiables se puede depender de ellas, de lo contrario no hay que basarse en éstas.

La fiabilidad es la consistencia con que mide un instrumento (Fernández y Carrobbles, 1981, citado en Silva, 1992).

Kerlinger (1986) al definir confiabilidad la enfoca de tres formas:

a) En términos de estabilidad, certeza y predictibilidad, en relación a qué tan semejantes serían los resultados de un mismo grupo al realizar la medición pero modificando el instrumento.

b) Basada en la exactitud, el saber si las mediciones obtenidas por el instrumento realmente miden la propiedad en cuestión.

c) En relación a los errores de medición del instrumento, de esto depende la confiabilidad, la cual es definida como la carencia relativa de errores de medición de un instrumento, es decir, la exactitud o precisión de éste.

Por otra parte Hernández y cols. (1991) señalan que confiabilidad de un instrumento, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede afirmar que la carencia de errores en la medición, equivale a contar con consistencia y exactitud. (Silva Op. cit).

Así la confiabilidad se define por medio del error: cuando mayor sea éste, menor será la confiabilidad, respecto a esto, se mencionará que para saber qué tanto error puede existir en un instrumento, se utilizan análisis de varianza.

Kerlinger (1986) menciona dos tipos de varianza: la sistemática y la aleatoria. La primera se inclina en una sola dirección: las puntuaciones tienden todas a ser positivas o negativas, altas o bajas. El error es constante o resultado de una tendencia.

La varianza aleatoria o de error se compensa a sí misma; en ocasiones las puntuaciones se inclinan a esta dirección, y otras veces hacia la otra. Los errores de medición son aleatorios y están formados por diversas causas: los elementos ordinarios debidos al azar, fatiga temporal o momentánea, circunstancias imprevistas que afectan al instrumento, y fluctuaciones de la memoria o del estado de ánimo.

Por lo tanto, cualquier conjunto de mediciones tiene una varianza total es decir, una vez que se aplica un instrumento a un conjunto de objetos y se tiene un conjunto de números (puntuaciones) se puede proceder a calcular una media, una desviación estándar y una varianza (Kerlinger, 1986).

Basándose en lo anterior, la confiabilidad viene a ser la proporción entre la varianza "verdadera" y la varianza total obtenida a partir de los datos aportados por el instrumento de medición.

Así la medición nos ayuda a obtener las puntuaciones "verdaderas" de los sujetos, y la única manera de saber si se ha logrado, consiste en conocer las diferencias "verdaderas" entre los individuos. Por lo tanto un instrumento confiable mide más o menos las puntuaciones "verdaderas" de los sujetos: el más o menos depende de su confiabilidad.

Por otro lado, para obtener el carácter verdadero que se menciona, se deben inferir las diferencias verdaderas a partir de las diferencias falibles y empíricas que han sido medidas y que siempre son contaminadas por los errores de medición (Kerlinger Op. cit).

5.4.1 Cálculo de la Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se calcula mediante diversos procedimientos,

todos ellos utilizan fórmulas que producen coeficiente de confiabilidad los cuales oscilan entre 0 y 1; donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (total).

Dentro de estos procedimientos para determinar la confiabilidad, se ha propuesto la utilización de algunos coeficientes de correlación. En este sentido, Cortada y Carro (1968) afirman que ningún procedimiento estadístico ha sido más fructífero para la investigación aplicada a la Psicología y a la Educación que la Correlación.

Una correlación nos proporciona tres datos principales:

1) La existencia o no existencia de una relación entre las variables estudiadas, 2) La dirección de esta relación , si es que existe y 3) el grado de esta relación.

Dentro de los Coeficientes de Correlación, los valores oscilan entre + 1 = Correlación Positiva y - 1 = Correlación Perfecta pero negativa, pasando por 0 que es la " no correlación " o completa independencia entre dos variables.

Entre los Coeficientes de Correlación más utilizados se encuentran : La Chi cuadrada (Ji cuadrada); los coeficientes de correlación e interdependencia para tabulaciones cruzadas; los coeficientes de correlación por rangos ordenados de Spearman y Kendall; el coeficiente Phi; el coeficiente Kappa; el coeficiente intra clase; el coeficiente de correlación de Pearson; la prueba " t " ; y análisis de varianza, entre otros.

Para el análisis de datos en esta investigación, se van a utilizar: el Coeficiente Chi Cuadrada, la r de Pearson y el coeficiente de determinación R^2 .

Hernández y cols. (Op. cit), definen a la **Ji Cuadrada** o **Chi Cuadrada** como una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas. Se simboliza por X^2 y ayuda a probar hipótesis correlacionales. Para calcularla se aplica la fórmula siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde: f_o = a la frecuencia observada experimentalmente de la celda.

f_e = a la frecuencia esperada para una determinada hipótesis.

Estos mismos autores mencionan que si en una investigación al calcular X^2 se utiliza un paquete estadístico para computadora, el resultado de X^2 se proporciona junto con su significancia, si ésta es menor al . 05 ó al . 01 se acepta la hipótesis de investigación.

El siguiente Coeficiente a utilizar es el **r de Pearson** que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón (Hernández y cols. Op. cit). Se simboliza con **r** y ayuda a probar hipótesis correlacionales .

El coeficiente de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00; donde - 1.00= correlación negativa perfecta y + 1.00 = correlación positiva perfecta, pasando por 0 = a No correlación, también se encuentran valores intermedios. El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

El coeficiente r de Pearson se calcula mediante la Fórmula:

$$r = \frac{N \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

N es el número de puntajes pareados.

x es la frecuencia de variable x .

y es la frecuencia de variable y .

Por otro lado, los programas de análisis estadístico por computadora reportan si el coeficiente Pearson es o no significativo, de la siguiente manera:

$s = 0.001$ significancia

0.7831 valor de coeficiente.

Si " s " es menor del valor .05, el coeficiente es significativo al nivel del .05 (95 % de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si " s " es menor a .01, el coeficiente es significativo al nivel del .01 (99 % de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error); .05 es el nivel mínimo para aceptar una hipótesis, por ejemplo si el coeficiente es 0.081 es decir, mayor que 0.05, éste no es significativo y se aceptan las hipótesis nulas.

El Coeficiente de determinación (R^2), es otro modo de interpretar r de Pearson en términos de (r^2). El resultado indica la varianza de factores comunes, esto es, el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa. (Hernández y cols Op. cit).

Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad son:

Medida de estabilidad (confiabilidad por test - retest). Consiste en la aplicación del instrumento de medición dos o más veces al mismo grupo de personas, después de un período de tiempo. En este procedimiento el período de tiempo es un factor determinante para la confiabilidad, ya que si es largo y variable es susceptible de cambios, ésto puede confundir la interpretación del coeficiente. Y si el período es corto, las personas pueden recordar cómo contestaron en la primera aplicación.

Método de formas alternativas o paralelas. En este procedimiento se administran dos o más versiones equivalentes al instrumento, no el mismo. Las versiones son similares en contenido, instrucciones, duración, y otras características. Y son administradas a un mismo grupo dentro de un período de tiempo relativamente corto.

Método de mitades partidas (Split - halves). Este método requiere sólo una aplicación de la medición. El conjunto de ítems es dividido en dos mitades y las puntuaciones de ambas son comparadas. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones deben estar fuertemente correlacionadas. Un individuo con baja puntuación en una mitad, tenderá a tener también una baja puntuación en la otra mitad. En este procedimiento la confiabilidad varía de acuerdo al número de ítems que incluya el instrumento de medición. Por ejemplo a más ítems la confiabilidad aumenta, pero también se debe de considerar que demasiados ítems provocan cansancio en el individuo.

5.4.2. Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.

Se presentan a continuación tres formas para poder interpretar el coeficiente de confiabilidad.

La primera se refiere a que el coeficiente va a indicar qué parte de la varianza total de una varianza medida es "verdadera". Si se tienen las "verdaderas" puntuaciones y se correlacionan con las puntuaciones de la variable medida y con el cuadro del coeficiente resultante de correlación, se obtendrá el coeficiente de confiabilidad.

Otra interpretación teórica del coeficiente de confiabilidad se basa en la estabilidad o en la aplicación de la prueba sucesivas veces, consiste en considerar que cada puntuación verdadera puede ser la media de un gran número de puntuaciones totales obtenidas al aplicar muchas veces una prueba a un individuo, en igualdad de circunstancias (Kerlinger, 1986).

La última interpretación asegura que la confiabilidad es la congruencia interna de una prueba: La homogeneidad de sus reactivos.

En sí se puede decir, que todas las interpretaciones se basan en la exactitud.

5.4.3 Mejoramiento de la Confiabilidad.

El principio en el cual se basa el mejoramiento de la confiabilidad, es el principio MAXMINCON: "maximice la varianza de las diferencias individuales y minimice la varianza de error" (Kerlinger, 1986).

Tanto los reactivos como las instrucciones, deben ser escritos sin ambigüedades, ya que si es ambiguo se puede interpretar de varias formas y puede introducirse la varianza de error, por que los sujetos lo interpretaron de maneras distintas. Estas interpretaciones tienden a ser aleatorias y por tanto, acrecientan dicha varianza y merman la confiabilidad.

Así también, si un instrumento es poco confiable, se debe de agregar más reactivos de igual clase y calidad. Esto puede aumentar su confiabilidad, ya que con pocos reactivos se incrementa la importancia del error fortuito, que es una respuesta esencialmente aleatoria: con más reactivos disminuye su importancia. Si se tiene más reactivos aumenta la probabilidad de que se produzca el equilibrio. En suma, con un mayor número de reactivos crece la probabilidad de lograr una medición correcta.

Es conveniente administrar los instrumentos de medición en condiciones normales, bien controladas y similares.

5.4.4 Valor de la Confiabilidad.

La confiabilidad de una prueba es importante para su interpretación si no se tiene seguridad en los resultados de la medición de variables, es imposible precisar con confianza las relaciones de las variables.

Por otro lado Kerlinger (1986) menciona que la confiabilidad es importante, aunque no es precisamente lo esencial de la medición. Un alto grado de confiabilidad no garantiza que se obtendrán buenos resultados científicos, pero no puede haberlos sin ella.

La confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente del valor de los resultados de la investigación y de su interpretación.

Por último cabe señalar, que un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido (consistente en sus resultados, pero no medir lo que se pretende). Por ello, cualquier

instrumento debe demostrar ser válido y confiable para que pueda ser retomada y considerada en otra investigación.

3.5 Factores que Afectan la Confiabilidad y Validez

Existen varios factores que pueden afectar la Confiabilidad y Validez de los instrumentos de medición, Hernández y cols (Op. Cit.) mencionan los siguientes:

1) La improvisación, estos es, cuando se realizan instrumentos al vapor o en una semana, lo que genera que sean poco válidos y confiables. El desarrollo de un instrumento implica tiempo, cuidado y conocer muy bien a la variable que se pretende medir y la teoría que la sustenta, es decir, actualizarse en la materia y revisar cuidadosamente la literatura correspondiente.

2) Otro factor es que en ocasiones se utilizan instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados a nuestro contexto: a nivel cultural y de época. El traducirlo no implica validarlo, éste sería el primer paso. También existen instrumentos validados en nuestro contexto pero ya tienen mucho tiempo. Se debe de considerar que las culturas, los grupos y las personas cambian constantemente para elegir o desarrollar un instrumento de medición.

3) Un tercer factor, es cuando el instrumento resulta inadecuado para las personas a las que se les aplica: no es empático. Esto se debe entre otras razones, a que se utiliza un lenguaje muy elevado, no se toman en cuenta las diferencias de sexo, edad, conocimientos, capacidad de respuesta, memoria, nivel ocupacional, educativo, motivación para responder, entre otros; éstos son errores que pueden afectar la confiabilidad y validez del instrumento de medición.

4) El último factor que puede influir, se refiere a las condiciones en las que se aplica el instrumento, es decir, si hay ruido, hace frío o el instrumento es demasiado largo y tedioso. Por otra parte, a nivel de aspectos mecánicos, tales como si el instrumento es escrito, no se leen bien las instrucciones, faltan páginas, no hay espacio adecuado para contestar o no se comprenden las instrucciones, pueden ser factores que intervengan de manera negativa.

VI. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En todo proceso de investigación científica, es necesario establecer guías precisas que permitan el estudio del problema o fenómeno que se está analizando. Estas guías son las hipótesis, las cuales señalan lo que se busca o se trata de probar, y pueden definirse como explicaciones tentativas del hecho investigado, formuladas a maneras de proposiciones que pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar 2 o más variables; en cualquier caso, son proposiciones sujetas a comprobación científica, es decir, verificables en la realidad (Hernández y cols., 1991).

Es importante señalar que en cualquier investigación científica, se pueden tener una o varias hipótesis, o en ocasiones, iniciar trabajos sin ellas.

Existen diferentes tipos de hipótesis, para los fines de esta investigación se emplearán sólo Hipótesis Descriptivas e Hipótesis Asociativas o Correlacionales.

6.1 Hipótesis Descriptivas

Se caracterizan por señalar la presencia de ciertos hechos o fenómenos en la población bajo estudio. Son simples afirmaciones sujetas a comprobación y no permiten explicar hechos o fenómenos en cuestión. Su único valor es probar la existencia de una característica o cualidad en un grupo social determinado.

Para probarlas bastará saber si la variable estudiada a través de sus indicadores, se presenta significativamente en la población; utilizando para tal fin porcentajes, tasas o la observación directa (Rojas, 1985).

A continuación se presentan las hipótesis descriptivas que se desean comprobar en esta investigación, cabe mencionar que los códigos que aparecen entre paréntesis, tanto en las Hipótesis Descriptivas como Hipótesis Asociativas, son los asignados a los ítems de la Escala (Ver Cuadro I a. Apéndice " A ").

6.1.1 Hipótesis Descriptivas de los Datos Generales de la Muestra

1. La gran mayoría del personal que labora en la Empresa, tendrá una antigüedad en ella menor de 6 años (D G 1).
2. El nivel de escolaridad predominante entre los trabajadores, será el de carrera completa (DG2).
3. Más de la mitad de los encuestados en la Organización, serán sujetos del sexo masculino (DG3).
4. Un número elevado de los empleados, tendrá una edad que fluctúa entre los 18 y 30 años (DG4).
5. Los departamentos que contarán con un mayor número de participantes en la encuesta, serán los de ventas y manufactura (D G 5).

6.1.2 Hipótesis Descriptivas de los Ítems de la Escala

1. La mayoría de los trabajadores, afirman que su satisfacción en el trabajo, consiste en contar con un ambiente social favorable (C V 2).

2. Un gran número de trabajadores de la empresa, aseguran que en la promoción de los empleados, se toman en cuenta los conocimientos y capacidades que poseen los mismos (H 2).

3. La mayor parte de los 64 empleados, estará de acuerdo en decir que la capacitación es importante y necesaria para el desarrollo del individuo y de la Organización (C A P 1).

4. Un número reducido del personal de la compañía, piensan que las reuniones, eventos deportivos y culturales son algo que indica la ley (R 1 1).

6.1.3 *Hipótesis Descriptivas de la Cultura Organizacional de la Empresa*

1. Para los trabajadores, las áreas de Honestidad, Relaciones Interpersonales, Confianza, Respeto y Calidad total, serán las que tengan mayor importancia en su Empresa.

2. El nivel de Cultura Organizacional que presente la Empresa, será el de una Cultura Organizacional fuerte.

6.2 **Hipótesis Asociativas o Correlacionales**

Estas especifican las Asociaciones entre dos o más variables. Pueden no sólo establecer que dos o más variables se encuentran correlacionadas, sino cómo lo están.

Cuando se correlacionan dos o más variables, se les conoce como "Correlación bivariada" y cuando se correlacionan varias variables, se les llama " Correlación múltiple".

Es importante mencionar que en una hipótesis de este tipo, el orden con que se coloquen las variables no es importante, ninguna variable antecede a la otra, no existe relación de causalidad, por lo tanto en la correlación no se habla de Variables Dependientes (V.D.) y Variables Independientes (V. I) (Hernández y cols., Op. cit.).

Las Hipótesis Asociativas o Correlacionales que se desean comprobar en la investigación son:

6.2.1 Hipótesis Asociativas o Correlacionales de los Ítems de la Escala

1. El comprometerse a dar información directa y clara (H 1), se asocia a que se dé un trabajo en equipo en el que se coordinen energías para lograr un propósito (T E 1).
2. La satisfacción en el trabajo, y ver en él una forma de realización personal (M 3) tiene que ver con que en la empresa, al empleado le brinden retos, incentivos y oportunidades de desarrollo cuando realiza un trabajo eficiente (M 1).
3. El tomar decisiones de forma participativa en la empresa (T D 1) se vincula con que los cursos de capacitación tomen en cuenta a todo el personal para elaborarlos (C A P 2).
4. En la empresa, considerar el conflicto como algo que permite el desarrollo y el crecimiento (CN3), se correlaciona con que al surgir un problema, se tome en cuenta éste, se analice, se discuta y se propongan soluciones en toda la Organización (C N 2).

5. Que el trabajador sienta que su labor es digna e importante en la empresa (C V 1) está presente con que el jefe estimule a los empleados para que realicen su mejor esfuerzo (L 3).

6.2.2 Hipótesis Asociativas o Correlacionales sobre la Validación Parcial del Instrumento

1. Los reactivos C 1, C 2, C 3 y C 4 de la escala, se asocian significativamente con la variable Comunicación.

2. La variable Liderazgo y Autoridad, se vincula con los reactivos L 1, L 2, L 3 y L 4.

3. Los ítems T D 1, T D 2, T D 3 y T D 4, se correlacionan significativamente con la variable Tona de Decisiones y Delegación.

4. Los reactivos M 1, M 2, M 3 y M 4, tienen que ver de forma significativa con la variable Motivación.

5. La variable Calidad de Vida se correlaciona con los ítems C V 1 y C V 2.

6. T E 1, T E 2, T E 3 y T E 4, son reactivos que se asocian con la variable Trabajo en equipo.

7. Existe una vinculación significativa entre los ítems C N 1, C N 2, C N 3 y C N 4 con la variable Conflicto.

8. La variable Honestidad tiene que ver con los reactivos de H 1, H 2, H 3 y H 4.

9. R I 1, R I 2, R I 3 y R I 4, son ítems que tienen que ver de manera significativa con la variable Relaciones Interpersonales.

10. En la variable Confianza, están presentes de manera significativa los ítems CON 1 y CON 2.

11. C A P 1, C A P 2, C A P 3 y C A P 4 son reactivos que se asocian con la variable Capacitación.

12. Existe una vinculación entre la variable Organización y los ítems O R 1 y O R 2.

13. Los reactivos C O 1, C O 2, C O 3 y C O 4, están presentes de modo significativo en la variable Compromiso Organizacional.

14. R 1 y R 2 son reactivos que se encuentran fuertemente correlacionados a la variable respeto.

15. Calidad Total es una variable que se asocia de manera estrecha con los ítems C T 1, C T 2, C T 3 y C T 4.

6.2.3 Hipótesis asociativa o Correlacional sobre la Validación Total del Instrumento.

I. Las Áreas que en base a su Coeficiente de Determinación " R^2 " más se asocian, definen y determinan a la variable Cultura Organizacional son: Motivación, Comunicación, Trabajo en Equipo y Organización.

VII. METODOLOGÍA

7.1 Definición de la Población Bajo Estudio.

La aplicación del instrumento que es la base de esta investigación, se llevó a cabo en la empresa **Bic No Sabe Fallar, S.A. de C.V.** la cual se encuentra ubicada en el Km. 41.5 de la Autopista México- Querétaro, Cuautitlán Izcalli, Estado de México (Ver Constancia Apéndice " B ").

Esta compañía inició sus actividades en nuestro país en el año de 1973; sin embargo su historia se remonta al año de 1945 en Francia. Su fundador, actual Presidente y Director General es el Señor Marcel Bich.

Esta empresa se dedica a la fabricación de bolígrafos, rasuradoras, y encendedores, entre otros artículos.

El personal con el que contaba **Bic No Sabe Fallar S.A. de C.V.** en Octubre de 1993 (fecha en la que se llevó a cabo la recolección de los datos) era de una población de 200 trabajadores sindicalizados y 191 trabajadores de confianza, de los cuales el 73 % correspondían al sexo femenino y el 27 % restante al sexo masculino.

7.2 Diseño de la Muestra.

Para poder determinar el tamaño de la muestra, se decidió emplear el muestreo no probabilístico estratificado con afijación proporcional a la población por departamentos.

Por principio de cuentas, un muestreo no probabilístico justifica su utilización por la comodidad y economía que brinda, pero tiene el inconveniente de que los resultados que la muestra arroje, no pueda generalizarse para toda la población. El tipo de muestreo no probabilístico que se eligió en esta investigación fue el Intencional o Selectivo. Este se utiliza cuando se requiere tener casos que pueda ser "representativos" de la población estudiada. La selección se hace de acuerdo al esquema de trabajo del investigador: Se eligen informantes "clave", gente de más fácil acceso, entre otros casos (Rojas, 1985).

Por otro lado, el muestreo estratificado se caracteriza por la división de la población en estratos, con el fin de obtener representatividad de las distintas subpoblaciones que la componen, y poder hacer comparaciones entre ellas. En cada estrato se selecciona una muestra, cuya suma representa la muestra total. En este tipo de muestreo, los estratos son considerados como poblaciones independientes (Rojas, Op. Cit.). Una ventaja de la estratificación es que aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de ésta para cada estrato (Hernández y Cols. 1991).

Los estratos en esta investigación, fueron los diferentes departamentos que componen la empresa Bic, es decir: Dirección, Manufactura, Ventas, Mercadotecnia, Finanzas y Relaciones Industriales.

7.3 Criterios de Inclusión y Exclusión.

Los empleados de confianza fueron considerados únicamente para obtener la muestra, debido al hecho de que al hablar de Cultura Organizacional, todo cambio que se desee dar dentro de la empresa, sólo se puede realizar si se cuenta con el apoyo y aprobación de los mandos medios y superiores de la misma.

Así mismo, considerando la naturaleza del instrumento, el personal de confianza podría,

debido a su preparación, encontrarlo accesible, en el momento de su contestación, ya que las palabras y conceptos que en él se manejan no presentaría problemas en su entendimiento.

Los trabajadores sindicalizados por el contrario, fueron excluidos para la aplicación del instrumento, entre otras razones porque:

- En la compañía el tener acceso a estos trabajadores unos minutos para que contestasen la escala, significa la mayoría de las veces, pérdidas a nivel productivo y por ende, económicas para la empresa.

- Por otro lado, en este tipo de organizaciones el sindicato tiene que dar su autorización para la intervención de sus afiliados en el estudio, cosa que quizás pudiese ser una tarea que requiriese tiempo, lo cual retrasaría la aplicación del instrumento.

- El contenido de la escala debido a su naturaleza, podría no ser entendido claramente a la hora de su contestación, por razones tales como: la falta de familiaridad con este tipo de instrumento por parte de los trabajadores, o también por el nivel escolar que éstos poseen.

Por último, es importante mencionar que en la elección de la gente que integró la muestra, no se consideraron factores como : el sexo, la antigüedad en la compañía, la escolaridad ni el puesto.

7.4 Definición y Operacionalización de Variables.

Las variables que se consideraron para estudiar la cultura organizacional y que sirvieron

para la construcción del instrumento, fueron las siguientes:

1. Comunicación: Se refiere a la transmisión y puesta en común de las ideas y significados, de las creencias y valores de la empresa. Estos están reflejados o transmitidos en los procedimientos y políticas de la organización.

2. Liderazgo y Autoridad: Es estimular e incitar la solidaridad del grupo y el buen manejo de las relaciones interpersonales para fomentar la satisfacción y el logro de objetivos.

3. Toma de decisiones (Delegación): Para tomar una decisión se debe delegar autoridad. Esta se define como la facilidad de proporcionar recursos y oportunidades de aplicar nuestro criterio para dirigir la tarea que se ha asignado asumiendo responsabilidades. Así como la libertad de seleccionar entre dos o más alternativas posibles.

4. Motivación : Hace referencia a los factores o situaciones capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta o comportamiento hacia un objetivo o meta.

5. Calidad de Vida : Es la promoción de la dignidad y cobertura de las necesidades, por medio de sistemas de compensación, adecuadas condiciones físicas, herramientas y retroalimentación al realizar una labor.

6. Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo surge de la toma de conciencia de que como individuos integramos un equipo que comparte un propósito común y tiene una energía potencial mayor a la simple suma de esfuerzos individuales.

7. Conflicto: Es una consecuencia disfuncional debida entre otras cosas a una

comunicación deficiente, a la falta de apertura y de confianza entre las personas, y el poco interés de los superiores por conocer las necesidades, aspiraciones, entre otras cosas de sus empleados.

8. Honestidad: Se entiende por honestidad al compromiso de manifestar directa y claramente lo que pensamos, sabemos y hacemos a quien debemos manifestarlo. Así como al buen uso que se le da a los recursos materiales y humanos dentro de la empresa.

9. Relaciones Interpersonales: Constituye el conjunto de interacciones que se dan entre el personal que labora en la empresa: relaciones de apoyo, cooperación y compañerismo.

10. Confianza: Seguridad que se tiene en una persona, suceso o cosa. A nivel de la empresa, ésta se manifiesta en el hecho de aportar ideas, tener libertad de acción, libertad de delegación, y fe en lo que realizan los compañeros.

11. Capacitación: Proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar sus objetivos en la empresa tanto a nivel individual como a nivel organizacional.

12. Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales en un organismo social para cumplir los objetivos y lograr por ende mayor eficiencia.

13. Compromiso Organizacional: Es la orientación de un individuo hacia la empresa en función de la fidelidad, identificación, participación personal y de grupo.

14. Respeto: Es aquella consideración, atención y servicio que se debe brindar en la

- empresa a dos niveles : al cliente interno, y al cliente externo.

15. Calidad Total: Es básicamente un proceso de gestión por el cual las empresa tratan de sobrevivir y crecer en un mundo competitivo, y que tiene como figura central al cliente. A él están orientados todos los esfuerzos de la empresa para optimizar el producto, optimizar el servicio y optimizar los precios.

Ahora bien, una vez definidas las variables utilizadas, a continuación se presentará el cuadro de operacionalización de las mismas (Ver Cuadro I a Apéndice " A ").

7.5 Técnica e Instrumento para Recolectar la Información.

Como ya se hizo mención en el capítulo V, se construyó una escala de actitudes tipo Likert (Ver Apéndice "C"). Los reactivos de ésta, fueron de elección forzada, utilizando las comparaciones por pares o comparaciones pareadas; empleando así mismo, la variante de tétrada.

Constó de 52 reactivos, los cuales midieron las 15 áreas mencionadas anteriormente.

7.6 Procedimiento.

La forma en la cual se contactó con la empresa **Bic No Sabe Fallar, S.A. de C.V.** fue a través del Director de Relaciones Industriales, Lic. Tomás Fisher Guerra, el cual brindó las facilidades para realizar este estudio, proporcionando para tal fin, la ayuda del Gerente de Recursos Humanos Lic. Mauricio Padilla, quien tendría a su cargo resolver cualquier problema y coordinar las diversas acciones.

Junto con el Lic. Padilla se acordó que debido a la falta de tiempo (por los numerosos cursos que se estaban impartiendo en ese momento) y de espacio (falta de salas de capacitación disponibles), no se pudo llevar a cabo la aplicación del instrumento en forma grupal, como se tenía contemplado en un principio, para evitar que en el momento de contestarlo hubiese dudas o comentarios en torno a las preguntas que contenía la escala.

Se decidió por tanto, que el Lic. Padilla fuese quien entregara a los trabajadores el instrumento, para que posteriormente una vez contestado, se lo devolvieran a él de nueva cuenta.

Las escalas de actitudes que se dieron en un primer momento, para ser aplicadas a 70 personas, (tamaño determinado para la muestra) (Ver Apéndice " D ") se obtuvo considerando los siguientes aspectos.

1. Número de departamentos con que cuenta la empresa; 2. número de empleados por departamento, y con estos datos; 3. llevar a cabo un muestreo estratificado por departamentos.

El tamaño de los estratos por departamento, se observa en el Cuadro I d Apéndice " D ".

Sin embargo, un acontecimiento, no previsto - la renuncia del Lic. Padilla - hizo que no se obtuvieran todas las escalas, recolectándose solamente 30 de ellas. Por lo que de nueva cuenta se acudió con el Lic. Fisher para que se decidiera que acciones se llevarían a cabo en la resolución de este contratiempo.

Una de éstas, fue la reducción en el número de escalas de 70 a 60 (Ver Cuadro II d. Apéndice " D "), la razón de lo anterior se debió, a que en la empresa la actividad laboral es muy

intensa, y por tal motivo, la administración y recolección de los instrumentos resultaba una tarea ardua.

Otra determinación, consistió en la asignación de la Lic. Laura Nava, Administradora de Entrenamiento, para que retomara la coordinación del trabajo del Lic. Padilla; concluyendo con ella la aplicación del instrumento.

Finalmente, se recopilaron 64 escalas para ser analizadas.

VIII. RESULTADOS

8.1 Descripción de Resultados Generales

A través del programa estadístico de computación " Statistical Package Social Sciences. Personal Computer " (SPSS - PC +), se llevó a cabo primeramente la captura de los 52 ítems que constituyen la escala tipo Likert para medir la Cultura Organizacional, a los cuales se les asignó un "código" para posteriormente poder cruzarlos y así probar las hipótesis que se deseaban confirmar, por ejemplo: la pregunta número 1 del área de Comunicación fue designada para el análisis como C 1 ; la número 2 de esta área como C 2; y así sucesivamente hasta cubrir todos los ítems. También a lo datos generales se les asignó una clave las cuales fueron: DG 1 para Antigüedad en la compañía; DG 2 para Escolaridad; DG 3 Sexo; DG 4 Edad y DG 5 Departamento (Ver Cuadro I a Apéndice "A ").

El siguiente paso consistió en capturar las preguntas a las que correspondía cada uno de los "códigos".

Teniendo esta información en la computadora, se prosiguió a darle un valor a cada respuesta de los ítems de la escala; así a la respuesta a) se le asignó el valor de 4 puntos, a la b) de 3 puntos, a la c) de 2, y a la d) de un punto, la no respuesta o la contestación de más de una respuesta se le dio valor de 0 puntos.

Una vez calificados los 64 instrumentos, los cuales fueron numerados del 1 al 64, se procedió a introducir la información, construyéndose una base de datos, en la cual se anotaba el número de la pregunta y el valor de cada una de las respuestas de las escalas.

Uno de los problemas que surgieron a la hora de llevar a cabo la recolección de los datos a través de la escala, fue el hecho de que ésta constaba de un número elevado de ítems (52), en comparación con la muestra que se tenía de sujetos en la empresa (64 individuos). Normalmente la cantidad de entrevistados debería ser mayor - mínimo 80 - para una escala de tal magnitud ya que si se tienen 52 reactivos, y cada uno de ellos con 4 opciones de respuesta; al contrastar una hipótesis asociativa que incluye a dos reactivos, el nivel de comparación al cruzar estos reactivos es de 4×4 , obteniéndose una matriz de 16 celdillas; el criterio estadístico para que se lleve a cabo un análisis es que al menos se requiere de un número esperado de sujetos por celdilla de 5; de ahí que el tamaño muestral sea mínimo de $16 \times 5 = 80$ sujetos.

Esta deficiencia en el tamaño de la muestra, se debió entre otras cosas a que actualmente por la situación económica y de cambio que viven las empresas, no es sencillo obtener el apoyo de las organizaciones para facilitar el acceso al personal necesario que esta investigación requería.

Sin embargo, pese a este inconveniente, se llevó a cabo el análisis estadístico con los datos que se pudieron obtener.

A raíz de la situación antes expuesta de contar con muchos ítems y con poca muestra, se decidió para probar las hipótesis " reducir " el número de ítems a 26, ya que de no hacerlo así, el número de hipótesis sería grande y con la información que se contaba, no se podrían realizar los análisis deseados.

Para llevar a cabo el proceso de " reducción " de ítems, se recurrió al cuadro de Operacionalización de Variables en el cual se parearon ítems que medían o trataban de explorar lo mismo, y se obtuvo la correlación entre los pares de ítems. Para saber si estas relaciones eran significativas estadísticamente, se calcularon los valores de Chi Cuadrada y r de Pearson (debiendo tener un valor al

menos $p < 0.05$) con el fin de ver el nivel de significancia de cada una de las parejas (Ver Cuadro I e Apéndice " E ") . De ahí se obtuvieron los ítems que se emplearían para redactar las hipótesis los cuales fueron 34, eliminando 18 de un total de 52 (Ver Cuadro II e Apéndice " E ") .

Con base a los resultados arrojados del análisis anterior, se crearon *Hipótesis Descriptivas* tanto para los datos generales de los participantes, como para los ítems de la Escala. Así como dos Hipótesis Descriptivas más que hacen referencia a las 15 variables de la Escala y a la variable Cultura Organizacional.

También se plantearon *Hipótesis asociativas o correlacionales* que se abocaron a comprobar los ítems de la escala y la validación y confiabilidad del Instrumento. Todas éstas, (tanto asociativas como descriptivas) se probaron por medios estadísticos para ver si se aceptaban o se rechazaban.

8.2 Análisis de los Resultados de las Hipótesis Descriptivas sobre los Datos Generales

En primer término, en el análisis de las hipótesis descriptivas sobre los **datos generales** se obtuvo lo siguiente:

La primera hipótesis que hacía referencia a la antigüedad en la compañía, se comprobó ya que el rango de antigüedad que tuvo más frecuencia fue de 0 a 6 años, así lo manifestaron un número elevado de trabajadores (el 93.75 %), esto se observa en la Figura 1 del Apéndice " F " .

La segunda hipótesis que afirma que la mayoría de los trabajadores contarán con una carrera completa, resultó afirmativa, debido a que fue este nivel de escolaridad el que obtuvo mayor frecuencia, su porcentaje fue del 81.25% (Ver Figura 2 Apéndice " F ") .

En lo referente a la hipótesis sobre el sexo de los encuestados, se encontró que el género que presentó más participantes fue el masculino con el 78 %, demostrándose así, la veracidad de esta hipótesis, esto se constata en la Figura 3 del Apéndice " F " .

La edad que presentó mayor número de incidencia resultó ser la que oscilaba entre 18 y 30 años, ésta obtuvo un porcentaje de 54.69 % , por tal motivo la hipótesis que manifestaba que una gran cantidad de personas en la Empresa tendrían ese rango de edad, resultó se aprobada, como se demuestra en la Figura 4 del Apéndice " F " .

La quinta y última hipótesis de datos generales, menciona que los departamentos de ventas y manufactura, serían los que contarían con un número elevado de participantes, lo cual fue corroborado al presentarse en ambas la misma frecuencia de afirmaciones, siendo ésta del 32.81 % en cada uno de los departamentos (Ver Figura 5 Apéndice " F ") .

8.3 Análisis de los Resultados de las Hipótesis Descriptivas sobre los Ítems de la Escala

En las Hipótesis Descriptivas que se plantearon en relación a lo ítems de la escala, se presentaron casos en donde no hubo contestación, o se nulificó la respuesta por contestar más de una opción (missing) por tal motivo, se redujo en algunos casos, el número de la muestra, obteniéndose lo siguiente con respecto a la comprobación de las hipótesis.

La primera resultó aceptada, ya que de las 60 escalas (existieron 4 missing) el 68.33 % de la muestra indicó que para ellos su satisfacción en el trabajo implicaba contar con un ambiente social favorable. Esto se observa en la Figura 6 del Apéndice " F " .

La segunda hipótesis, que se refiere a la promoción de los empleados tomando en cuenta sus conocimientos y capacidades, fue confirmada debido a que los 63 casos manejados aquí (hubo un missing) el 84.12 % de los trabajadores así lo consideraba (Ver Figura 7 del Apéndice " F ").

La tercera hipótesis que hace mención a la importancia que tiene la capacitación para el desarrollo tanto individual como organizacional, fue corroborada ya que la mayoría de los 63 empleados, (existió un missing) 94.42% expresaron su acuerdo a esta afirmación (Ver Figura 8 del Apéndice " F ").

Finalmente la cuarta hipótesis también se probó de manera satisfactoria, debido a que sólo el 4.7 % de los 64 encuestados opinó que las reuniones, eventos deportivos y culturales, eran actividades que se realizaban por que así lo mandaba la ley; cosa contraria a los que afirmaban que este tipo de eventos es algo de suma importancia para las relaciones interpersonales (95.3 %) (Ver Figura 9 del Apéndice " F ").

8.4 Análisis de los Resultados de las Hipótesis Asociativas para los Ítems de la Escala

En cuanto a las hipótesis asociativas o correlacionales, el número que se obtuvieron de éstas fueron 5 (Ver Cuadro III e Apéndice " E "), de las cuales la primera resultó ser aceptada, pudiéndose comprobar que el dar información directa y clara, está íntimamente asociado con que al trabajar en equipo, se coordinen energías, para lograr un fin.

La segunda hipótesis que hacía referencia a la satisfacción en el trabajo, y el brindar retos, incentivos y oportunidades a los empleados, resultó positiva, ya que el grado de significancia estadística que obtuvo, se encontró dentro de los parámetros establecidos.

La tercera hipótesis asociativa se confirmó al establecerse que, el tomar decisiones de forma participativa, está vinculado a que los cursos de capacitación se elaborasen tomando en cuenta la opinión de los interesados.

La cuarta y quinta hipótesis referentes a conflicto, calidad de vida y liderazgo, no obtuvieron significancia estadística, por lo tanto no se aceptan.

8.5 Análisis de Resultados de las Hipótesis Descriptivas sobre las 15 Variables de la Escala, así como de la Variable Cultura Organizacional

Por otro lado, con el fin de obtener más información acerca de las áreas que sondeaba la escala, así como también conocer el nivel cultural existente en la Organización, se crearon otras dos hipótesis descriptivas.

A raíz de esto, se construyeron 16 variables más, que correspondían a cada una de las 15 áreas que contenía la escala, más 1 que hacía referencia a la Cultura Organizacional general en la Empresa. Se obtuvieron estas variables por medio de sumar las calificaciones de cada uno de los reactivos correspondiente por área, por ejemplo, Comunicación es igual al valor de $C_1 + C_2 + C_3 + C_4$ el puntaje máximo que se alcanzaría sería de 16 (4×4), ya que aquí existen 4 reactivos con 4 opciones de respuesta cada uno, teniendo como valor máximo 4 puntos. En áreas donde existían solamente 2 preguntas (como Calidad de Vida, Respeto, entre otras), el puntaje máximo sería de 8 puntos: 2 preguntas \times 4 que es el puntaje mayor descable, el cual para poder ser comparado con las otras áreas, multiplicó por dos todos sus valores.

Para crear la variable que hace referencia a la Cultura Organizacional, se sumaron los puntajes de todas las áreas: $C1 + C2 + C3 + C4 + L1 + L2 + L3 + L4 + TD1 + TD2 + TD3 + TD4 + M1 + \dots + CT4$. Aquí la calificación máxima a obtener, sería de 208 puntos (52 reactivos X 4, puntaje mayor deseado).

Un aspecto importante a considerar, es el hecho que mientras más alto sea el puntaje o calificación obtenida por área o por Cultura Organizacional, mejor serán éstas, es decir, a mayor puntaje, se tendrá una comunicación adecuada, un liderazgo bien establecido, por citar algunos. Estos factores darán como resultado una Cultura fuerte y sana.

De los datos obtenidos de las 64 escalas, al analizar cada una de las áreas, se pudo ver que existían missing (no contestaciones o calificar con 0) que hacían que los datos no fueran lo más representativos, por lo que se tuvieron que eliminar, hecho que modificó el número de la muestra en cada una de las áreas. Este nuevo número correspondería en cada caso, al 100 % de n.

Todo lo anterior, se describe con más detalle a continuación.

En el área de Comunicación se observa que por presentarse un missing el número de la muestra se redujo a 63; el puntaje máximo requerido era 16 puntos y la media obtenida tuvo un valor de 13.508 puntos, la desviación estándar fue de 2.14 y la mayor frecuencia de contestación (66.67 %), se encontró entre los 14 y 16 puntos. Esto se aprecia en la Figura 10 del Apéndice " F ". Demostrándose de esta forma que la comunicación en BIC No Sabe Fallar tiende a fluir de manera bastante aceptable.

Con respecto a Liderazgo y Autoridad la n fue de 62; el puntaje máximo era de 16 puntos, la media que se presentó correspondió al 14.210, la desviación estándar tuvo un valor de 2.151 y la

mayoría de las respuestas (59.68 %) osciló entre los 15 y 16 puntos. (Ver Figura 11 Apéndice "F ") lo que demuestra que esta área tiene calificaciones que hacen pensar que su forma de dirigir es adecuada.

Por su parte **Toma de Decisiones y Delegación**, presenta una n de 63, una media de 13.619 (16 es la calificación tope), una desviación estándar de 1.660, y la frecuencia de contestación estuvo comprendida entre los 13 y 14 puntos que corresponde al 49.21 % esto demuestra que casi la mitad de la muestra, piensan que se toman decisiones de modo democrático y con la participación de todo el personal. (Ver Figura 12 Apéndice " F ").

En **Motivación** se obtuvo una n= 60 cuya media era de 12.700 puntos, de un total de 16, 2.727 de desviación estándar y una frecuencia de contestación de 15 a 16 puntos que representa el 33.33 % de las contestaciones de la muestra, lo que plantea que el nivel de motivación entre los empleados es aceptable (Ver Figura 13 del Apéndice " F ").

En la Figura 14 del Apéndice " F " se observa lo referente a **Calidad de Vida**, la cual cuenta con una n = 60, una media de 6.333, que para poder ser comparada con las demás áreas que tienen 4 reactivos, -en vez de 2 como en este caso-, se multiplicó por 2, obteniéndose un valor de 12.666, su desviación estándar también se multiplicó por 2, por lo que su valor es ahora de 2.104, entre las calificaciones de 13 y 16 puntos (en esta área 8 puntos era el valor máximo, pero también el valor de estos puntajes se multiplicó por 2) recayó el mayor número de contestaciones con un porcentaje de 51.67 %. esto indica que la calidad de vida en el trabajo en esta Empresa es considerado por los empleados como muy satisfactoria, esto lo demuestra más de la mitad de las contestaciones dadas.

El área de **Trabajo en Equipo** por otro lado, demostró tener un buen nivel de desempeño en el terreno laboral, debido a que el 48.33 % (casi la mitad de la muestra), concentró sus contestaciones entre los 15 y 16 puntos; por otro lado en sus datos estadísticos esta área contó con una n = 60, una

desviación estándar de 2.053, una media de 14.083, todo lo anterior se aprecia en la Figura 15 del Apéndice "F".

En relación al **Conflicto** éste tuvo una muestra de 61 personas, el 62.30 % de éstas coincidieron en que sus respuestas cayeran entre los 15 y 16 puntos de calificación, su media tuvo un valor de 14.295 y su desviación estándar fue de 1.509; todo esto da a entender que en Bic No Sabe Fallar cuando se presenta un problema o dificultad, la gente sabe manejarlo y a su vez trata de buscar las posibles soluciones (Ver Figura 16 Apéndice " F ").

La Figura 17 de este mismo Apéndice muestra lo relacionado al área de **Honestidad**, en ella se aprecia que su $n = 62$, el 72.58 % de los encuestados eligieron las calificaciones que fluctuaban entre los puntajes 15 a 16, la media obtenida correspondió a 15.048 y su desviación estándar tuvo un valor de 1.348. Esto confirma sin duda alguna que en esta Organización, la honestidad es una de las cualidades más sobresalientes.

Relaciones Interpersonales como se aprecia en la Figura 18 del Apéndice " F ", presentó una $n = 63$, una desviación estándar de 1.100, así como una media de 14.984, cuyo mayor número de contestación se centró entre los 15 y 16 puntos que corresponden al 69.84 % del total muestral, haciendo notar con estos datos, la existencia de buenas relaciones entre los trabajadores, tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

Con respecto a la **Confianza** se aprecia el hecho de que entre los empleados de Bic No Sabe Fallar, existe un clima que permite la libre expresión de sus ideas y dudas, y a la vez asegura un total respaldo, tanto del jefe como de los compañeros, esto se demuestra al ver que 60.32 % de los 63 encuestados, tuvieron una calificación de 15 a 16 puntos que es el máximo en esta área (los puntajes

también se multiplicaron aquí por 2, ya que el valor máximo inicial era de 8), tanto desviación estándar como media fueron también multiplicadas por 2, debido a las razones expuestas en Calidad de Vida, por lo tanto, el valor de la media fue de 15.016 y el de la desviación estándar de 7.386 (Ver Figura 19 del Apéndice " F ")

La **Capacitación** fue un área que obtuvo una media de 14.542, una desviación estándar de 1.304 y una frecuencia de calificaciones que fluctuaba entre los 15 y los 16 puntos, teniendo de esta manera un porcentaje de frecuencia de 55.93 %, de un total de 59 gentes, lo que confirma que para esta Empresa, la capacitación de sus trabajadores es la base que permite el desarrollo tanto del individuo como de la Organización (Ver Figura 20 del Apéndice " F ").

El área de **Organización** de los 61 encuestados el 54.10 % tuvo calificaciones que se encontraban entre el rango de 13 a 16 puntos (estos puntajes son el resultado de haber sido multiplicados por dos), una desviación estándar y una media que al ser multiplicadas por dos, arrojaron valores de 2.354 para la primera y 13.378 para la segunda, con esto es posible afirmar que más de la mitad de la muestra, conoce correctamente los departamentos, funciones y obligaciones de cada una de las personas que laboran en Bic No Sabe Fallar, lo anterior se corrobora en la Figura 21 del Apéndice " F " .

Compromiso Organizacional contó con una $n = 62$, su desviación estándar correspondió a 1.730, su media 14.081, la mitad de los encuestados brindó respuestas que oscilaron en el rango de 15 a 16 puntos (Ver Figura 22 Apéndice " F "), con esto se aprecia que sí existe un verdadero compromiso del personal, se siente identificados con la Empresa y compenetrados con su trabajo lo que reditúa una participación de todos en los diferentes ámbitos laborales.

El 58.06 % de las 62 escalas en el área de **Respeto**, se ubicaron en el puntaje de 15 a 16 puntos (de nueva cuenta se multiplicó por dos el puntaje original), obteniendo una media de 15.032

resultado de multiplicar 7.516 por 2 y una desviación sacada de la misma forma, de 1.292 ; por lo que se ve que en Bic No Sabe Fallar este aspecto es un valor fundamental en el trato que se le da tanto al cliente externo como interno, esto se observa con mayor claridad en la Figura 23 del Apéndice " F " .

La última área analizada en la escala Calidad Total, arrojó una $n = 59$, de los cuales el 81.36 % eligió el parámetro de respuestas de 15 a 16 puntos, una media de 15.271, y una desviación estándar de 1.257, con lo que se comprueba que la calidad que se busca obtener en los productos y servicios que da esta Organización, es de primera, por lo que no es de extrañarse que sea una de las empresas líderes en su ramo, (Ver Figura 24 Apéndice " F ").

Con base en estos datos, se pudo comprobar que las 5 áreas de mayor importancia para los trabajadores fueron *Honestidad, Relaciones Interpersonales, Confianza, Respeto y Calidad Total*, con lo cual la hipótesis que hace referencia a esto, fue aceptada; la decisión de elegir estas áreas se debió a que obtuvieron los valores más altos en sus *medias estadísticas*, las cuales sirvieron como punto de comparación para este análisis.

Lo anterior se realizó así ya que como se observa, la mayoría de las áreas obtuvieron calificaciones altas (entre 15 y 16 puntos) lo que hacía imposible hacer una distinción o diferenciación clara de qué áreas sobresalían de las demás.

En lo que se refiere a la última hipótesis descriptiva, que pretende indagar el nivel de Cultura Organizacional en la Empresa, se pudo constatar que es cierta y por lo tanto se acepta, ya que casi la cuarta parte de la muestra (24.4 %) se ubicó dentro del parámetro de respuestas entre los 191 a 196 puntos, lo que demuestra que Bic No Sabe Fallar presenta una **Cultura fuerte**; lo anterior se comprueba en la

Figura 25 del Apéndice " F ", en donde se obtuvo además, una media de 183.533 de un total de 208 puntos de calificación máxima y una desviación estándar de 13.303.

Tomando en cuenta los datos anteriores, se puede constatar que existe una relación y coherencia estrecha entre las áreas de mayor media obtenida, ya que si se le brinda respeto al individuo, éste puede tener la confianza de expresar libremente lo que siente y piensa, así como las dudas que se tengan, de forma honesta hacia los demás, teniendo de esta manera, mejores relaciones tanto fuera como dentro del trabajo; lo que traerá como consecuencia que a la hora de llevarlo a cabo, éste se realice teniendo como objetivo final, hacerlo bien y a la primera, en un ambiente que permita la discusión y acuerdo entre los participantes. Todos estos aspectos, pueden verse influenciados por el hecho que un gran número de participantes que integraron la muestra en esta investigación, tienen menos de 6 años trabajando en ella, son jóvenes que no superan los 30 años de edad y poseen un grado de licenciatura, demostrando con esto un entusiasmo e idealismo que les permite desarrollarse y desempeñarse de esta manera y darle a la Organización, ese toque dinámico y abierto.

Con base a lo anterior, no es de extrañar que Bic No Sabe Fallar, sea una empresa líder en su ramo, ya que posee y cuida al mejor y máspreciado de todos los valores que puede desear una Organización: **Su Gente.**

8.6 Análisis de los Resultados de las Hipótesis Asociativas Para Evaluar la Confiabilidad y Validez del Instrumento

Ahora bien el último análisis estadístico que se realizó, fue para saber si el instrumento de medición creado, cubría los criterios de **validez y confiabilidad** requeridos en todo proceso de investigación. Para comprobar lo anterior, se construyeron **15 Hipótesis Asociativas**, referente a cada una de las áreas de la escala, (coeficiencia parcial del Instrumento). Lo anterior se reporta a continuación.

Se obtuvieron los Coeficientes de Confiabilidad entre los 52 ítems que conformaban la escala y los puntajes resultantes de cada una de las 15 variables creadas en el paso anterior, cotejándose ambas a través de las pruebas estadísticas Chi Cuadrada y r de Pearson es decir, el reactivo C1 se confrontó con la variable Comunicación; el C2 con Comunicación; C3 con Comunicación; C4 con Comunicación; L1 con Liderazgo y Autoridad; L2 y Liderazgo y Autoridad.... así hasta el último reactivo CT4 con la variable Calidad Total. Los datos arrojados de todo esto, se aprecian en el Cuadro IV e. del Apéndice " E ".

Como se observa en dicho cuadro, 14 de las 15 Hipótesis Asociativas Parciales para la validación del Instrumento se aceptan, ya que 51 de los 52 ítems presentaron valores menores a 0.05 que es el criterio mínimo de significancia, lo que quiere decir que dentro del Instrumento existe validez y consistencia interna, así como un alto grado de confiabilidad ya que se muestra acuerdo entre las respuestas brindadas por los encuestados y los reactivos de la Escala; en otras palabras, se puede afirmar que hay congruencia interna entre los ítems que conforman cada variable y las variables (C1, C2, C3 y C4, sí miden comunicación; L1, L2, L3 y L4 sí miden Liderazgo y Autoridad; por ejemplificar).

Este análisis brindó sólo la **coeficiencia parcial del Instrumento**, para recabar la **coeficiencia total**, se realizó lo siguiente.

Primero se planteó una **Hipótesis Asociativa sobre la validación total** para conocer las áreas que más determinan a la variable Cultura Organizacional.

Para comprobar la hipótesis planteada, se obtuvieron los Coeficientes de Confiabilidad de los 52 reactivos de la escala contrastándolos con el puntaje total de la variable Cultura Organizacional. Ejemplo: el reactivo C1 se cotejó con la variable Cultura Organizacional, C2 con Cultura Organizacional;

C3 con Cultura Organizacional, C4 con Cultura Organizacional, L1 con Cultura Organizacional....; hasta CT 4 con Cultura Organizacional (Ver Cuadro V e. Apéndice "E").

Los datos estadísticos a los cuales se llegó, fueron resultado de la aplicación de Chi Cuadrada, r de Pearson y Coeficiente de Determinación, éstos se observa en el Cuadro V e. del Apéndice "E". Se aprecia aquí que las áreas que más influyen, definen y determinan la variable Cultura Organizacional en base al *Coeficiente de Determinación (R)* son: *Motivación* cuyos reactivos obtuvieron los siguientes valores M 1 con un valor de .4325; M 2 con 0.3081; M 3 cuyo valor es de .3820 y M 4 con 0.2904. *Comunicación* con valores para sus ítems de C 1 con 0.2234; C 2 con 0.2199; C 3 con 0.2644 y C 4 con 0.3069. *Trabajo en Equipo* sus puntajes fueron: T E 1 con 0.3424; T E 2 con 0.1607; T E 3 con 0.293 y T E 4 con 0.2404. Y finalmente el área de *Organización*, en donde se reportó lo siguiente: O R 1 presentó 0.255 y O R 2 con 0.2139.

Con base a lo anterior, se puede afirmar que la Hipótesis Asociativa planteada en este apartado, se cumple.

Es importante aclarar que estas áreas fueron elegidas debido a que éstas tenían valores que se acercaban a 1, que es el puntaje que exige el Coeficiente de Determinación para ser aprobado, la anterior afirmación se debe a que los valores de los Coeficientes de Confiabilidad oscilan entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad total.

Por otro lado, se aprecia que el Instrumento que se creó, aún no prueba la validez externa esto quiere decir, que no se pueden generalizar los resultados que arrojó a otras instancias, sino únicamente éstos puede ser aplicables a la muestra de la empresa Bic, debido entre otras cosas, al reducido número de

participantes que tomaron parte en la investigación, al giro de la empresa, y básicamente a que se llevó a cabo un muestreo no probabilístico, entre otras cosas.

Lo anterior junto con la validez interna, se podría salvar si se aumentara el tamaño de la muestra, ya que al hacer ésto aumentaría la significancia de los coeficientes de confiabilidad y por ende habría más validez interna.

Así mismo se recomienda para probar la validez externa del instrumento, que éste sea probado en otras poblaciones, es decir, sea aplicado en otras empresas considerando las restricciones, usos y aplicaciones de instrumentarlo bajo otras condiciones.

Para finalizar es importante brindar una aclaración: Las hipótesis que se establecieron y que reportaron sus resultados, fueron las que lograron aceptarse, existieron otras que se plantearon, pero al no lograr comprobarse estadísticamente, se desecharon y no se incluyeron en ningún análisis.

IX. CONCLUSIONES

La Cultura Organizacional como se ha visto, tiene muchas formas de ser estudiada a través de su historia, mitos o ritos; así como se han implementado diversas metodologías para recopilar información acerca de su estado en las Organizaciones, como lo son las observaciones, entrevistas o cuestionarios. La Escala de actitudes tipo Likert que se creó aquí, fue un intento en el avance de su investigación, ya que brindó posibilidades de conocer la Cultura que se haya en una compañía en particular.

Con base a los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación por medios estadísticos (al emplear la Chi cuadrada y r de Pearson), se comprobó que el instrumento presentó validez interna, ya que posee consistencia, lógica de construcción y coherencia; debido a que 51 de los 52 ítems de la escala presentaron valores menores a 0.05 que es el criterio mínimo de significancia para ser aceptados, esto quiere decir que hay congruencia interna entre los ítems que conforman cada variable y las variables. Por otro lado no se puede hablar de validez externa, ya que los resultados no se generalizaron a otras poblaciones, debido entre otras cosas al tamaño tan pequeño de la muestra y la utilización de un muestreo no probabilístico fundamentalmente.

Respecto a la confiabilidad, los valores altamente significativos encontrados demostraron que ésta, entendida como el acuerdo entre las respuestas dadas a los diferentes reactivos, presentó congruencia interna, es decir que la mayoría de los encuestados dieron respuestas similares a cada ítem, sin que se presentaran desviaciones en torno a la medición para cada variable.

Todo esto permitió medir la Cultura en una Organización, por esta razón, el instrumento que aquí se presenta puede y debe ser empleado en otras instancias -esto con el fin de reforzar la validez externa- teniendo en cuenta algunas reservas o recomendaciones para su uso; una de ellas se refiere a la

posibilidad de sufrir modificaciones a la hora de su aplicación (en lo referente a las áreas que mide ya sea eliminando o incorporando algunas), dependiendo del tipo de Organización en la que se desee llevar a cabo la administración, ya que hay que recordar y considerar que al hablar del estudio de la Cultura Corporativa, no pueden existir las generalizaciones; por que cada empresa tiene sus propias estrategias de planeación, un determinado giro de actividades, diferentes valores, objetivos, filosofías, una forma particular de realizar las acciones, de coordinarlas y diversos estilos gerenciales, entre otros aspectos.

La recomendación anterior no es considerada en otras investigaciones, en donde únicamente presentan el instrumento a aplicar, sin dar información acerca de su uso, sus limitaciones y las transformaciones que pueda tener para ser administrado.

Por esta razón, es que actualmente existe la necesidad de crear instrumentos para medir Cultura Organizacional, que sean acordes a las características de la compañía, debido a que el cambio en éstas así lo reclama; no se pueden realizar transformaciones de raíz sino se hace un análisis profundo de la situación imperante. Diversos investigadores concuerdan con esto, afirmando que es indispensable realizar un análisis de las creencias, valores y actitudes de la empresa. La mayoría propone para realizar esto, un diagnóstico (Allaire y Firsiroto, 1992 y Giral, 1991), un proceso de autoanálisis (Kras, 1991) o un análisis correctivo (Mahón, 1992) utilizando para lograr lo anterior, diferentes metodologías.

En esta tesis también se realizó un diagnóstico cultural, creando para tal fin una escala de actitudes. El autor que sirvió de base para la creación de gran parte de ésta fue Giral (1991), ya que a pesar de que este autor no propone un instrumento para la medición de la cultura, aporta importantes aspectos teóricos que permitieron dar cimientos y parámetros en los cuales basarse para la construcción de las 15 áreas que conformaban la escala.

Dichos aspectos teóricos fueron: comunicación, respeto al individuo, compromiso organizacional, honestidad, trabajo en equipo, confianza, delegación, claridad organizacional (organización), calidad total, conocimiento (capacitación), motivación, calidad de vida, y relaciones interpersonales. Algunos de los cuales coinciden con los empleados por otros autores como Kras (Op Cit) Denison (1991) y Mahón (Op. Cit.). Los otros dos aspectos considerados, conflicto y liderazgo y autoridad, se retomaron de las propuestas de Mahón (Op. Cit.) así como de Denison (Op. Cit.).

En comparación con los instrumentos empleados por los investigadores anteriores, el propuesto aquí presenta entre otras ventajas el haber sido implementado en México, el presentar un alto grado de validez interna y confiabilidad (los realizados hasta la fecha no exponen su resultados en este rubro) el ser un instrumento que sondea aspectos relacionados a la Cultura Corporativa (no como algunos autores que mezclan cultura organizacional con el clima organizacional, o sólo analizan algunos elementos que la conforman), detecta diferencias notables entre las organizaciones si es que se desea realizar comparaciones, ser de fácil y rápida aplicación (no emplea metodologías que requieren de tiempo y participación de muchos involucrados en un mismo momento o ser muy complicado su entendimiento para ser contestado), además permite conocer de manera general la Cultura Organizacional que en ese momento existe en la empresa y las áreas en específico donde pueda existir algún problema.

A partir del análisis de resultados estadísticos obtenidos en la compañía Bic No Sabe Fallar, en donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento, se puede decir que ésta presenta una Cultura Fuerte, ya que como Robbins (1987) y Jiménez y Reyes (1993) mencionan, en este tipo de cultura se tienen valores bien definidos, difundidos y compartidos, además de jerarquizados. Estos se aceptan ampliamente y con firmeza; cuantos más sean los miembros que aprueben los valores y mayor sea su adhesión a ellos, habrá una influencia profunda en el comportamiento.

Además de contar con una Cultura Organizacional Fuerte esta empresa, con base a la tipología propuesta por estos mismos autores, cuenta también con una Cultura Funcional la cual les permite cumplir con los objetivos que tienen trazados de antemano para lograr alcanzar una meta: ser innovadores, líderes en el mercado y buscar la calidad en sus productos.

En cuanto a la clasificación propuesta por Bennis (1968 citado en Lessem, 1992) se puede afirmar que Bic se encuentra ubicada en la Cultura de la Razón, ya que existe en esta empresa identidad corporativa; esto se constata por que todos los trabajadores saben que son parte de la Organización y que están contribuyendo a la consecución de los objetivos. Al infundirse de valores no hay conformidad, los trabajadores tienen la confianza de participar en las decisiones de la empresa, se ayudan mutuamente y se respaldan cuando se cometen errores.

Por otro lado, se pudo comprobar que hay concordancia entre los resultados que arrojó el instrumento (en relación a las cinco áreas que obtuvieron mayor puntaje con respecto a su media estadística) y la filosofía y valores que esta empresa pregona entre sus empleados, es decir, la honradez, la confianza, la calidad total, las relaciones interpersonales y respeto son valores fundamentales que no sólo se plasman por escrito, sino que se experimentan día con día.

Todo esto trae a colación la afirmación que autores como Pascale y Athos (1981, citados en Armstrong, 1991); Peters y Waterman (1982, citados en Denison, 1991); Deal y Kennedy (1985, citados en Sánchez y Andrade, 1986); Denison (1991) Giral (1991) y Sánchez y Andrade (1986), proponen al decir que una Empresa es excelente y efectiva al establecerse en ella valores compartidos, es decir, al poseer una Cultura sólida, fuerte y vigorosa, como lo presenta Bic.

Podría pensarse entonces que existe una relación entre cultura y efectividad, desde el punto de vista de que Bic, al presentar este tipo de cultura, ha podido mantenerse líder en el mercado a raíz de la producción y calidad en sus productos.

Prosiguiendo con esta exposición se ve que Bic, aunque no se encuentra en ningún "suelo fértil" de los propuestos por Peters y Waterman (1982, citado en Lessem, Op. Cit), comparte características del " Terreno Occidental " (Estados Unidos), ya que esta empresa posee (por los resultados que brindó la escala y la filosofía que manejan) individuos dispuestos a trabajar, emprendedores, inclinados a la acción y al riesgo, así como la búsqueda de una estrecha relación y satisfacción hacia el cliente externo e interno (esto último lo reafirma Giral en el esquema de valores propuestos de su Perfil Cultural)

Esto sucede entre otras razones por que aunque esta empresa está en México, es una transnacional, en la que se viven y comparten valores distintos a los nuestros (hay que recordar que la empresa es de origen francés), por lo que la gente mexicana que entra en sus filas en puestos de confianza, posee características selectas, es decir, son personas egresadas en su mayoría de colegios privados, todos titulados, bilingües, constantemente capacitados y actualizados, entre otras cosas.

Un aspecto que llamó la atención fue el hecho de que el área de comunicación no obtuvo uno de los cinco primeros lugares en relación a sus medias estadísticas (se situó en el lugar 12), lo que no concuerda con lo expuesto por diversos autores como Giral (Op. Cit) y Kras (1991), que le dan un peso de suma importancia, afirmando que gracias a ella, la cultura se difunde y preserva a lo largo del tiempo en las Organizaciones, por lo que se puede sostener que al hablar de comunicación se habla de cultura.

No con esto se quiere decir que no exista un nivel adecuado de comunicación ya que ésta, si se analiza la escala de manera general, se encuentra medida de forma implícita en las demás áreas, sin

ella no habría liderazgo, toma de decisiones, confianza, honestidad, trabajo en equipo, entre otras. Además hay que recordar que al momento de operacionalizar las variables, a la comunicación se le considera como la transmisión y puesta en común de las ideas y significados, de las creencias y de los valores de la Empresa. Estos están reflejados o transmitidos en los procedimientos y políticas de la Organización. Todo lo cual se sondea a lo largo de la escala en las 15 áreas que lo conforman.

Finalmente se puede decir que en general, los objetivos y las preguntas de investigación que se pretendieron alcanzar al principio de este estudio se cumplieron de manera satisfactoria. Además la investigación realizada tiene como mérito haber creado un instrumento el cual es una aproximación para el análisis de la cultura organizacional en nuestro país y puede ser tomado como guía para modificarlo, enriquecerlo o actualizarlo, en posteriores trabajos de esta índole.

Este estudio podría haber brindado más elementos de análisis y aportación, si se hubiese realizado en una empresa que presentara, como lo manifiesta Kras (Op. Cit.), características de un enfoque tradicional es decir, que poseyera una cultura que tuviera los rasgos e idiosincrasia mexicana (impuntualidad, centralismo del poder, miedo a los cambios, no trabajar en equipo, temerosos en delegar, mediocridad para organizar y planear en la empresa, poca importancia a la capacitación del empleado, realizar trabajo al "hay se va ", entre otras cosas), ya que así existiría la posibilidad de poder brindar recomendaciones y propuestas de cambio para mejorarla (aunque no era este el objetivo principal de esta tesis); en vez de haber sido implementado el estudio en un empresa que posee un enfoque moderno como lo es Bic en donde como se vio, el trabajo en equipo es importante, la delegación es amplia, hay planeación de manera consciente, la calidad y eficiencia son la guía a seguir, la capacitación es fundamental, entre otros aspectos.

X. RECOMENDACIONES

Las sugerencias que se brindan para ampliar y enriquecer la investigación, tanto a nivel teórico, como a nivel metodológico, se desglosan a continuación:

a) Realizar revisiones teóricas que no hablen de manera tan dispersa del tema, es decir, buscar aquellos trabajos en donde se aborde el estudio de la Cultura y no involucrada con otros temas relacionados. Así como buscar instrumentos que la midan en sí, no combinada.

b) Contar con una muestra más grande con lo cual aumentaría la validez del Instrumento.

c) Tener control sobre el muestreo (que fuese probabilístico).

d) Se recomienda además de la aplicación de esta Escala, utilizar otras técnicas para recolectar información, como son la observación, la entrevista, el estudio de la historia de la empresa, los mitos, leyendas y costumbres, el conocer los manuales que se tienen impresos (si es que los hay), las encuestas que se han realizado, los planes que se tienen de capacitación y actualización, entre otras cosas. Todo lo anterior tendría como finalidad, reforzar la validez interna del instrumento.

e) Para aumentar la validez externa, se recomienda aplicar la Escala en otras poblaciones, es decir, en otras empresas con o sin similares características.

f) Que en la Empresa exista una disposición para colaborar ampliamente para la realización de la aplicación del Instrumento, tanto de los dirigentes como de los encuestados.

g) Que se ampliara la aplicación de la Escala, tanto a la gente de confianza como a los ayudantes generales (con esto se tendría un panorama mucha más amplio de la Cultura, ya que ésta debe ser sentida por todos los miembros de la Organización).

h) Que se llevara a cabo un análisis estadístico más completo, como por ejemplo, ver las relaciones existentes entre cada una de las 15 áreas que conformaron el Instrumento, esto no se llevó a cabo en este trabajo, ya que no se contaba con un número elevado de participantes, y no era el objetivo principal de esta tesis.

i) Se sugiere que en futuros trabajos se sondeara la relación existente entre Cultura Organizacional y la satisfacción del empleado; la relación entre Cultura Organizacional y la productividad en términos más tangibles; la relación entre una Cultura Organizacional enferma y no funcional y la productividad en una empresa que tenga el "estilo tradicional" mexicano; un estudio donde específicamente se hable de la importancia de la Cultura y Comunicación; la relación aún no explorada ampliamente de las dimensiones temporales y su influencia en la Cultura, entre otros temas.

j) Otro aspecto a considerar sería el de analizar y conocer la importancia que tienen las "subculturas" existentes en la Organización, ya que ellas también aportan elementos valiosos para ser tomados en cuenta.

Como se aprecia, el campo de investigación es amplio y todavía falta mucho por explorar y encontrar. Este trabajo fue un primer intento digno de ser tomado en cuenta, por ser inspirador y pionero de otros tantos que ayuden a comprender como son las Culturas Organizacionales en nuestro país, y permitan dar propuestas más realistas a los problemas propios que se tienen a nivel empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992) "Revoluciones Culturales en las grandes Organizaciones", en: Allaire, Y., Firsirotu, M. y cols. (Comp.) Cultura Organizacional, Colombia, LEGIS, 1992, pp. 163 - 186.
- 2.- Armstrong, M. (1991) Gerencia de Recursos Humanos, Colombia, LEGIS, pp. 11-23 y 55-64.
- 3.- Arnau, J. (1978) "Validez y Diseño de Experimentación" en: Arnau, J. (Comp.) Métodos de Investigación en las Ciencias Humanas, Barcelona, Omega, 1978, pp. 182-185.
- 4.- Barnouw, B. (1967) Cultura y Personalidad, Buenos Aires, Troquel, p. 18.
- 5.- Bennis, W.G. (1973) Desarrollo Organizacional. Su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas, E.U., Fondo Educativo Interamericano.
- 6.- Blau, P. y Scott, W. (1963) "Tipología de las Organizaciones Formales" en: Rodil, F. y Mendoza F. (Comp.) Conceptos Fundamentales Sobre la Organización, México, Trillas, pp. 34-38.
- 7.- Blum, M. y Naylor, J. (1985) Psicología Industrial, México, Trillas, p. 394.
- 8.- Campbell, D. y Stanley, J. (1982) Diseños Experimentales y Cuasiexperimentales en la Investigación Social, Buenos Aires, Amorrortu, pp. 32-38.
- 9.- Carrillo, G. y Gonzalo, L. (1977) "Organización: Alcances y Beneficios", en: 7º Ciclo de Conferencias del IMSS, México.
- 10.- Casares, P. y Mier, L. (1992) "Comunicación. El Ejecutivo Como Promotor", Expansión, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 528, 18 de Marzo, pp. 86-88.
- 11.- Cortada, K. y Carro, J. M. (1986) Estadística Aplicada, Buenos Aires, Universitaria, pp. 166-173 y 183-195.
- 12.- Cohen, J. (1981) Psicología de los Motivos Sociales, México, Trillas, pp. 33-39.
- 13.- Chiavenato, I. (1988) Administración de Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill, pp. 29-32 y 511-530.
- 14.- Chisoy, E. (1987) La Sociedad. Una Introducción a la Sociología, México, F.C.E. p. 36.
- 15.- Cuevas, M. (1981) Técnicas de Medición y Escalas de Actitudes, UNAM, Fac. de Psicología (Tesis Profesional), p. 19.
- 16.- Denison, D.R. (1991) Cultura Corporativa. Productividad Organizacional, Colombia, LEGIS, pp. 238.
- 17.- Dessler, G. (1986) Organización y Administración, México, Prentice Hall, p. 2.
- 18.- Ferrer, P. L. (1979) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, México, Trillas, pp. 15-18.
- 19.- Fichter, J. (1977) Sociología, Barcelona, Herder, p. 295.

- 20.- Foster, G. (1979) Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos, México, F.C.E., p. 107.
- 21.- Giral, J. (1991) Cultura de Efectividad, México, Grupo Editorial Iberoamericana, pp. 191.
- 22.- Heredia, V. (1984) "Desarrollo Organizacional" en: Memorias del Encuentro Nacional de Productividad, STPS, Nov. 1984, pp. 452-456.
- 23.- Hernández, L. y cols. (1991) Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill, caps. 2, 5, 8, 9 y 10.
- 24.- Jiménez, C. y Reyes, O. (1993) Círculos de Participación para Aumentar la Calidad y Productividad en las Empresas, ENEPI (Tesis Profesional), pp. 31-33.
- 25.- Katz, y Kahn (1972) "Tipos de Organizaciones" en: Rodil, F. y Mendoza, F. (Comp.) Conceptos Fundamentales sobre la Organización, México, Trillas, pp. 42-43.
- 26.- Keats, J.A. (1974) Introducción a la Psicología Cuantitativa, México, Trillas, cap. 6, pp. 95-100.
- 27.- Kerlinger, F. (1985) Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento, México, Interamericana, pp. 25-26.
- 28.- Kerlinger, F. (1986) Investigación del Comportamiento, México, Interamericana, caps. 28 y 29.
- 29.- Kolasa, B. (1981) Individuo, Empresa y Sociedad, España, Deusto, pp. 432-433 y 444-447.
- 30.- Kras, E. (1991) La Administración Mexicana en Transición, México, Grupo Editorial Iberoamérica, pp. 123.
- 31.- Lavielle, B. (1993) "Xerox: Alcanzar la Calidad Total". Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 613, Abril 14, 1993, pp. 70-75.
- 32.- Lessem, R. (1992) Gestión de la Cultura Corporativa, Madrid, Díaz de Santos, pp. 250.
- 33.- Linton, R. (1977) El Estudio del hombre, México, F.C.E. , pp. 271-273.
- 34.- Mac Iver, M. y Ruge, Ch. (1969) Sociología, Madrid, Tecnos, p. 461.
- 35.- Mabón, H. (1992) Las Personas. La Clave para el Éxito de su Empresa, Buenos Aires, Vergara, caps. 3, 5 y 14.
- 36.- Malinowski, B. (1976) Una Teoría Científica de la Cultura, Buenos Aires, Sudamericana, p. 49.
- 37.- Margulies, N. y Rala, A. (1983) Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología, México, Diana, pp. 15-16.
- 38.- Martínez A. (1975) Léxico de Antropología, Barcelona, LAIA, pp. 48 y 76.
- 39.- McDavid, J. y Harari, H. (1980) Psicología y Conducta Social, México, LIMUSA, pp. 67-68.
- 40.- Partin, J. (1977) Perspectivas del D.O., México, Fondo Educativo Interamericano, pp. 1-33.

- 41.- Reyes, P. (1982) Administración de Empresas, México, LIMUSA, pp. 211-212.
- 42.- Robbins, S. (1987) Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, pp. 94, 422-423, 439-440 y 465.
- 43.- Rodríguez, A. (1977) Psicología Social, México, Trillas.
- 44.- Rojas, S. (1985) Guía para Realizar Investigaciones Sociales, México, UNAM, pp. 91-92, 121-165 y 171.
- 45.- Sánchez, G. y Andrade, R. (1986) "Cultura Organizacional y Capacitación" en: Memorias del VII Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento, México, AMECAP, Enero, 1986, pp. 31-36.
- 46.- Schein, E. (1978) Psicología de la Organización, Madrid, Prentice Hall.
- 47.- Schilber, J. y Gutek, B. (1987) "Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organization Culture" Journal Applied Psychology, vol. 72, No. 4, pp. 642-650.
- 48.- Silva, R.A. (1992) Métodos Cuantitativos en Psicología, México, Trillas, pp. 75-93.
- 49.- Terry, G. (1972) Principios de Administración, México, Ed. Continental, pp. 303-322.
- 50.- Vansina, J. (1967) La Tradición Oral, Barcelona, Labor, 199-200.
- 51.- Young, K. y Raymond, M. (1964) Sociología y Vida Social, México, Hispanoamericana, p. 79.

APÉNDICE " A "

APÉNDICE " B "



Enero 17, 1994

A QUIEN CORRESPONDA

Apreciables señores:

Con la presente se hace constar que las Sritas. Maribel García Martínez y Lilia Alvarado Ibarra, pasantes de la Carrera de Psicología de la E. N. E. P. Iztacala (UNAM), llevaron a cabo en esta Empresa la realización de su proyecto de Tesis denominado "Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de Cultura Organizacional en una Empresa", aplicando para ello, un instrumento al Personal de Confinza, durante los meses de Octubre a Diciembre de 1993.

Se extiende ésta a petición de las Interesadas para los fines lícitos que a ellas convengan. Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente,

LIC. TOMAS F. FISHER GUERRA
Director de Relaciones
Industriales

APÉNDICE " C "

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

El presente cuestionario tiene por objeto, llevar a cabo un estudio sobre la **Cultura Organizacional**, que se da en las empresas en México.

No se trata de un examen, aquí no hay respuestas buenas ni malas, lo que se pretende es conocer sus creencias y actitudes que son el resultado de las experiencias que ha tenido dentro de esta empresa.

Sobra decir que sus respuestas serán estrictamente **CONFIDENCIALES** y sólo serán utilizadas para el análisis de este estudio.

Le pedimos su cooperación y respuesta a **TODAS** las preguntas.

De antemano **GRACIAS**.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de afirmaciones con 4 alternativas de respuesta para cada una de ellas. Lea cuidadosamente y marque con una "X" la que mejor exprese sus vivencias dentro de la empresa.

Para contestar las preguntas tenga presente estas reglas:

- En ningún caso marque más de una "X".
- Borre por completo cualquier respuesta que quiera cambiar.
- No se detenga mucho tiempo en cada bloque.
- Al contestar obedezca su primer impulso y siga adelante.
- Conteste las preguntas tan franca y honradamente como le sea posible.
- No marque una respuesta por creer que "es lo que debe decir" o "es lo que se espera que diga".

A continuación se presenta un ejemplo del cómo usted debe contestar:

1.- Ante los problemas en el equipo de trabajo, el jefe:

- a) Permite a los subordinados una participación activa.
- b) Define los límites de participación, para resolver los problemas del grupo.
- c) Presenta ideas y desea sólo que le pregunten las dudas al respecto.
- d) Resuelve solo el problema y da a conocer los resultados.

De estas cuatro opciones usted deberá marcar la que más se asemeje a las experiencias que ha vivido dentro de la empresa. Por ejemplo:

Si usted cree que su jefe no los toma en cuenta a la hora de resolver problemas, marcará la letra d).

Así sucesivamente, a lo largo de este cuestionario, usted deberá contestar las diversas preguntas.

Una vez hechas las aclaraciones anteriores, puede empezar a contestar.

DATOS GENERALES**1. ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA:**

De 0 a 6 años _____
De 7 a 10 años _____
De 11 a 20 años _____
Más de 20 años _____

2. ESCOLARIDAD:

Primaria _____
Secundaria _____
Técnico _____
Preparatoria _____
Vocacional _____
Carrera trunca _____
Carrera completa _____
Otros _____

3. SEXO:

Femenino _____
Masculino _____

4. EDAD:

Entre 18 y 30 años _____
Entre 31 y 40 años _____
Más de 41 años _____

5. DEPARTAMENTO: _____

1. COMUNICACIÓN

1. Cómo se da la comunicación entre los integrantes de esta empresa:

- a) Adecuada, espontánea, honesta, máxima.
- b) Abierta y con libertad para discutir con el jefe cualquier cosa del trabajo.
- c) Cautelosa, recelosa, mínima y difícil.
- d) Escasa, por las diferencias que existen entre los individuos.

2. La exactitud de la información es:

- a) Siempre adecuada, oportuna y específica.
- b) Útil pero a destiempo.
- c) Inexacta, confusa y contradictoria.
- d) No se informa, sólo abundan rumores.

3. La difusión de objetivos, metas y políticas es:

- a) Clara, precisa, compartida y participativa.
- b) Sólo a nivel informativo en boletines, pizarras, etc.
- c) Difícil, ya que no se ponen por escrito, se guardan en la mente.
- d) Confusa, incomprensible y deja abierta la interpretación personal.

4. Cómo son y cómo se realizan los planes y programas de trabajo:

- a) Existen planes y programas de trabajo bien detallados, tomando en cuenta las necesidades del área y a los trabajadores.
- b) Los planes son a corto plazo y basados casi siempre en acciones y planes pasados, el futuro no se toma en cuenta.
- c) Vienen de arriba hacia abajo, con poca oportunidad para los subordinados de revisar, evaluar o proponer correcciones o mejoras.
- d) No hay planeación se actúa según el problema que se confronta en el momento.

2. LIDERAZGO Y AUTORIDAD

5. El estilo de dirigir del jefe es:

- a) Motivador, conoce y dialoga con sus subordinados y los estimula para desarrollar sus capacidades.
- b) Visionario, orientado a la innovación, progresista y ambicioso.
- c) Manipulador y persuasivo según sus intereses.
- d) Autoritario, no acepta sugerencias y opiniones.

6. La relación jefe - colaborador es:

- a) De armonía y un medio que favorece la realización del trabajo.
- b) De estar contento e identificado con él.
- c) De frecuente conflicto, el ambiente impide la mejor realización del trabajo.
- d) De aceptar al jefe por que no queda otra; aunque quisieran poder cambiarlo.

7. Al dirigir el grupo el jefe:

- a) Sabe manejar, ordenar, mandar y estimular a la gente a hacer sus esfuerzos máximos, crea un buen ambiente propiciando el entendimiento entre todos.
- b) Ordena pensando en las necesidades de sus colaboradores y se interesa por el bienestar de éstos.
- c) No sabe ordenar, sólo se le toma en broma o en caso extremo, tan sólo se le obedece por ser el jefe.
- d) Sólo inspira miedo y provoca ansiedad, por lo general se le rehuye.

8. En el desarrollo del trabajo, el jefe:

- a) Ofrece nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo, ganándose la confianza y cooperación del grupo.
- b) Le dice a su grupo lo que necesitan saber para realizar el trabajo.
- c) Le dice a sus subordinados lo que deben hacer, no el porqué.
- d) Sólo piensa en el trabajo, sin importarle lo que piensen o sientan sus colaboradores.

3. TOMA DE DECISIONES Y DELEGACIÓN**9. De que manera se toman las decisiones:**

- a) Participativa, escuchando ideas u opiniones de los afectados y/o interesados.
- b) Son tomadas sólo en los niveles donde está disponible la información.
- c) Son tomadas unilateralmente y en una democracia que es manipulada.
- d) Son impuestas y notificadas únicamente por el jefe.

10. En ausencia del jefe ante un problema quién toma las decisiones:

- a) Los trabajadores, ya que están capacitados y autorizados para ello.
- b) Se consulta a quienes saben y conocen, fundamentando sus decisiones.
- c) El trabajador, asumiendo su propio riesgo.
- d) Nadie, ya que el jefe no ha delegado autoridad por no arriesgarse a un error por parte de sus subordinados.

11. Las decisiones y acciones que toma el jefe:

- a) Son comentadas con el equipo de trabajo y en conjunto delegan las tareas a los miembros.
- b) Son aceptadas sin rumor, sin críticas y con el convencimiento de que están orientadas a resolver problemas prácticos y en corto plazo.
- c) Se critican porque el jefe desconoce lo que está diciendo.
- d) No satisface significativamente e incluso motivan para actuar en forma contraria.

12. Al delegar el jefe:

- a) Confiere autoridad, responsabilidad y seguridad.
- b) Propicia la iniciativa y la creatividad.
- c) Otorga cierta libertad para el desarrollo de la labor propia.
- d) Deja que se cometan errores.

4. MOTIVACIÓN.

13. Al lograr un trabajo eficiente y rápido:

- a) Se dan incentivos y se ofrecen oportunidades de desarrollo y retos.
- b) Se da reconocimiento público.
- c) Sólo lo reconoce y agradece el jefe.
- d) Pasa desapercibido ya que para eso se le paga.

14. El personal piensa que en esta empresa se le considera como:

- a) Una persona respetada, la cual es tomada en cuenta y es tratada como ser humano.
- b) Una persona de gran importancia para el desarrollo de las funciones de la empresa.
- c) Tan sólo como una máquina que debe producir y es fácilmente sustituible.
- d) Irrelevante y su utilidad es mínima, nadie notaría la ausencia.

15. El personal toma el trabajo:

- a) Con gran satisfacción, amplia motivación y como un medio de realización.
- b) Sólo como un medio para vivir.
- c) No está a gusto plenamente y está inconforme.
- d) Con insatisfacción y desganado constante.

16. Para el logro de los objetivos se motiva con:

- a) Mayor desarrollo y retos
- b) Incentivos o premios.
- c) Más días de descanso.
- d) Sólo agradecimiento verbal, ya que es parte del trabajo.

5. CALIDAD DE VIDA.

17. Tengo calidad de vida en el trabajo cuando:

- a) Me hacen sentir que mi labor es digna, respetada e importante.
- b) Recibo retroalimentación de mi labor (saber si lo hice bien o no y porqué).
- c) Realizo mi trabajo sin intromisiones por parte de los demás.
- d) Recibo mi sueldo sin importar la eficiencia y el reconocimiento de mi trabajo.

18. Mi satisfacción en el trabajo implica:

- a) Contar con condiciones físicas favorables (herramientas, mobiliario, maquinaria, etc.).
- b) Ambiente social favorable (compañerismo, equipo de trabajo, etc.)
- c) Ganarme la confianza de mi jefe.
- d) Que mi trabajo sea interesante.

6. TRABAJO EN EQUIPO

19. Al trabajar en equipo:

- a) Se intercambian ideas, opiniones, y se coordinan las energías para lograr un propósito.
- b) Se respetan ideas y se permite el trabajo individual.
- c) El intercambio de ideas invierte mucho tiempo y a veces se logran pocos resultados.
- d) El intercambio de ideas y el coordinar esfuerzos para lograr objetivos, es muy difícil.

20. Ante los problemas en el equipo de trabajo:

- a) Todos participan y aportan soluciones.
- b) Se aportan soluciones por parte de algunos de los miembros.
- c) Sólo propone soluciones el jefe.
- d) No se proponen soluciones al problema y se trata de ocultar.

21. El trabajo de equipo entre departamentos es:

- a) De cooperación, comunicación y apoyo entre departamentos.
- b) De conveniencia y tolerancia.
- c) De influencia y control de un solo departamento sobre los demás.
- d) De evadir responsabilidades y no ayudar a los otros departamentos.

22. Cuando se llevan a cabo tareas en equipo:

- a) Todos los empleados se interesan y cooperan.
- b) Cooperan según sus intereses personales.
- c) Algunos cooperan y otros no.
- d) La cooperación de los empleados es pobre.

7. CONFLICTO

23. Al presentarse un conflicto laboral:

- a) El diálogo permite la confrontación y el acuerdo entre las partes.
- b) Se estudian las causas y razones del mismo, sin llegar a soluciones.
- c) El diálogo no se da, se evaden los conflictos ya que son eventos desagradables.
- d) Hay un choque de intereses personales, donde siempre gana la autoridad.

24. Cuando surge un problema en el área de trabajo:

- a) Se toma conciencia del mismo a nivel de toda la organización se analiza, se discute y se proponen posibles soluciones.
- b) El culpable reconoce su falta.
- c) El personal se culpa mutuamente.
- d) Se busca al culpable y se le sanciona.

25. El conflicto en la organización se considera como algo que:

- a) Permite el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- b) Algunas veces crea condiciones para mejorar la comunicación interpersonal, la confianza y modifica creencias.
- c) Siempre es negativo y no motiva a la acción.
- d) Es visto como un obstáculo para la consecución de metas.

26. Cuando hay un problema y no se sabe que hacer:

- a) Se pide ayuda al jefe para solucionarlo.
- b) Se intenta resolver el problema por uno mismo, sin importar las consecuencias.
- c) Se ignora no dándole importancia.
- d) Se oculta para evitar el castigo.

8. HONESTIDAD.

27. La honestidad en el trabajo es:

- a) Comprometerse a dar información directa y clara de lo que pensamos y hacemos a quien debemos manifestarlo.
- b) Es sólo informar lo necesario.
- c) Sólo informar cuando me lo solicitan.
- d) Sólo dar información a aquellos que tienen autoridad.

28. En la promoción de los empleados:

- a) Se toman en cuenta los conocimientos y capacidades que posee el empleado.
- b) Se toma en cuenta lo fiel que ha sido el empleado a la empresa.
- c) Se observa un marcado favoritismo hacia ciertas gentes, sin tomar en cuenta sus conocimientos.
- d) Se contrata a gente externa sin importar que en la empresa se encuentren personas capaces.

29. Cuando se desempeña un trabajo el cual uno no conoce:

- a) Se acepta que no se conoce, pero hay interés por aprender.
- b) Se reconoce de forma abierta que no se posee la habilidad y no se lleva a cabo.
- c) Se realiza el trabajo y si no se obtienen los resultados deseados, se culpa a los otros.
- d) Se miente diciendo que sí se poseen los conocimientos.

30. El uso de los recursos materiales de la empresa es:

- a) Utilizado únicamente para realizar el trabajo en la misma.
- b) Utilizado para lograr los objetivos personales en la empresa.
- c) Utilizado de vez en cuando de manera favorable o provechosa.
- d) Utilizado para el beneficio y provecho personal.

9. RELACIONES INTERPERSONALES

31. En la empresa las reuniones, eventos deportivos, culturales, etc. son vistos como:

- a) Algo de suma importancia, ya que permite que se conozcan y convivan todo el personal de la empresa en un clima cordial.
- b) Algo que lo indica la ley, pero en los cuales no se da una real convivencia.
- c) Una obligación que el jefe impone en donde se tiene que asistir para evitar sanciones.
- d) Algo que no tiene sentido, ya que sólo es una pérdida de tiempo y dinero.

32. Las relaciones que se dan entre compañeros de trabajo son:

- a) De aceptación, cooperación y respeto entre todos.
- b) De conveniencia y tolerancia.
- c) De indiferencia, nadie se mete con nadie.
- d) De discordias, envidias, rumores y chismes.

33. Al ingresar a su área de trabajo un nuevo empleado:

- a) El personal se muestra accesible, amistoso y le brinda su ayuda.
- b) El personal se muestra indiferente y sólo le proporciona ayuda si el "nuevo" se la pide.
- c) El personal lo ve como rival y se compete con él.
- d) Se le ponen obstáculos para realizar su trabajo, evitando ayudarlo.

34. Cuando un trabajador tiene problemas o inquietudes personales:

- a) Todos se interesan por ayudarlo.
- b) Sólo los más allegados se interesan.
- c) Sólo se interesan si estos problemas afectan su trabajo.
- d) Hay un mínimo interés por los problemas personales de los otros, ya que a la empresa sólo se va a trabajar.

10. CONFIANZA

35. La confianza en la empresa es:

- a) La posibilidad de expresar necesidades, dudas, deseos y sentimientos hacia los demás.
- b) Expresarse sólo con las personas que comparten las ideas de uno.
- c) Manifestar sólo dudas y comentarios respecto al trabajo.
- d) Algo difícil, ya que no se puede expresar con los demás ideas, necesidades, etc.

36. La confianza del jefe hacia sus trabajadores es:

- a) Brindar los recursos y oportunidades necesarios para aplicar criterios al realizar el trabajo.
- b) Reconocer que tienen habilidades y capacidades para realizar su trabajo, pero sabe que su presencia es necesaria.
- c) Sólo cuando existe la necesidad de dejarlos trabajar solos, sabiendo que no tienen todos los conocimientos.
- d) Algo inexistente, debido a que tiene que estarlos corrigiendo continuamente

II. CAPACITACIÓN

37. La capacitación es:

- a) Importante y necesaria, ya que permite el desarrollo tanto del individuo como de la empresa.
- b) Una obligación que marca la ley y que hay que cumplir
- c) Una pérdida de tiempo y de dinero que a veces no proporciona los resultados deseados.
- d) Es algo innecesario, ya que en la práctica es donde se va aprendiendo.

38. Los cursos de capacitación se plantean tomando en cuenta:

- a) A todo el personal, realizando para ello cuestionarios, entrevistas, etc. y de esta forma conocer sus necesidades.
- b) Las prioridades que tenga la empresa en ese momento.
- c) Las sugerencias de los supervisores para resolver los problemas de su área.
- d) Lo que los directivos creen que es lo mejor.

39. Al ingresar a la empresa al trabajador:

- a) Le proporcionan información a través de un curso que le permita conocer las funciones, normas, reglas, manejo, etc. de la empresa.
- b) Le dan información acerca de su trabajo y de las funciones que desempeñará.
- c) Le da un folleto en donde se hable de manera superficial y no actualizada de la empresa.
- d) No se le da nada de información, se aprende ya estando adentro.

40. La función primordial de la capacitación es:

- a) Lograr la identificación de las personas con su organización, con las creencias, políticas, y valores (sentir a la empresa como suya) y dar lo mejor de uno para lograr los objetivos de la empresa.
- b) Aprender conocimientos para realizar el trabajo.
- c) Aprender conocimientos que permitan el desarrollo individual.
- d) Resolver problemas de la empresa.

12. ORGANIZACIÓN

41. Cuando se ingresa a la organización :

- a) Se conocen todos los departamentos y sus funciones, los jefes de los mismos y las personas que en ellos están.
- b) Se conoce sólo a la gente de los departamentos con quienes se tiene más contacto para realizar el trabajo.
- c) Se conoce sólo al jefe inmediato y a algunos compañeros.
- d) Se conoce a la gente ya estando adentro.

42. En relación al trabajo que se realiza en la empresa, los empleados:

- a) Saben cuales son las funciones y responsabilidades de sí mismos y de los demás, así como su importancia
- b) Sólo conocen las funciones y responsabilidades de unas cuantas áreas.
- c) Sólo conocen las funciones y responsabilidades de sí mismos.
- d) Sólo conoce algunas de sus responsabilidades e ignora otras.

13. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

43. Cuando se habla de la empresa con los demás, el trabajador:

- a) Se identifica y se siente orgulloso de ella.
- b) Está de acuerdo con algunas cosas y critica otras.
- c) Se muestra inconforme la mayoría de las veces.
- d) Se muestra indiferente al hablar de ella.

44. Cuando se realiza el trabajo para esta empresa:

- a) El personal lo realiza para satisfacerse a sí mismo y a los demás.
- b) El personal lo realiza lo mejor posible algunas veces.
- c) El personal lo realiza para quedar bien con los demás, por conveniencia.
- d) El personal lo realiza por que es su trabajo y lo debe hacer.

45. El tiempo que se dedica a la empresa:

- a) Se trabaja al máximo y cuando se cuenta con un tiempo libre se realizan actividades que pueden ayudar a avanzar el trabajo.
- b) Se trabaja normalmente para el beneficio de la misma.
- c) Se trabaja pero al mismo tiempo se resuelven asuntos personales.
- d) Se trabaja poco y se pierde el tiempo realizando otras actividades.

46. En relación al reglamento, normas, políticas, etc. de la empresa el trabajador:

- a) Las conoce se identifica, las critica y participa.
- b) Las conoce y se siente identificado con algunas y con otras no.
- c) Las conoce y las acepta por que se las imponen.
- d) Las conoce y no se siente identificado con ellas.

14. RESPETO

47. La gente que trabaja en esta empresa:

- a) Es respetada no importando su nivel social, ideológico, y su pensamiento político.
- b) Es respetada sólo por aquellos que comparten la misma ideología, nivel social, etc.
- c) Es respetada sólo si poseen cierta autoridad.
- d) Es respetada rara vez, después de mucho esfuerzo se logra esto.

48. En esta empresa el cliente:

- a) Se le respeta en relación al producto, se le da información, apoyo y la entrega a tiempo del servicio.
- b) Se le comunica si existe algún imprevisto en el servicio y la posible solución de éste.
- c) Se le entrega el servicio, pero incompleto y sin una información precisa.
- d) Se le miente y se le da un servicio deficiente (no se le da información oportuna y completa).

15. CALIDAD TOTAL

49. Para manufacturar los productos en esta empresa:

- a) La calidad de los materiales es de primera.
- b) Los materiales depende del presupuesto de la empresa.
- c) La calidad de los materiales no es tan importante para elaborar el producto.
- d) Se emplean materiales baratos, ya que esto no afecta la calidad del producto.

50. Para lograr la calidad total en esta empresa:

- a) Se busca hacer las cosas bien y a la primera.
- b) Se hacen los productos, y hasta el final se revisan desechando los defectuosos.
- c) Se aceptan algunos "pequeños" defectos en los productos .
- d) Se supervisa constantemente el proceso.

51. Al crear nuevos productos:

- a) Se toma en cuenta a todo el personal que interviene en el proceso, desde la elección de los materiales, hasta la culminación del producto y las necesidades del cliente.
- b) Sólo se considera el mercado y la competencia.
- c) Se hace por el simple hecho de ofrecer algo nuevo que vender.
- d) Se considera la posible ganancia que se obtendrá.

52. Para mejorar la calidad en los productos:

- a) Todos tienen que comprometerse a lograrla, para el beneficio tanto del cliente, los trabajadores y la empresa.
- b) Los trabajadores tienen que esforzarse ya que ellos son los que hacen el producto.
- c) El jefe tiene que esforzarse ya que es él, el que sabe del trabajo.
- d) Se buscan nuevas tecnologías y métodos para realizar el trabajo.

APÉNDICE " D "

APÉNDICE " D "

El tamaño de la muestra se obtuvo por medio de la siguiente fórmula:

$N = 191$ empleados. (Tamaño de la Población)

$n = 70$ empleados. (Tamaño de la Muestra)

$$no = \frac{Z^2 p q}{E^2} \quad \text{En donde:}$$

El nivel de precisión o error del muestreo: $E^2 = 10\%$ $E = 0.10$.

Nivel de confianza de puntuación: $Z = 90\%$ $Z = 1.64$

La proporción de éxito $p = 0.5$ y la proporción de fracaso $q = 0.5$

Sustituyendo se tiene:

$$no = \frac{(1.64)^2 (.5)(.5)}{(.10)^2} = \frac{2.6896(0.25)}{(.01)}$$

$$no = \frac{0.6724}{.01} = 67.24$$

$$n = \frac{no}{1 + \left(\frac{no-1}{N}\right)} = \frac{67.24}{1 + \left(\frac{67.24-1}{191}\right)} = \frac{67.24}{1 + \left(\frac{66.24}{191}\right)} = \frac{67.24}{1 + 0.3468} = \frac{67.24}{1.3468}$$

$$n = 49.92$$

$$49.92 + 10\% = 54.91 \approx 60$$

$$n = 60 \text{ (Tamaño de la muestra).}$$

Sin embargo, a esa muestra de 60 se le agregaron 10 escalas más con el fin de ampliar la muestra a 70 empleados de confianza.

Al obtener el tamaño de la muestra, se realizó el Muestreo Estratificado con Afijación Proporcional por departamento con la siguiente fórmula:

$$P = \frac{N_j}{N_{\text{total}}} = P = \frac{N_j}{191}$$

P = Proporción. Se obtiene de multiplicar N_j por 70.

$N_{\text{total}} = 191$

N_j = Dividir la población de cada Departamento por N_{Total} .

n Muestra = 70

n_j = Es Resultado de multiplicar N_j por 70.

APENDICE " D "

CUADRO I d.

Datos obtenidos para la selección del tamaño de la muestra
de los Empleados de confianza (n = 70) en Octubre de 1993 de la
Empresa BIC NO SABE FALLAR, S.A DE C.V.

| DEPARTAMENTO | POBLACION | Nj. | PROPORCION | n j. |
|------------------------------|------------------|------------|-------------------|-------------|
| <i>1. Dirección General</i> | 2 | 0.01 | 0.7 | 1 |
| <i>2. Ventas</i> | 66 | 0.345 | 24.15 | 24 |
| <i>3. Manufactura</i> | 64 | 0.335 | 23.45 | 23 |
| <i>4. Finanzas</i> | 43 | 0.225 | 15.75 | 16 |
| <i>5. Rel. Industriales.</i> | 11 | 0.057 | 3.99 | 4 |
| <i>6. Mercadotecnia</i> | 5 | 0.026 | 1.82 | 2 |
| | 191 | | | 70 |

APENDICE " D "

CUADRO II d

Datos obtenidos para la selección del tamaño de la muestra ($n = 60$),
de los empleados de Confianza en Octubre de 1993, después de reducir
el número del tamaño de la muestra anterior ($n = 70$), en la Empresa
BIC NO SABE FALLAR S.A DE C.V.

| DEPARTAMENTO | POBLACION | N_j | PROPORCION | n_j |
|-----------------------------|------------|-------|------------|-----------|
| <i>1. Dirección General</i> | 2 | 0.01 | 0.6 | 1 |
| <i>2. Ventas</i> | 66 | 0.345 | 20.7 | 21 |
| <i>3. Manufactura</i> | 64 | 0.335 | 20.1 | 20 |
| <i>4. Finanzas</i> | 43 | 0.225 | 13.5 | 13 |
| <i>5. Rel. Industriales</i> | 11 | 0.057 | 3.42 | 3 |
| <i>6. Mercadotecnia</i> | 5 | 0.026 | 1.56 | 2 |
| | 191 | | | 60 |

APÉNDICE " E "

APENDICE " E "

CUADRO 1a.

Nivel de significancia estadística de cada una de las parejas de items, obtenida a través de Chi Cuadrada y r de Pearson.

| REACTIVOS | χ^2 | g.l. | p. | r. | p. |
|------------------|----------|------|-------------|--------|--------------|
| <i>C1yC4</i> | 5.7633 | 1 | 0.0163 ** | 0.3025 | 0.0151 ** |
| <i>C2yC3</i> | 40.008 | 9 | 0.00001 *** | 0.4171 | 0.00067 *** |
| <i>L1yL3</i> | 40.8544 | 9 | 0.00001 *** | 0.5885 | 0.000001 *** |
| <i>L2yL4</i> | 12.5722 | 6 | 0.0503 * | 0.2353 | 0.0434 * |
| <i>TD1yTD4</i> | 22.1654 | 6 | 0.00113 *** | 0.3054 | 0.01495 ** |
| <i>TD2yTD3</i> | 1.9045 | 1 | 0.1676 | 0.2254 | 0.0734 |
| <i>M1yM4</i> | 21.788 | 6 | 0.0013 *** | 0.5439 | 0.00001 *** |
| <i>M2yM3</i> | 16.9138 | 4 | 0.002 ** | 0.3834 | 0.00152 *** |
| <i>CV1yCV2</i> | 1.4498 | 1 | 0.2286 | 0.1568 | 0.2317 |
| <i>TE1yTE2</i> | 20.7463 | 6 | 0.002 ** | 0.4527 | 0.0002 *** |
| <i>TE3yTE4</i> | 21.5382 | 4 | 0.00025 *** | 0.5035 | 0.00004 *** |
| <i>CN1yCN4</i> | 11.7699 | 2 | 0.0028 ** | 0.2899 | 0.02225 * |
| <i>CN2yCN3</i> | 1.4987 | 1 | 0.2208 | 0.1567 | 0.2238 |
| <i>H1yH3</i> | 20.7413 | 6 | 0.002 ** | 0.0545 | 0.6715 |
| <i>H2yH4</i> | 6.9487 | 4 | 0.1386 | 0.1952 | 0.1253 |
| <i>R11yR14</i> | 2.7825 | 2 | 0.2488 | 0.1406 | 0.2716 |
| <i>R12yR13</i> | 21.8760 | 3 | 0.00007 *** | 0.5597 | 0.000001 *** |
| <i>CON1yCON2</i> | 0.0429 | 1 | 0.8358 | 0.0263 | 0.8377 |
| <i>CAP1yCAP4</i> | 3.2516 | 1 | 0.0713 | 0.2272 | 0.0734 |
| <i>CAP2yCAP3</i> | 2.0518 | 1 | 0.152 | 0.2037 | 0.1218 |
| <i>OR1yOR2</i> | 19.2609 | 9 | 0.023 * | 0.2678 | 0.037 * |
| <i>CO1yCO3</i> | 17.8449 | 4 | 0.0013 *** | 0.4146 | 0.00073 *** |
| <i>CO2yCO4</i> | 22.3132 | 9 | 0.0079 ** | 0.328 | 0.0093 ** |
| <i>R1yR2</i> | 0.2258 | 1 | 0.6347 | 0.0608 | 0.6385 |
| <i>CT1yCT2</i> | 9.2303 | 3 | 0.0264 * | 0.2201 | 0.0856 |
| <i>CT3yCT4</i> | 2.1322 | 1 | 0.1442 | 0.2625 | 0.0446 * |

Niveles de significancia

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

*** $p \leq 0.001$

APENDICE " E "

CUADRO II *

Items que fueron seleccionados para elaborar las hipótesis (descriptivas y asociativas o correlacionales) del Instrumento

| REACTIVOS SELECCIONADOS | REACTIVOS ELIMINADOS |
|-------------------------|----------------------|
| <i>GRUPO "A"</i> | <i>GRUPO "B"</i> |
| C1 | C4 |
| C3 | C2 |
| L3 | L1 |
| L2 | L4 |
| TD1 | TD4 |
| TD2 | TD3 |
| M1 | M4 |
| M3 | M2 |
| CV1 | |
| CV2 | |
| TE1 | TE2 |
| TE3 | TE4 |
| CN1 | CN4 |
| CN2 | |
| CN3 | |
| H1 | H3 |
| H2 | |
| H4 | |
| R11 | |
| R14 | |
| R12 | R13 |
| CON1 | |
| CON2 | |
| CAP1 | |
| CAP4 | |
| CAP2 | |
| CAP3 | |
| OR1 | OR2 |
| CO1 | CO3 |
| CO4 | CO2 |
| R1 | |
| R2 | |
| CT2 | CT1 |
| CT4 | CT3 |

APENDICE " E "

CUADRO III e

Nivel de significancia estadística (obtenida a través de Chi Cuadrada y r de Pearson)
de las parejas de Items que conforman las hipótesis asociativas.

| REACTIVOS | χ^2 | g.l. | p | r | p |
|------------|----------|------|--------------|---------|----------|
| H1 y TE1 | 48.363 | 9 | 0.000001 *** | 0.2087 | 0.10062 |
| M3 y M1 | 5.0635 | 1 | 0.0244 * | 0.2858 | 0.0231 * |
| TD1 y CAP2 | 4.9739 | 1 | 0.0257 * | 0.2879 | 0.0244 * |
| CN3 y CN2 | 10.9455 | 9 | 0.2794 | 0.1567 | 0.2237 |
| CV1 y L3 | 2.4529 | 3 | 0.4838 | -0.1007 | 0.4321 |

Niveles de significancia

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

*** $p \leq 0.001$

APENDICE " E "

CUADRO IV .

Coeficientes de Confiabilidad entre cada uno de los ítems y la suma de los puntajes de cada variable.

| REACTIVOS | X ² | g.l. | P | r | P |
|----------------------------------|----------------|------|-------------|---------|-------------|
| C1y COMUNICACION | 70.45993 | 18 | 0.00001 *** | 0.60582 | 0.00001 *** |
| C2y COMUNICACION | 121.29056 | 27 | 0.00001 *** | 0.72371 | 0.00001 *** |
| C3y COMUNICACION | 110.97814 | 27 | 0.00001 *** | 0.83274 | 0.00001 *** |
| C4y COMUNICACION | 101.99568 | 27 | 0.00001 *** | 0.80945 | 0.00001 *** |
| L1y LIBERAZO Y AUTORIDAD | 101.83615 | 21 | 0.00001 *** | 0.86889 | 0.00001 *** |
| L2y LIBERAZO Y AUTORIDAD | 62.59691 | 14 | 0.00001 *** | 0.5916 | 0.00001 *** |
| L3y LIBERAZO Y AUTORIDAD | 86.02279 | 21 | 0.00001 *** | 0.80157 | 0.00001 *** |
| L4y LIBERAZO Y AUTORIDAD | 95.13388 | 21 | 0.00001 *** | 0.83531 | 0.00001 *** |
| T D 1y TOMA DE DECISIONES | 45.40404 | 14 | 0.00004 ** | 0.6858 | 0.00001 *** |
| T D 2y TOMA DE DECISIONES | 33.08652 | 14 | 0.0028 ** | 0.39671 | 0.00129 *** |
| T D 3y TOMA DE DECISIONES | 59.17671 | 14 | 0.00001 *** | 0.73164 | 0.00001 *** |
| T D 4y TOMA DE DECISIONES | 103.0784 | 21 | 0.00001 *** | 0.70394 | 0.00001 *** |
| M 1y MOTIVACION | 92.89285 | 27 | 0.00001 *** | 0.79477 | 0.00001 *** |
| M 2y MOTIVACION | 69.28635 | 18 | 0.00001 *** | 0.70903 | 0.00001 *** |
| M 3y MOTIVACION | 58.54778 | 18 | 0.00001 *** | 0.58042 | 0.00001 *** |
| M 4y MOTIVACION | 63.56084 | 18 | 0.00001 *** | 0.88087 | 0.00001 *** |
| C F 1y CALIDAD DE VIDA | 43.20571 | 4 | 0.00001 *** | 0.60166 | 0.00001 *** |
| C F 2y CALIDAD DE VIDA | 105.64759 | 12 | 0.00001 *** | 0.88319 | 0.00001 *** |
| T R 1y TRABAJO EN EQUIPO | 84.39243 | 21 | 0.00001 *** | 0.75193 | 0.00001 *** |
| T R 2y TRABAJO EN EQUIPO | 39.37594 | 14 | 0.00032 ** | 0.59315 | 0.00001 *** |
| T R 3y TRABAJO EN EQUIPO | 57.89043 | 14 | 0.00001 *** | 0.76677 | 0.00001 *** |
| T R 4y TRABAJO EN EQUIPO | 59.54396 | 14 | 0.00001 *** | 0.78756 | 0.00001 *** |
| C N 1y CONFLICTO | 26.11563 | 6 | 0.00021 *** | 0.49805 | 0.00004 *** |
| C N 2y CONFLICTO | 51.01004 | 18 | 0.00005 *** | 0.65685 | 0.00001 *** |
| C N 3y CONFLICTO | 112.16202 | 18 | 0.00001 *** | 0.78011 | 0.00001 *** |
| C N 4y CONFLICTO | 73.84211 | 12 | 0.00001 *** | 0.38234 | 0.00236 ** |
| H 1y HONESTIDAD | 39.03078 | 15 | 0.00063 *** | 0.43783 | 0.00037 *** |
| H 2y HONESTIDAD | 63.8971 | 10 | 0.00001 *** | 0.75884 | 0.00001 *** |
| H 3y HONESTIDAD | 3.94187 | 1 | 0.0471 * | 0.25421 | 0.04618 * |
| H 4y HONESTIDAD | 63.27521 | 10 | 0.00001 *** | 0.4723 | 0.00011 *** |
| R 1y RELACIONES INTERPERSONALES | 4.18115 | 4 | 0.38204 | 0.20171 | 0.11129 |
| R 2y RELACIONES INTERPERSONALES | 101.54591 | 12 | 0.00001 *** | 0.74348 | 0.00001 *** |
| R 3y RELACIONES INTERPERSONALES | 35.99135 | 4 | 0.00001 *** | 0.5967 | 0.00001 *** |
| R 4y RELACIONES INTERPERSONALES | 59.54192 | 8 | 0.00001 *** | 0.70095 | 0.00001 *** |
| C O N 1y CONFIANZA | 55.54104 | 6 | 0.00001 *** | 0.69786 | 0.00001 *** |
| C O N 2y CONFIANZA | 52.54941 | 6 | 0.00001 *** | 0.73435 | 0.00001 *** |
| C A F 1y CAPACITACION | 18.98851 | 5 | 0.00193 *** | 0.25818 | 0.04815 * |
| C A F 2y CAPACITACION | 63.01492 | 15 | 0.00001 *** | 0.72592 | 0.00001 *** |
| C A F 3y CAPACITACION | 66.78128 | 15 | 0.00001 *** | 0.71708 | 0.00001 *** |
| C A F 4y CAPACITACION | 23.46412 | 5 | 0.00028 ** | 0.48046 | 0.00012 *** |
| O R 1y ORGANIZACION | 64.95467 | 12 | 0.00001 *** | 0.80313 | 0.00001 *** |
| O R 2y ORGANIZACION | 76.83987 | 12 | 0.00001 *** | 0.78909 | 0.00001 *** |
| C O 1y COMPROMISO ORGANIZACIONAL | 41.22286 | 12 | 0.00004 *** | 0.66175 | 0.00001 *** |
| C O 2y COMPROMISO ORGANIZACIONAL | 68.32325 | 12 | 0.00001 *** | 0.76774 | 0.00001 *** |
| C O 3y COMPROMISO ORGANIZACIONAL | 31.59154 | 12 | 0.0016 | 0.54778 | 0.00001 *** |
| C O 4y COMPROMISO ORGANIZACIONAL | 52.23089 | 18 | 0.00003 *** | 0.65898 | 0.00001 *** |
| R 1y RESPETO | 72.43383 | 6 | 0.00001 *** | 0.58884 | 0.00001 *** |

| | | | | | |
|-------------------------------|----------|----|--------------|---------|--------------|
| R ₁ RESPIRO | 80.09198 | 6 | 0.000001 *** | 0.84258 | 0.000001 *** |
| CT ₁ CALIDAD TOTAL | 34.82639 | 5 | 0.000001 *** | 0.60744 | 0.000001 *** |
| CT ₂ CALIDAD TOTAL | 78.22963 | 15 | 0.000001 *** | 0.5334 | 0.000001 *** |
| CT ₃ CALIDAD TOTAL | 69.51698 | 10 | 0.000001 *** | 0.56315 | 0.000001 *** |
| CT ₄ CALIDAD TOTAL | 74.36226 | 10 | 0.000001 *** | 0.76112 | 0.000001 *** |

Niveles de significancia

* $p \leq 0.05$.

** $p \leq 0.01$

*** $p \leq 0.001$

APENDICE " E "

CUADRO V e

Coeficientes de confiabilidad entre cada uno de los ítems y el puntaje total de Cultura Organizacional.

| REACTIVOS | X ² | g.l. | p | r | r | R ² |
|---------------------------------|----------------|------|-------------|----------|--------------|----------------|
| C 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 9.82747 | 1 | 0.00172 *** | 0.4726 | 0.00105 *** | 0.2234 |
| C 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 88.00217 | 69 | 0.0612 | 0.469 | 0.00116 *** | 0.2199 |
| C 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 96.87233 | 69 | 0.01511 ** | 0.51424 | 0.0003 *** | 0.2644 |
| C 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 95.2123 | 69 | 0.02 * | 0.55407 | 0.00008 *** | 0.3069 |
| L 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 10.26598 | 1 | 0.00136 *** | 0.48303 | 0.00078 *** | 0.2333 |
| L 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 3.95816 | 1 | 0.04664 * | 0.29993 | 0.04531 * | 0.0899 |
| L 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 99.23077 | 69 | 0.00999 ** | 0.34288 | 0.02113 * | 0.1175 |
| L 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 11.47778 | 1 | 0.0007 *** | 0.51074 | 0.00034 *** | 0.2608 |
| TD 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 18.35303 | 1 | 0.00002 *** | 0.64584 | 0.000001 *** | 0.4171 |
| TD 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 31.89643 | 46 | 0.92668 | 0.10837 | 0.47859 | 0.0117 |
| TD 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 9.6522 | 1 | 0.00189 *** | 0.46837 | 0.00118 *** | 0.2193 |
| TD 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 7.16508 | 1 | 0.00743 ** | 0.40354 | 0.00598 ** | 0.1628 |
| M 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 88.43182 | 69 | 0.03733 * | 0.63765 | 0.000001 *** | 0.4325 |
| M 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 13.55933 | 1 | 0.00023 *** | 0.55513 | 0.00008 *** | 0.3081 |
| M 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 74.55909 | 46 | 0.00487 ** | 0.61807 | 0.00001 *** | 0.382 |
| M 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 12.77837 | 1 | 0.00035 *** | 0.5389 | 0.00013 *** | 0.2904 |
| CV 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 24.70982 | 23 | 0.36542 | 0.04131 | 0.78759 | 0.0017 |
| CV 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 75.29335 | 69 | 0.2821 | 0.07377 | 0.63012 | 0.0054 |
| TE 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 15.06958 | 1 | 0.0001 *** | 0.58523 | 0.00002 *** | 0.3424 |
| TE 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 69.59598 | 46 | 0.01391 ** | 0.40099 | 0.00634 ** | 0.1607 |
| TE 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 12.89575 | 1 | 0.00033 *** | 0.54137 | 0.00012 *** | 0.293 |
| TE 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 10.58165 | 1 | 0.00114 ** | 0.4904 | 0.00063 *** | 0.2404 |
| CN 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 4.88519 | 1 | 0.02709 * | 0.33321 | 0.02531 * | 0.111 |
| CN 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 8.06863 | 1 | 0.0045 ** | 0.42823 | 0.00334 ** | 0.1833 |
| CN 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 74.31 | 69 | 0.30947 | 0.21579 | 0.15454 | 0.0465 |
| CN 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 26.16279 | 23 | 0.29324 | -0.18799 | 0.21622 | 0.0353 |
| H 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 67.64874 | 69 | 0.52362 | 0.12615 | 0.40695 | 0.0159 |
| H 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 12.11649 | 1 | 0.0005 *** | 0.52476 | 0.00022 *** | 0.2753 |
| H 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 37.4625 | 46 | 0.81092 | 0.08953 | 0.55863 | 0.008 |
| H 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 44.4 | 46 | 0.53943 | 0.28405 | 0.05862 * | 0.0806 |
| RI 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 29.30233 | 23 | 0.17049 | 0.05793 | 0.70545 | 0.00335 |
| RI 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 78.54706 | 46 | 0.00197 *** | 0.51353 | 0.00031 *** | 0.2637 |
| RI 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 2.88857 | 1 | 0.08921 | 0.25622 | 0.08934 | 0.0656 |
| RI 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 72.31758 | 46 | 0.00791 ** | 0.45674 | 0.00161 *** | 0.2086 |
| CO N 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 7.34195 | 1 | 0.00674 ** | 0.40849 | 0.00534 ** | 0.1668 |
| CO N 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 72.96774 | 46 | 0.00688 ** | 0.00327 | 0.98258 | 0.00001 |
| CAP 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 2.93415 | 1 | 0.08672 | 0.25823 | 0.08676 | 0.0666 |
| CAP 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 96.9697 | 69 | 0.01485 ** | 0.31735 | 0.03366 * | 0.1007 |
| CAP 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 93.58977 | 69 | 0.0261 * | 0.24947 | 0.09841 | 0.0622 |
| CAP 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 7.96818 | 1 | 0.00476 ** | 0.42555 | 0.00356 ** | 0.181 |
| OR 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 93.9873 | 69 | 0.02447 ** | 0.50493 | 0.0004 *** | 0.235 |
| OR 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 9.41509 | 1 | 0.00215 ** | 0.46258 | 0.00138 *** | 0.2139 |
| CO 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 72.49263 | 46 | 0.00762 ** | 0.54022 | 0.00013 *** | 0.2918 |
| CO 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 15.05213 | 1 | 0.0001 *** | 0.58489 | 0.00002 *** | 0.342 |
| CO 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 3.36563 | 1 | 0.06637 | 0.27657 | 0.06589 | 0.0764 |
| CO 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 11.4791 | 1 | 0.0007 *** | 0.51077 | 0.00034 *** | 0.2608 |
| R 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 7.20744 | 1 | 0.00726 ** | 0.40473 | 0.00582 ** | 0.1638 |

| | | | | | | |
|---|----------|----|-------------|---------|-------------|--------|
| R ² y CULTURA ORGANIZACIONAL | 70.25893 | 46 | 0.01215 ** | 0.21728 | 0.15164 | 0.0472 |
| CT 1 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 13.76808 | 1 | 0.00021 *** | 0.55938 | 0.00006 *** | 0.3129 |
| CT 2 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 8.18007 | 1 | 0.00424 ** | 0.43117 | 0.00311 ** | 0.1859 |
| CT 3 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 69.18842 | 46 | 0.0151 ** | 0.36408 | 0.01395 ** | 0.1325 |
| CT 4 y CULTURA ORGANIZACIONAL | 9.73078 | 1 | 0.00181 *** | 0.47027 | 0.00112 *** | 0.2211 |

Niveles de significancia

* $p \leq 0.05$

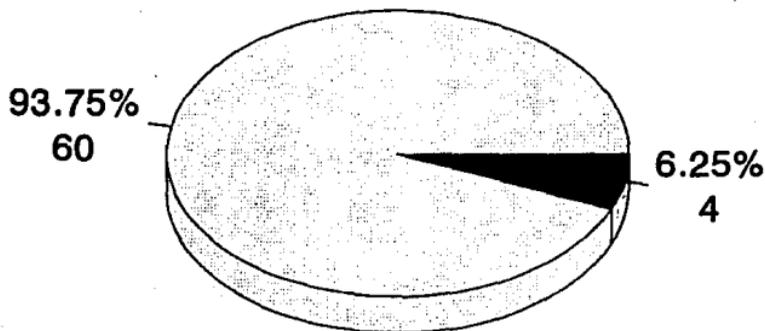
** $p \leq 0.01$

*** $p \leq 0.001$

APÉNDICE " F "

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA



$n=64$, $\bar{x}=1.063$, $s=.244$

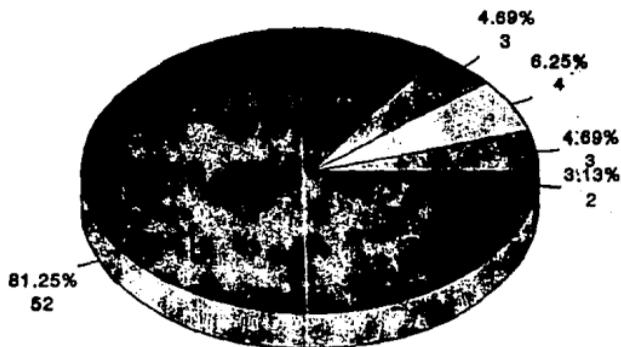
0-6 años 7-10 años

Figura 1 Distribución de la Antigüedad en la Compañía de los Trabajadores de Confianza.

Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

ESCOLARIDAD



$n=64$, $\bar{x}=6.609$, $s=1.121$

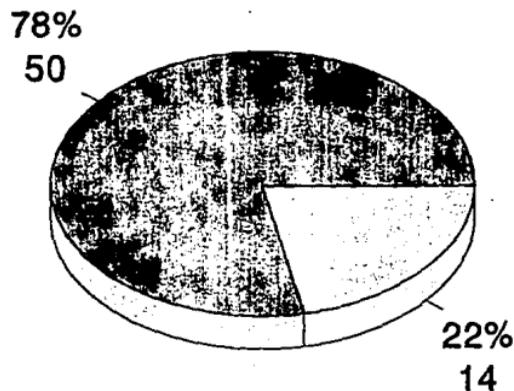
Técnico
 Preparat.
 C. Trunca
 C. Completa
 Otro

Figura 2 Nivel de Escolaridad en los Trabajadores de Confianza

Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

SEXO



$n=64$, $\bar{x}=1.781$, $s=.417$

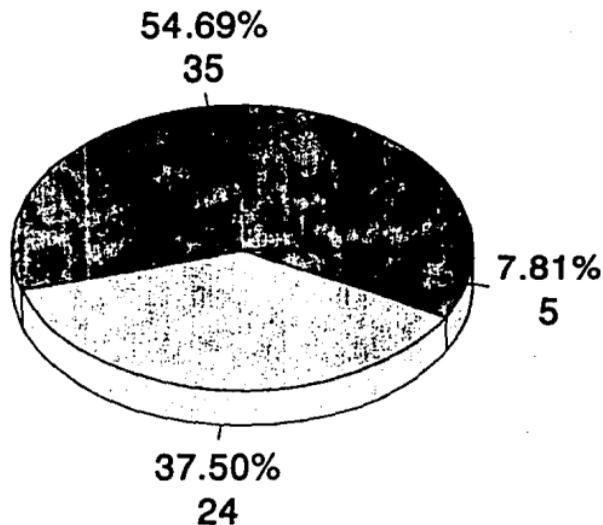
 MASCULINO  FEMENINO

Figura 3 Porcentaje de Trabajadores de Confianza de Sexo Masculino y Femenino

Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

EDAD



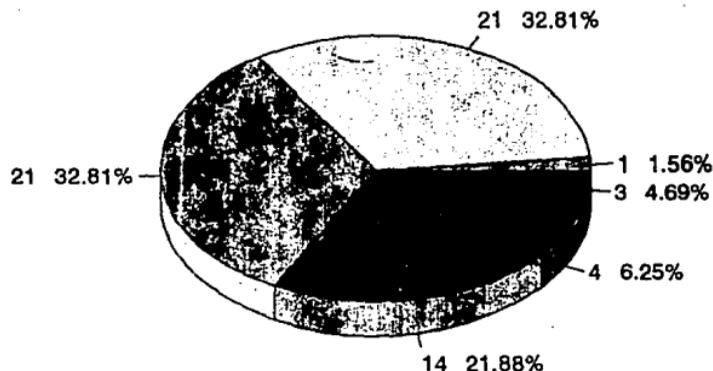
$n=64$, $\bar{x}=1.563$, $s=.710$

■ 18-30 Años □ 31-40 Años ▣ 41-+ Años

Figura 4 Distribución de los Niveles de Edad de los Trabajadores de Confianza
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

DISTRIBUCION POR DEPARTAMENTO



$n=64, \bar{x}=3.125, s=1.134$

Dir. Gral.
 Vtas.
 Manufac.
 Finanzas
 Rel. Indus.
 Mercad.

Figura 5 Distribución de los Trabajadores de Confianza de acuerdo a los Departamentos de la Empresa
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

SATISFACCION EN EL TRABAJO

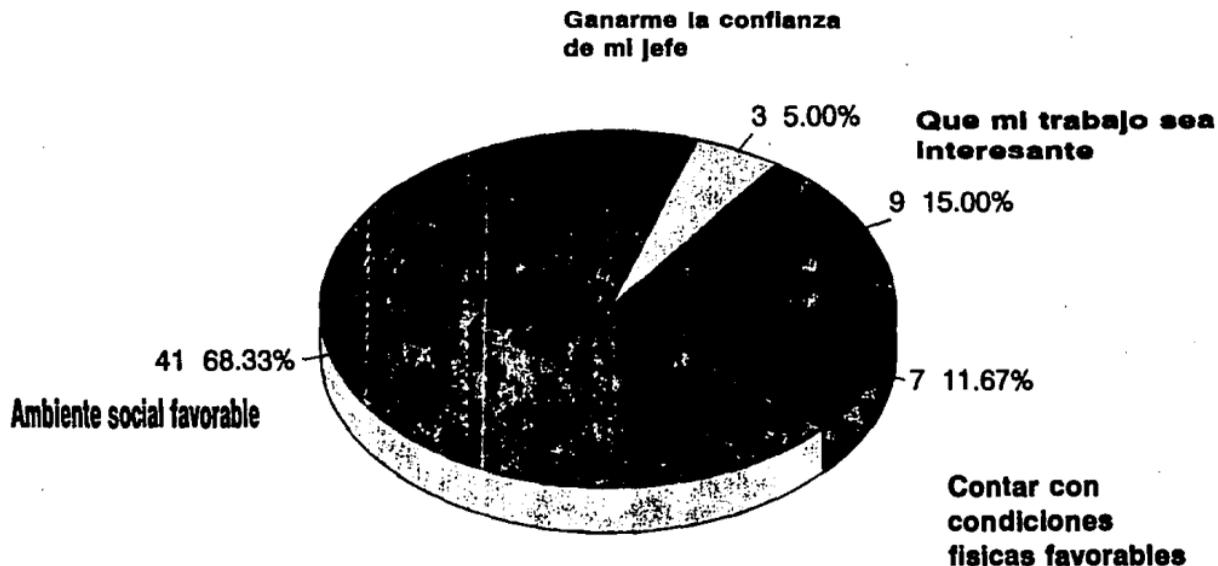


Figura 6 Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el reactivo CV2

Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

n = 60

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

PROMOCION DE LOS EMPLEADOS

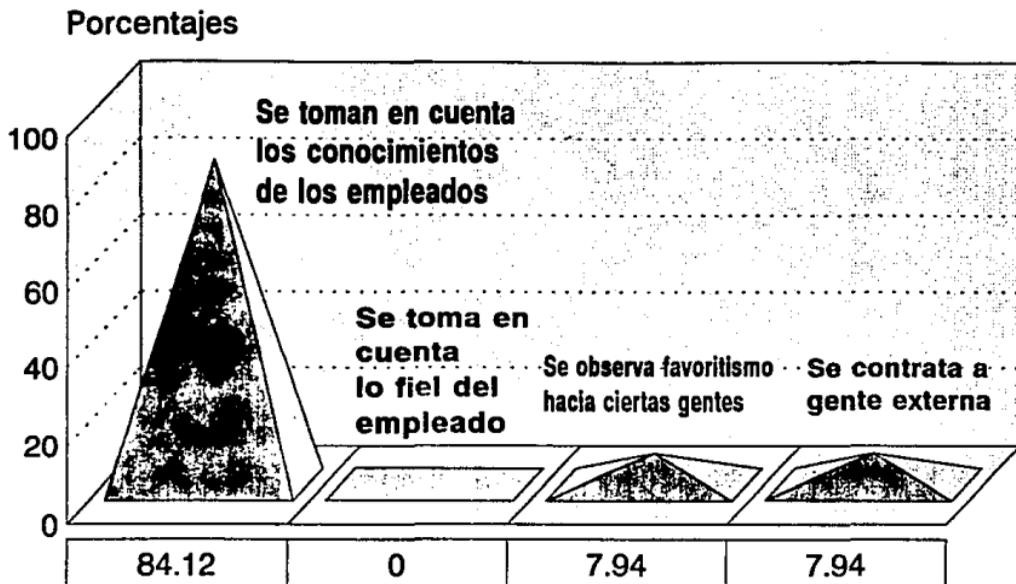


Figura 7 Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el reactivo H2
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

n = 63

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

LA CAPACITACION ES

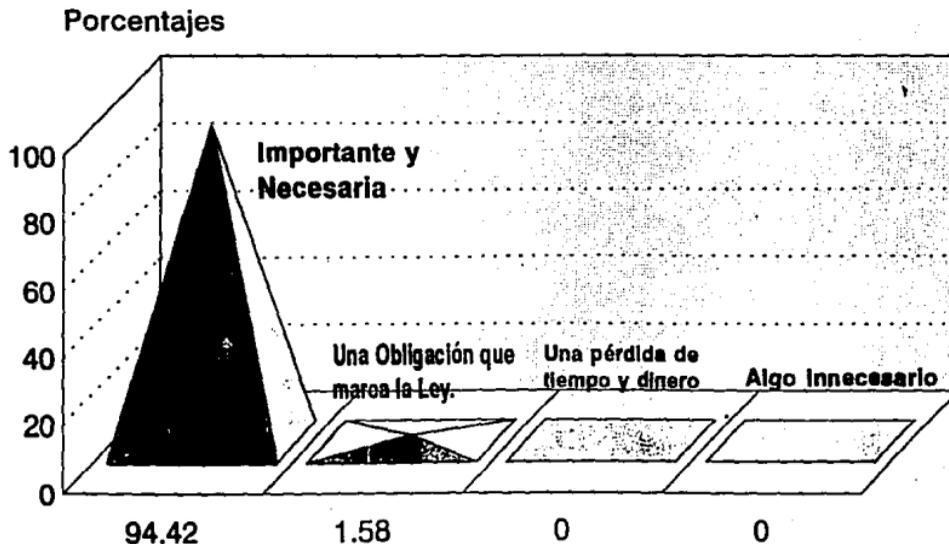


Figura 8 Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el reactivo CAP1
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

n = 63

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

EN LA EMPRESA, LAS REUNIONES, EVENTOS DEPORTIVOS, CULTURALES, ETC. SON VISTOS COMO

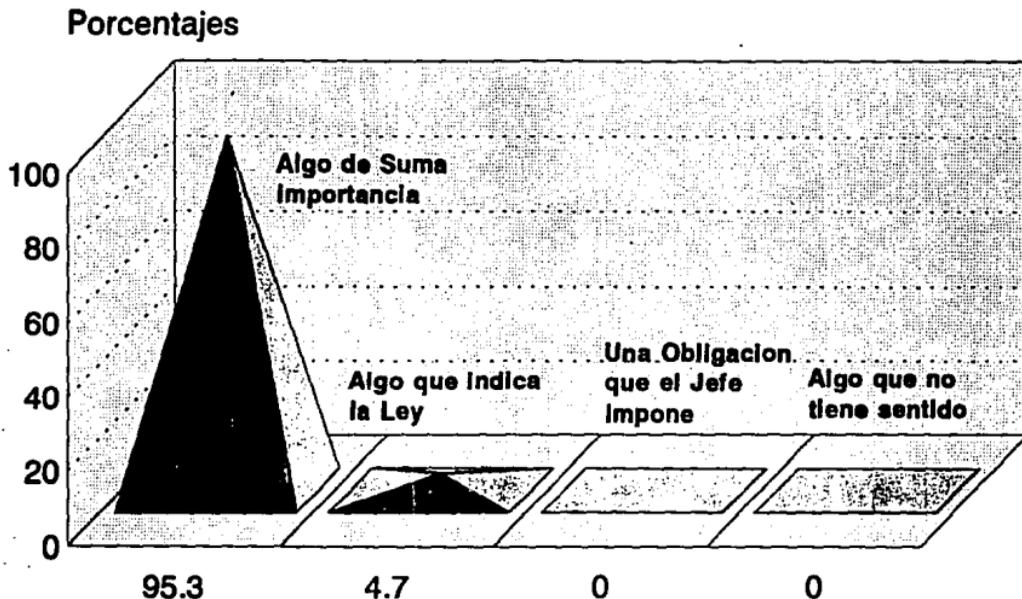
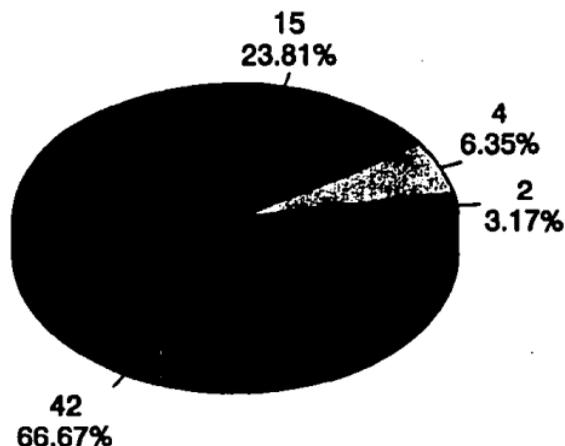


Figura 9 Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el reactivo R11
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

n = 64

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE COMUNICACION



$n=63$, $\bar{x}=13.508$, $s=2.149$

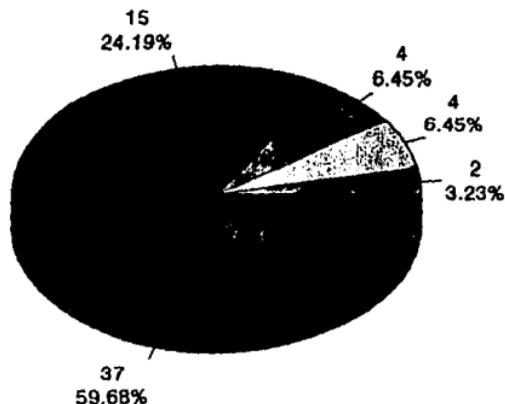
■ 5 a 7 puntos ■ 8 a 10 puntos ■ 11 a 13 puntos ■ 14 a 16 puntos

Figura 10 Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Area de Comunicación

Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE LIDERAZGO Y AUTORIDAD



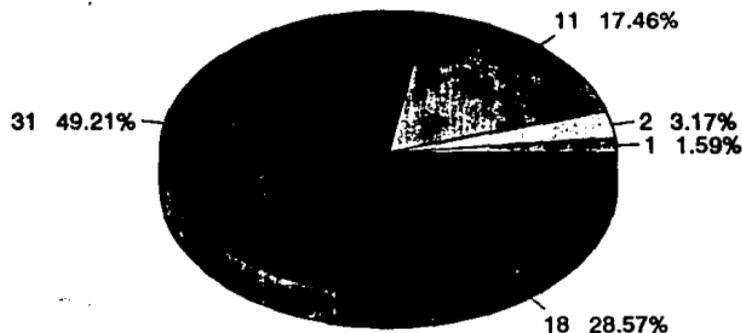
$n=62$, $\bar{x}=14.210$, $s=2.151$

■ 7 a 8 puntos ■ 9 a 10 puntos ■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 11 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Liderazgo y Autoridad
Fuente Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION



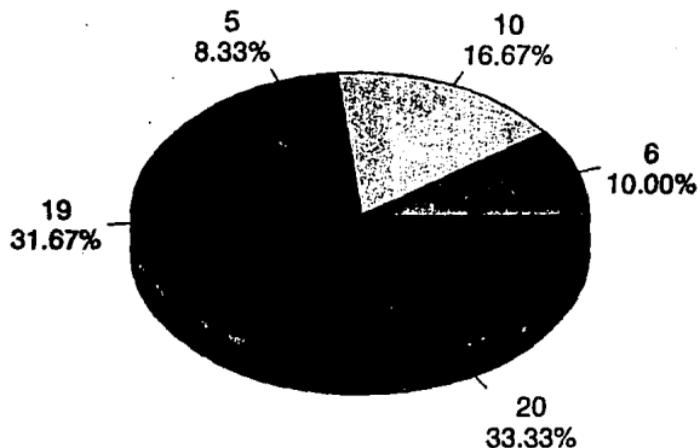
$n=63$, $\bar{x}=13.619$, $s=1.660$

■ 7 a 8 puntos ■ 9 a 10 puntos ■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 12 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Toma de Decisiones y Delegación
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE MOTIVACION



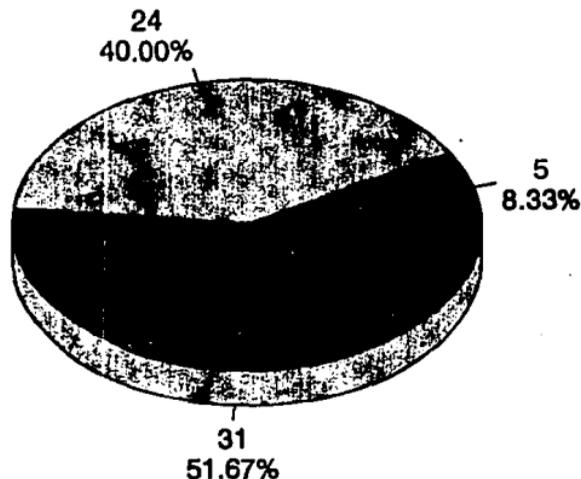
$n=60$, $\bar{x}=12.700$, $s=2.727$

■ 7 a 8 puntos ■ 9 a 10 puntos ■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 13 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Motivación
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE CALIDAD DE VIDA



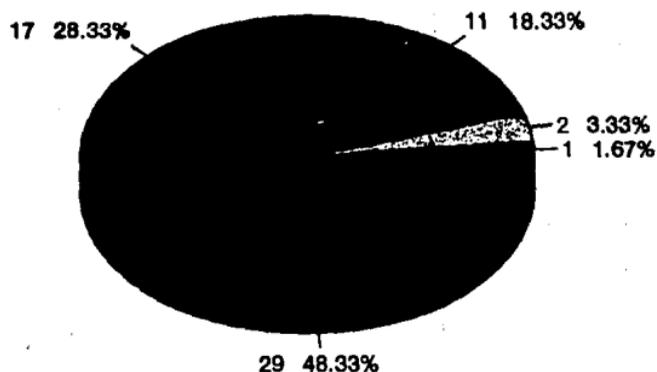
$n=60$, $\bar{x}=12.866$, $s=2.104$

■ 5 a 8 puntos ■ 9 a 12 puntos ■ 13 a 16 puntos

Figura 14 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Calidad de Vida
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE TRABAJO EN EQUIPO



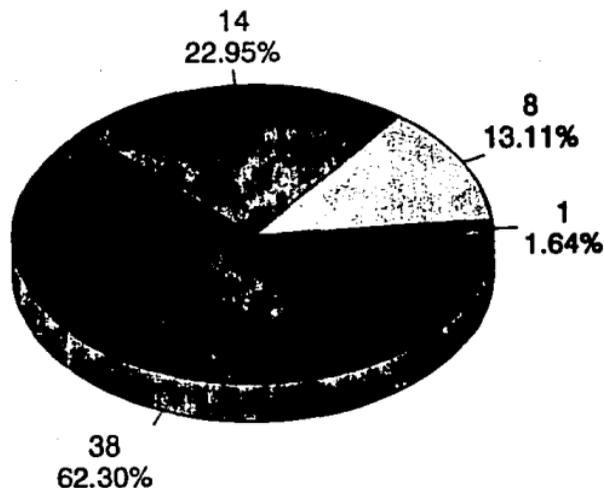
$n=60$, $\bar{x}=14.083$, $s=2.053$

■ 7 a 8 puntos ■ 9 a 10 puntos ■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 15 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Trabajo en Equipo
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE CONFLICTO



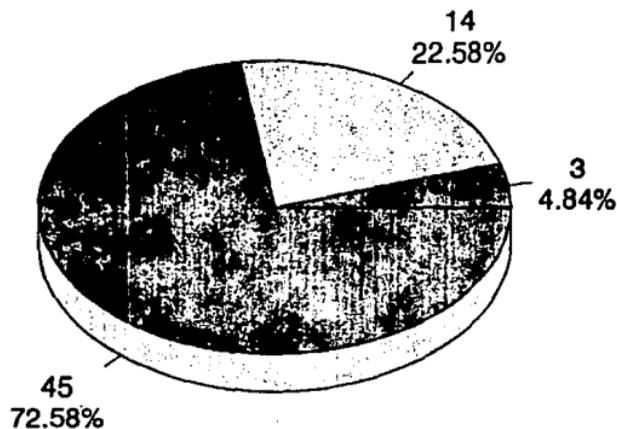
$n=61$, $\bar{x}=14.295$, $s=1.509$

■ 9 a 10 puntos □ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 16 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Conflicto
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE HONESTIDAD



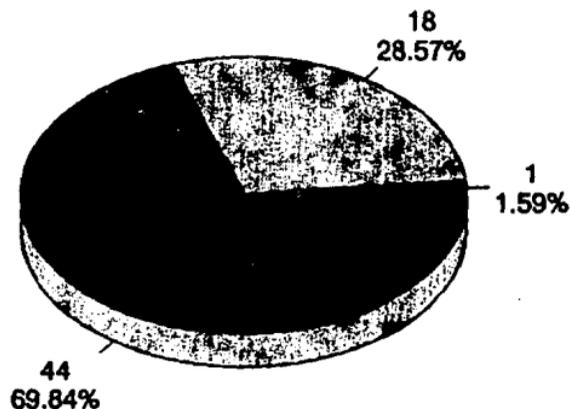
$n=62$, $\bar{x}=15.048$, $s=1.348$

■ 11 a 12 puntos □ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 17 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Honestidad
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES



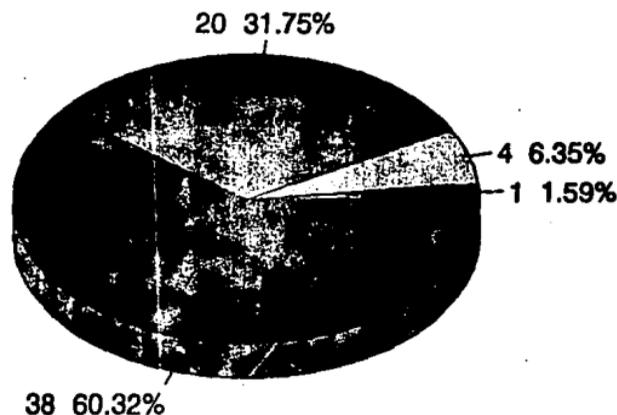
$n=63$, $\bar{x}=14.984$, $s=1.100$

■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 18 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Relaciones Interpersonales
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE CONFIANZA



$n=63$, $\bar{x}=15.016$, $s=7.386$

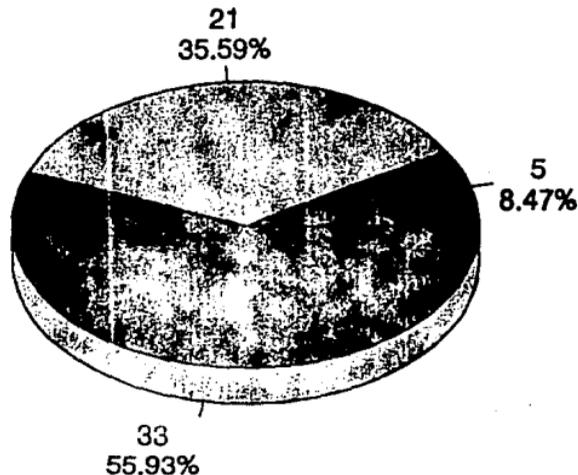
■ 9 a 10 puntos ■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 19 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Confianza

Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE CAPACITACION



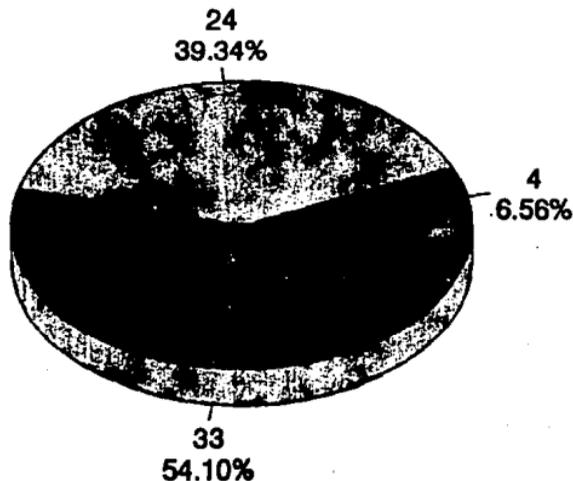
$n=59$, $\bar{x}=14.542$, $s=1.304$

■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 20 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Capacitación
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE ORGANIZACION



$n=61$, $\bar{x}=13.378$, $s=2.354$

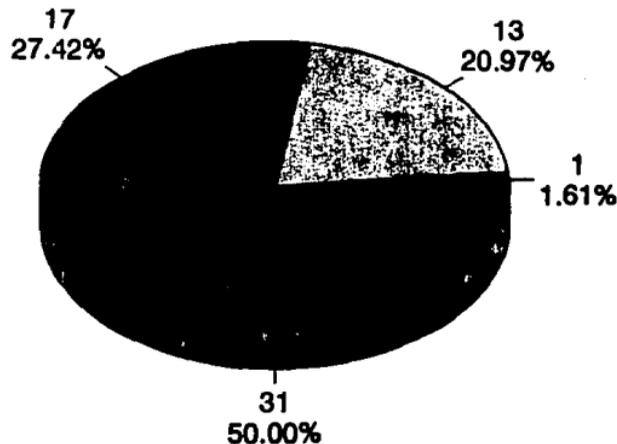
■ 5 a 8 puntos ■ 9 a 12 puntos ■ 13 a 16 puntos

Figura 21 Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Area de Organización

Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL



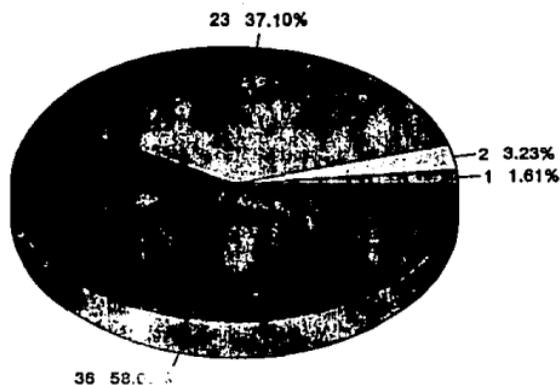
$n=62$, $\bar{x}=14.081$, $s=1.730$

■ 9 a 10 puntos ■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 22 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Compromiso Organizacional
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE RESPETO



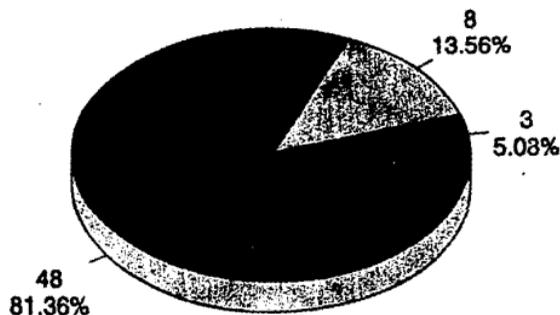
$n=62$, $\bar{x}=15.032$, $s=1.292$

■ 9 a 10 puntos ■ 11 a 12 puntos ■ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 23 Distribución Porcentual de los Puntajes
Obtenidos en el Area de Respeto
Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

AREA DE CALIDAD TOTAL



$n=59$, $\bar{x}=15.271$, $s=1.257$

■ 11 a 12 puntos ▨ 13 a 14 puntos ■ 15 a 16 puntos

Figura 24 Distribución Porcentual de los Puntajes Obtenidos en el Area de Calidad Total

Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

BIC NO SABE FALLAR, S.A. DE C.V.

NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL (NCO)

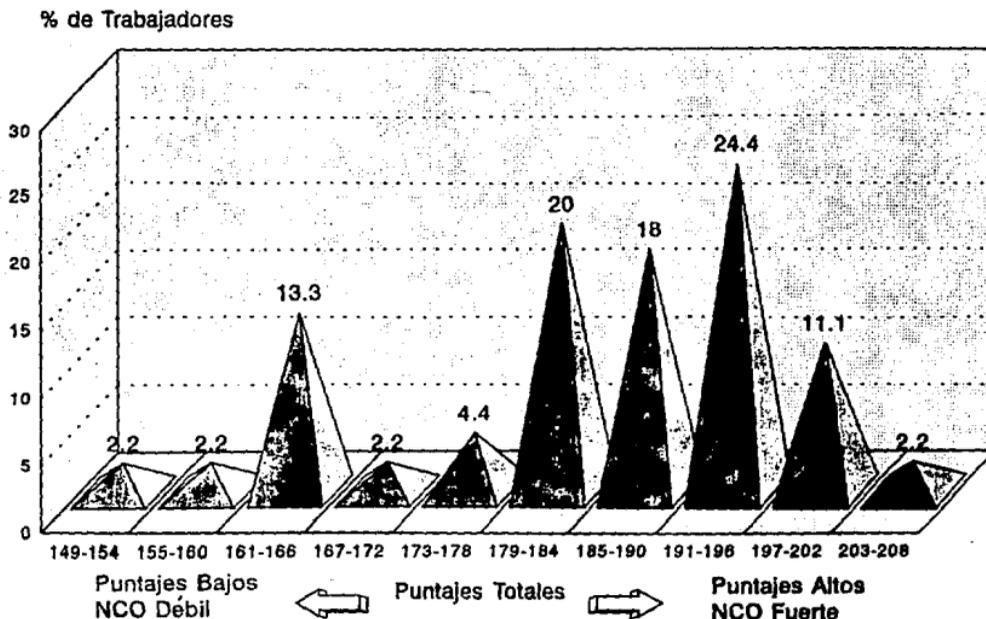


Figura 25 Distribución de Puntajes del nivel de Cultura Organizacional (NCO)
 Datos Obtenidos por los Trabajadores de Confianza
 Fuente: Encuesta realizada en Oct - Dic 1993

$n = 45$
 $\bar{x} = 183.533$
 $s = 13.303$