



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE
CULTURA ORGANIZACIONAL**

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
ALEJANDRO MARTÍNEZ SILVA

TUTOR
DR. ARTURO SILVA RODRÍGUEZ
FES IZTACALA, UNAM

COMITÉ TUTORIAL
DRA. MARIA LUISA CEPEDA ISLAS
FES IZTACALA, UNAM
DRA. MARIA DEL ROSARIO ESPINOSA SALCIDO
FES IZTACALA, UNAM
DRA. PATRICIA LANDA DURÁN
FES IZTACALA, UNAM
MTRO. ÁNGEL FRANCISCO GARCÍA PACHECO
FES IZTACALA, UNAM

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO, ABRIL 2014



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres que siempre han estado presentes en cada uno de los pasos que he dado, como guías, acompañantes y motivantes.

A mis maestros que abrieron su ser y propiciaron el debate, la crítica, la reflexión y sobre todo la búsqueda.

A mis compañeros por compartir su experiencia, conocimiento y su tiempo.

A los responsables in situ y participantes en la aplicación de este trabajo que con sus comentarios añadieron perspectivas y nuevos caminos a mi formación.

ÍNDICE

Resumen	ii
Introducción	1
- Intereses cognitivos en el estudio de la cultura organizacional	5
- Perspectivas de la cultura organizacional	7
- Niveles de análisis de la cultura organizacional	15
- Diferencia entre cultura y otros conceptos	20
- Papel de la psicología en el estudio de la cultura organizacional	23
- Actitudes como indicadores de la cultura organizacional	27
- Características de los instrumentos de medición de la cultura organizacional	28
Metodología	36
- Participantes	36
- Procedimiento	36
o Etapa 1: Revisión de instrumentos y redacción de ítems	36
o Etapa 2: Análisis psicométrico del instrumento	39
o Etapa 3: Perfil de cultura organizacional	40
Resultados	41
Perfil de Cultura Organizacional	50
- Resultado general de cultura organizacional	51
o Dimensiones del factor 1: Planeación y liderazgo	52
o Dimensiones del factor 2: orientación estratégica	53
- Resultados por área	54
o Dimensiones del factor de planeación y liderazgo por áreas	56
o Dimensiones del factor de orientación estratégica por áreas	57
Discusión y conclusiones	60
Referencias	67
Apéndice A	72
Apéndice B	74

RESUMEN

La cultura organizacional, uno de los temas que mayor interés ha generado en las últimas décadas, se define, desde la perspectiva materialista, como el conjunto de manifestaciones compartidas por un grupo social las cuales pueden agruparse en objetos, comportamientos, estructuras o procesos y creencias.

Al tratarse de un fenómeno complejo, conocer las actitudes sobre dichas manifestaciones culturales pueden fungir como indicadores para establecer un perfil cultural inicial y con base en este facilitar la toma de decisiones sobre cursos de acción posteriores.

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo fue la construcción de un instrumento válido y confiable que midiera actitudes de los integrantes hacia diferentes aspectos de la vida organizacional.

Para ello, se hizo el instrumento inicial con 108 reactivos, 16 dimensiones y 4 opciones de respuesta. El cual se aplicó a una muestra de 429 empleados y directivos de 6 empresas privadas de diferentes industrias durante el 2012 y 2013 para analizar sus propiedades psicométricas. Por último, se elaboró un perfil de cultura organizacional transformando los resultados en puntajes estandarizados (Z) para su graficación y descripción.

A partir del análisis psicométrico se depuró el instrumento original y quedó compuesto por 53 reactivos, con una confiabilidad de 0.973 alfa de Cronbach y agrupados en dos factores, *planeación y liderazgo* y *orientación estratégica* extraídos del análisis factorial.

Una de las ventajas del instrumento es que al ser autoaplicable se puede recoger información de un gran número de personas en poco tiempo y a bajo costo, además resultó ser una herramienta útil para perfilar la orientación cultural a partir de la integración de las percepciones compartidas de los integrantes lo cual representa un punto de partida para que por medio de otras técnicas, se pueda profundizar sobre áreas de interés para la organización y así alcanzar una descripción detallada.

INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura organizacional es uno de los aspectos que ha ganado importancia en las teorías sobre el comportamiento en las organizaciones. Esto se ha debido al interés generado por los resultados obtenidos por organizaciones orientales, en particular japonesas, las cuales llegaron incluso a competir con las empresas occidentales que tenían posiciones sobresalientes en años anteriores. Sin embargo, como señala Furnham (2009) no sólo los resultados de dichas empresas fueron la causa de dicho interés, sino también el identificar la necesidad de formar organizaciones más flexibles, reducir los niveles de resistencia al cambio durante reestructuraciones, aumentar los niveles de innovación de algunas compañías, entre muchas otras características que no son explicadas por las tradicionales teorías organizacionales. Todo esto ha aumentado la importancia de explorar los valores, las creencias y formas particulares de relación, para con ello buscar comprender el impacto de la interacción humana en los resultados de las organizaciones.

Al buscar adaptarse a su entorno, el cual exige a las organizaciones mayor competitividad, los esquemas gerenciales han tenido que ampliar su atención a otros aspectos que antes no eran contemplados de manera formal, Ritter (2008) destaca al menos cinco nuevos elementos los cuales requieren de especial atención para diseñar organizaciones competitivas en los nuevos entornos:

- Capacitación y formación de los empleados para desarrollar y alcanzar los objetivos de la organización.
- Flexibilidad de procesos adecuados ante los cambios que la organización requiera.
- Estructura que cree un ambiente de trabajo que facilite el trabajo y satisfaga las necesidades de los integrantes de la organización.
- Sistemas de recompensas basados en la efectividad.
- Equipos de trabajo participativos.

Entonces, las organizaciones deben de ser entendidas, más allá de sus operaciones y resultados en un mercado particular, como un sistema humano complejo con características, cultura y valores propios (Chiavenato, 2000) aspectos que influyen de alguna manera en su desempeño y resultado.

Por ello, Chiavenato (2000) define de manera general a la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización” (p. 589).

Esta cultura corporativa es creada, modificada y mantenida por los integrantes de la organización por medio de un proceso social dinámico. De acuerdo con Luthans (2008) cuando las personas se integran a una organización llevan consigo su sistema de valores y creencias. Sin embargo, estos sistemas no son suficientes o adecuados para llevar a cabo sus actividades y lograr el éxito en la organización. Por ello, “la persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular” (p. 74).

Para comprender la manera en la que una persona puede aprender estas formas particulares de relación, es importante conocer la manera en que se desarrolla la cultura de cada organización. Furnham (2009) señala que hay al menos tres factores determinantes en el desarrollo de la cultura: los fundadores o personas que contribuyeron a darle forma a la organización, la experiencia frente a las exigencias externas y las relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Al respecto Schein (2004a) menciona que el hecho de que los fundadores y líderes de la organización establezcan y dicten sus supuestos y valores acerca de lo que los demás tienen que hacer no genera la cultura de manera automática, sino que se trata de un proceso de aprendizaje en el cuál estos supuestos son probados por los integrantes y aquellos que sean valorados como exitosos son los que se mantienen. Este proceso es continuo ya que, al aceptar ciertos valores y supuestos, los integrantes de la organización se encargan de difundirlos a los nuevos miembros, así como de controlar posibles desviaciones condenando de alguna manera a quien viole las reglas asumidas.

Entonces, autores como Schein (2004b) quien entiende la cultura organizacional como la relación compleja entre los supuestos y valores que los fundadores difunden al grupo y la manera en que el grupo aprende sobre sus experiencias; y Beals (1971, citado en Vargas, 2007) quien define la cultura como “las cosas que los hombres aprenden cuando son entrenados dentro de un grupo humano particular” (p. 7) entienden a la cultura como producto de un proceso de aprendizaje grupal dinámico.

De manera más detallada y acotada a las organizaciones, Schein (2004b) define a la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla durante su aprendizaje en la resolución de sus problemas para adaptarse al entorno y formar una integración” (p. 320).

Para Schein (2004b) el proceso por el cuál una cultura organizacional es formada comienza por los líderes quienes establecen tanto los criterios de logro, así como la manera en la que se deben de realizar las actividades. Posteriormente, estos comportamientos esperados son probados por las personas que integran la organización al ejecutar sus funciones y valorados permitiendo mantener solo aquellos que sean percibidos como exitosos. Conforme este proceso continúa, esos supuestos dejan de ser *conscientes* y son aceptados como hechos para, por último, formar parte de la identidad del grupo. Estos elementos serán transmitidos por los integrantes a nuevos miembros como maneras de pensar, hacer y sentir, y si llegan a ser violados, causa incomodidad, ansiedad y es condenado.

O'Donovan (2006) comparte la idea de que la cultura se da a través de un proceso de aprendizaje grupal y agrega al paradigma propuesto por Schein que las creencias que los fundadores han difundido y que los miembros han asumido como supuestos casi irrefutables se vuelven parte de la tradición de ese grupo, la cual sirve para guiar a los nuevos miembros hacia la consecución de resultados adecuados y les proporciona una sensación de identidad, pertenencia y continuidad. Pero, cuando los nuevos integrantes cuestionan las creencias establecidas y promueven comportamientos que les parecen más relevantes para

adaptarse a los nuevos tiempos, se pueden modificar los supuestos tradicionales desarrollados por los fundadores y los líderes y con ello la cultura se transforma.

O' Donovan (2006) enfatiza que la cultura organizacional, es decir los patrones de creencias, valores y conductas manifestadas por los integrantes de la organización, es producto no sólo de las experiencias dentro del grupo particular sino que se alimenta de las experiencias de los individuos en otros contextos, creando configuraciones de valores y creencias cambiantes, lo cual permite cuestionar y revalorar la tradición para generar innovación.

Con base en la idea de que la cultura organizacional es resultado de un proceso de aprendizaje dinámico, se puede tomar como referencia la definición dada por Kluckhohn (1962, citado en Vargas, 2007) quien la define como

...las pautas, explícitas e implícitas de y para el comportamiento, adquiridas y transmitidas por símbolos que constituyen el logro distintivo de grupos humanos, incluso su incorporación en artefactos. El núcleo esencial de la cultura comprende ideas tradicionales (es decir, históricamente transmitidas y seleccionadas) y, sobre todo, los valores que se les atribuyen. Por una parte, los sistemas culturales pueden considerarse como productos de la acción, y por la otra, como influencias que condicionan las acciones posteriores (p. 7).

Entonces, la cultura organizacional es uno de los temas que mayor interés ha generado básicamente por el potencial que ofrece a las organizaciones en el desarrollo de talento capaz de alcanzar altos estándares de desempeño, a través de procesos cada vez más eficientes dentro de un ambiente laboral positivo que facilite las relaciones y comunicaciones abiertas, minimizando efectos negativos de conflictos y disputas, implementando sistemas de recompensa justos, objetivos y equitativos en donde las personas tengan oportunidades de crecimiento a través de la retroalimentación, capacitación y movilidad laboral, todo esto solamente posible a través de una mayor

participación de las personas en la toma de decisiones y en actividades de trabajo que deriven en mayor compromiso y colaboración.

El formar y mantener estos patrones en los integrantes actuales y futuros de la organización implica un proceso dinámico de aprendizaje social en el cual las personas adquieren y manifiestan estos patrones no sólo ajustándose a las exigencias, sino que empatizan con éstos, los comprenden, los aplican y los incorporan a su sistema de creencias y valores.

INTERESES COGNITIVOS EN EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Un aspecto que requiere especial atención a la hora de definir las variables o aspectos a medir y los métodos por los cuales se llevará a cabo dicha medición, es que los objetivos que la organización cliente busca alcanzar a través de un estudio de cultura determinarán, en principio, la manera de abordar el problema así como la definición de cultura organizacional que se ha de adoptar.

Al respecto, Habermas (1972, citado en Alvesson, 2002) señala que existen tres intereses cognitivos los cuales son la base de cualquier estudio.

El primero de éstos es el interés técnico el cual tiene como objetivo desarrollar conocimientos estableciendo relaciones causales entre variables para poder alcanzar ciertos resultados mediante su manipulación y control. Con respecto a la cultura organizacional, Alvesson (2002) menciona que este interés supone que la cultura se relaciona de alguna manera con los resultados organizacionales y puede ser utilizada de dos maneras, una ofensiva, en donde la cultura puede servir de herramienta para lograr la efectividad, o bien desde una formulación defensiva en donde la cultura es vista como obstáculo a los resultados deseados.

El segundo interés planteado por Habermas (1972, citado en Alvesson, 2002) es el práctico-hermenéutico el cual tiene como objetivo lograr descripciones sobre la existencia humana como seres culturales, pero sin un fin funcional, aunque posteriormente este conocimiento pueda ser utilizado en diferentes formas. La

hermenéutica es la teoría y práctica de interpretación de textos y/o discursos buscando la verdad que hay en ellos, se basa en el conocimiento del todo, es decir considera tanto los significados tácitos, las intenciones del autor así como los límites sociales de un discurso (Álvarez-Gayou, 2012). Entonces, este interés busca comprender el fenómeno estudiado, en este caso la cultura organizacional, sin intentar predecirlo o manipularlo.

El tercer interés es el emancipatorio el cual tiene el propósito de minimizar las fuerzas represivas o restrictivas que no permiten a las personas a actuar libremente. Para ello, identifica los aspectos negativos de la vida organizacional y ayuda a neutralizar las creencias y valores dados por sentado que limitan la autonomía personal fomentando reflexiones críticas sobre las creencias, valores e interpretaciones de las condiciones sociales.

Entonces, estos intereses cognitivos determinan los resultados deseados, es decir, lo que se pretenda lograr con el estudio de la cultura organizacional, así como delimitan la metodología que se utilizará para medirla y analizarla, además de determinar las acciones posteriores a su evaluación.

El presente trabajo se basa en el primero de los intereses señalados, el técnico, ya que se define a la cultura organizacional a través de variables interrelacionadas las cuales explican tanto las causas como los resultados del grupo y dicho conocimiento es útil para manipularlas buscando lograr resultados determinados. Es decir, se pretende explicar funcionalmente a la cultura con el fin de comprender las causas de los resultados culturales actuales y con ello predecir el comportamiento futuro de las personas en la organización. Cabe señalar que gracias a que el presente trabajo se ubica en una etapa de diagnóstico, no se pretende medir toda manifestación cultural y por ende tampoco es posible establecer explicaciones a través de relaciones causales, sin embargo, éste no se basa en el interés práctico ya que no se busca describir las interpretaciones sobre las manifestaciones para ubicar los patrones culturales en un espacio y tiempo determinados. Y mucho menos se tiene un interés emancipatorio ya que no se

centra en la reflexión crítica sobre aspectos culturales que son potencialmente restrictivos.

PERSPECTIVAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Al intentar comprender más ampliamente el fenómeno de la cultura organizacional, se puede establecer una primera clasificación de acuerdo con la naturaleza de las manifestaciones que constituyen la cultura, en donde se puede hablar de dos corrientes: el enfoque ideacional o cognitivo, y el materialista.

Desde el punto de vista ideacional, el estudio de la cultura se concentra en significados, entendimientos, creencias, conocimientos y otros aspectos intangibles que las personas dan a los distintos elementos organizacionales, es decir, la cultura es más bien algo simbólico, lo cual guía el pensamiento, los sentimientos y los actos de las personas (Alvesson, 2002)

La razón de que el centro de atención sean los elementos simbólicos es que, desde esta perspectiva, todos los resultados o productos culturales de una organización derivan de las creencias, valores y expectativas, es decir, de interpretaciones subjetivas (Redmon y Mason, 2001).

Por otro lado, el enfoque materialista se centra en los efectos de las prácticas culturales en el ambiente sosteniendo que las prácticas de adaptación que son efectivas son mantenidas y aquellas que resultan inefectivas disminuyen o desaparecen (Redmon y Mason, 2001), asumiendo que dichas prácticas son situaciones concretas las cuales producen los significados, y a su vez, éstas son generadores de acciones y productos culturales igualmente concretos (Sperber, 1996).

Entonces, mientras que para la perspectiva ideacional, los elementos simbólicos son los causantes de elementos materiales, para la perspectiva materialista tanto las causas y efectos son materiales. Por ello, la medición tanto de aspectos simbólicos como concretos, desde ambas perspectivas es importante ya que, desde lo ideacional, los aspectos objetivos son susceptibles a la interpretación

simbólica (Martin, 2002), y desde la visión materialista, los aspectos simbólicos son provocados por los objetos que a su vez generan resultados materiales (Sperber, 1996).

Una segunda clasificación de los enfoques de la cultura organizacional incluye, por un lado a aquellas definiciones que consideran que la cultura es algo que se comparte entre los integrantes de la organización, y por otro lado, a quienes sostienen que la cultura implica las manifestaciones de una organización en su totalidad aunque éstas no sean compartidas por todos los miembros.

Autores como Davis (1984, citado en Martin, 2002); Robbins y Judge (2009); y Sathe (1985, citado en Martin, 2002) señalan que la cultura es el sistema compartido de creencias y valores que dan significado a la vida organizacional y distingue a una organización de otras, además de proveer reglas de comportamiento a sus miembros.

Es decir, que la actividad dentro de la organización (incluyendo sistemas, relaciones, tareas, etc.) produce y mantiene ciertas creencias, valores y pautas de comportamiento similares en los miembros de la organización. Sin embargo, aceptar que el resultado de la dinámica de una organización en particular produce un resultado homólogo en todos sus integrantes sería dejar de lado aquellas manifestaciones que se producen solo en algunos sectores de la organización o bien manifestaciones individuales que influyen en otras personas.

Este debate da origen a tres perspectivas distintas: integración, diferenciación y fragmentación.

La primera de ellas, la perspectiva de integración, considera solo aquellos elementos que son consistentes entre sí, por lo tanto compartidos por los integrantes de la organización. Si se observa que existe armonía entre artefactos, valores y supuestos compartidos por los miembros entonces la cultura es valorada como fuerte (Gerdhe, 2012). Pero si estos elementos no son consistentes y existen ambigüedades, se hace referencia a la debilidad de la cultura.

Kotter y Heskett (1992) realizaron tres estudios para investigar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño económico. El primero de ellos tuvo como objetivo establecer la correlación entre lo que denominaron índice cultural y el desempeño económico a largo plazo de las empresas. Para ello, se les envió un cuestionario a los seis directivos más altos de 202 empresas de 22 industrias diferentes de Estados Unidos en donde se les pidió valorar la fuerza cultural de sus competidores mediante una escala del 1 al 5, en donde 1 representaba una cultura fuerte y 5 una cultura débil. En la encuesta se les proporcionaron preguntas para que fueran utilizadas como guía para determinar la calificación.

Obtuvieron respuesta de 600 directivos, calcularon los promedios de éstas y establecieron el índice cultural de cada empresa. Posteriormente se calcularon tres indicadores del desempeño económico (promedio anual de incremento en ganancias netas, promedio anual de retorno de inversión y promedio anual de incremento de precio accionario) de cada empresa durante los años 1977 a 1988. Se examinaron los resultados encontrando que existió una correlación positiva entre las variables, pero no muy fuerte.

En el segundo estudio, en donde relacionaron el índice de cultura con la estrategia organizacional, seleccionaron 22 de las 202 empresas del estudio original, las cuales pertenecían a 10 diferentes industrias. 12 de ellas formaron parte del grupo de las empresas con alto desempeño económico y 10 del grupo con menor desempeño.

Recogieron información en publicaciones y revistas especializadas sobre la cultura de dichas firmas. Además, entrevistaron a un grupo de 75 analistas experimentados y reconocidos, quienes siguieron en algún momento a alguna de las empresas participantes, para preguntarles acerca de la cultura de las empresas, sobre las características de cada una de las industrias y sobre el grado de ajuste de las empresas del estudio a la industria a la que pertenecían.

En este trabajo, se determinó que el ajuste de las empresas con mayor desempeño fue significativamente mayor que en las empresas con menor

desempeño. Por lo que se aceptó la hipótesis de que las empresas con culturas que permiten mayor ajuste a su mercado presentan mayor desempeño económico.

Por último, se examinó un factor más para correlacionar la cultura con el desempeño económico, se compararon las respuestas de los analistas sobre el liderazgo como manifestación cultural ya que, suponen, es un factor clave en la adaptación de las empresas a los cambios del entorno.

Los resultados mostraron que los directivos de las empresas con mayor desempeño fueron valorados más alto en liderazgo que los de las empresas con menor desempeño económico.

De esta manera, Kotter y Heskett (1992) correlacionaron algunos factores culturales con el desempeño económico de las empresas, por lo tanto, se puede observar claramente que su definición de cultura pertenece a la perspectiva de integración, al promediar las respuestas sobre varios aspectos de la vida organizacional considerando únicamente aquellos aspectos claramente distintivos de cada organización, sin considerar aquellas manifestaciones que pudieran ser contradictorias o ambiguas.

La segunda perspectiva es la de diferenciación, la cual se basa en las interpretaciones inconsistentes. Para esta perspectiva el consenso existe solo en niveles de análisis específicos denominados “subculturas” (Gerdhe, 2012), estas subculturas pueden mantener relaciones armónicas o conflictivas entre ellas.

Desde esta perspectiva, se pueden estudiar las relaciones relativamente armónicas entre subculturas. Pero también, las inconsistencias fuertes y conflictos entre subculturas en diferentes niveles de la jerarquía organizacional.

Sin embargo, es importante considerar que el encontrar inconsistencias en las interpretaciones que hacen los integrantes de la organización no necesariamente se refiere al surgimiento de subculturas, sino que puede ser reflejo de las diferencias individuales ajenas a la organización (Martin, 2002). Por ello es

necesario identificar aquellos aspectos diferenciales entre grupos y analizar la consistencia de estas variables dentro de cada subgrupo para determinar si son consistentes o solo pertenecen a algunos casos individuales.

Hofstede (1998) realizó un estudio en una compañía de seguros de Dinamarca en la que se evaluó la cultura organizacional con el fin de comparar a la compañía con otras organizaciones danesas y holandesas. Dicho objetivo hace referencia a un modelo de integración ya que el estudio consistió en el análisis de las medias de los resultados obtenidos por todos los empleados (2408 en total) en un cuestionario que constó de 18 reactivos estándar sobre seis dimensiones culturales y otros reactivos diseñados a la medida de cada organización sobre cultura, actitudes, valores y datos demográficos. Un segundo objetivo del estudio fue el de identificar las subculturas dentro de la organización y analizar las causas culturales que restringen el acceso a las mujeres a alcanzar posiciones más altas en la compañía. Este objetivo se centra en el modelo de diferenciación, al buscar identificar las subculturas para posteriormente buscar una explicación sobre la situación de las mujeres en la organización.

Después de aplicar el cuestionario a todos los empleados, se calcularon las medias y se realizó un análisis jerárquico de clúster con el método de Ward. Con base en este análisis se lograron identificar tres subculturas: la *profesional*, integrada por altos directivos, casi todos los gerentes y empleados de los departamentos centrales (de personal y procesamiento de datos) y empleados involucrados en seguros a la medida, la mayoría de los integrantes tenían altos niveles educativos; la subcultura *administrativa* integrada por los departamentos administrativos y por empleados involucrados en seguros estándar, la mayoría en este grupo fueron mujeres; y la subcultura de *servicio al cliente* integrada por personal de ventas y tasadores de daños, quienes tuvieron en común que se encuentran alejados de las oficinas centrales y tienen contacto directo constantemente con los clientes.

Este es el ejemplo de un estudio basado en dos de las perspectivas del estudio de la cultura organizacional, y es también un ejemplo de que estas perspectivas no

son excluyentes entre sí, sino que pueden combinarse si los objetivos del estudio así lo requieren.

Por último está la perspectiva de fragmentación la cual es la más compleja, ya que se centra en la ambigüedad en lugar de la claridad. Como señala Feldman (1991, citado en Martin, 2002) la cultura no necesariamente implica uniformidad en las creencias, valores e interpretaciones, aceptando que distintas personas de la misma cultura pueden tener valores diferentes. Sin embargo, las personas pueden estar orientadas a los mismos aspectos, encaran problemas similares y tener experiencias comparables, así como menciona Meyerson (1991, citado en Martin, 2002) estas orientaciones compartidas implican diferentes creencias y tecnologías, además de que los problemas implican diferentes soluciones y las experiencias tienen múltiples significados.

En un estudio, Golden (1992) demostró que incluso en una organización con una cultura estricta, los individuos pueden tomar distintas acciones fuera de los lineamientos organizacionales. Para ello se examinaron las interacciones de las personas del nivel *senior* y los gerentes en HAPCO, una compañía manufacturera.

Se recolectó información durante un año (entre 1986 y 1987) a través de tres fuentes: la observación participante, resultando en notas de campo; entrevistas semi-estructuradas, lo cual implicó 47 entrevistas formales; y la revisión de documentos usados para identificar y validar temas que surgieron en las otras fuentes, los documentos revisados incluyeron resultados de otros estudios, reportes financieros y artículos en prensa.

Analizando la información recabada se describió la cultura primordialmente como supresora de conflictos y discusiones sobre ideas alternativas propuestas por los individuos.

Posteriormente, se utilizó esta información para analizar una junta de planeación anual encontrando que los individuos presentaron cuatro tipos de estrategias:

- 1) Adherencia inequívoca

- 2) Adherencia forzada
- 3) No adherencia secreta
- 4) No adherencia abierta

Los directivos que usaron la primera estrategia fueron aquellos que creían adecuadas las líneas de acción organizacionales, o bien, reportaron que se sintieron incómodos en las ocasiones que otros directivos propusieron otras líneas de acción.

En la segunda estrategia, la cual se presentó con mayor frecuencia, los individuos reportaron que debían adherirse a las líneas culturales organizacionales pero también percibieron tensión al hacerlo. Además, se presentaron bromas y risas sobre las decisiones tomadas lo cual la autora interpretó como muestras de dicha tensión.

La tercera estrategia se presentó al observar que los individuos se adhirieron a las líneas culturales pero posteriormente se observó que en su aplicación evitaron cumplirlas.

La cuarta estrategia se presentó en momentos en que algunos participantes demostraron su desacuerdo de manera no verbal, en estas ocasiones en lugar de pasar a otro punto, se iniciaron discusiones en las que se analizaron más a fondo las situaciones para lograr una decisión.

Golden (1992) concluyó que gracias al elemento reflexivo de las acciones individuales, la cultura, como contexto en el que las personas se comportan, no es la causa directa de la conducta de las personas, sino que éstas también retan y se desvían de las líneas culturales.

Este estudio sirve de ejemplo para la perspectiva de fragmentación ya que no está centrado en elementos claros o compartidos, ni pretende agrupar en subculturas a aquellos que presentaron estrategias diferentes, sino que estudió al grupo tanto en aspectos compartidos como en las manifestaciones que presentan ambigüedad y analiza los datos buscando las relaciones que existen entre los elementos. Desde

esta perspectiva “el disminuir ambigüedades en favor de lo que es claro y compartido implica excluir algunos de los aspectos centrales de las experiencias culturales de los miembros e ignorar la esencia de su cultura” (Meyerson, 1991 citado en Martin, 2002, p. 58).

Por lo tanto, desde las perspectivas de integración y diferenciación, la idea de que la cultura es algo que se comparte entre los integrantes de la organización, o por algunos de ellos, puede ser aceptada, sin embargo, desde la perspectiva de fragmentación esto no es necesariamente cierto, ya que se debe considerar toda manifestación aunque parezca ambigua, ya que, como señala Mills (1988, citado en Martin, 2002) la cultura existe dentro de un contexto el cual sirve de marco de referencia pero también incluye conflictos y contradicciones ya que las ideas y disposiciones culturales confrontan a los actores y generan reglas de comportamiento las cuales pueden ser interpretadas de distintas formas, seguidas o resistidas.

Considerando que la cultura organizacional es el conjunto de patrones de un grupo social, así estos incluyan ambigüedades entre niveles de análisis (comportamiento, creencias, valores, productos, etc.) ésta implica aspectos que un grupo comparte en cierta medida. Como es posible apreciar, desde la perspectiva de fragmentación se busca además de la descripción de la cultura, la identificación y explicación de las desviaciones a ésta, objetivo que va más allá del presente trabajo, el cual se adhiere a la perspectiva de integración gracias a que la finalidad está centrada en la presentación de un perfil inicial el cual sirva para definir objetivos y derivar líneas de acción para la descripción puntual de la cultura organizacional.

Un punto importante a señalar sobre las perspectivas presentadas es que una vez esclarecidos los objetivos del estudio, se deberá definir la cultura organizacional considerando el enfoque más adecuado para lograr dichos objetivos, así como su adecuación a la manera de entenderla por parte del investigador o la organización cliente.

NIVELES DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de la cultura como un fenómeno social complejo, implica diversas dimensiones y niveles de análisis. Al respecto, Kotter y Heskett (1992) señalan que la cultura organizacional tiene dos extremos opuestos que varían en términos de su visibilidad y su resistencia al cambio.

En el nivel más profundo e invisible, la cultura hace referencia a los valores que son compartidos por las personas de un grupo y tienden a persistir a través del tiempo incluso cuando los integrantes cambian, es decir, que la organización, a través de sus sistemas y prácticas, refuerza estos valores tanto en los integrantes actuales como en los nuevos, haciendo que sean más difíciles de cambiar.

El otro extremo es el nivel más visible y superficial en donde la cultura representa los patrones de comportamiento o estilo de la organización lo cual es fomentado de manera casi automática ya que se rigen de hábitos.

De manera más detallada, Schein (2004a) propone tres niveles de análisis de la cultura organizacional que, al igual que Kotter y Heskett, se distinguen entre sí por su grado de visibilidad. Estos niveles son los artefactos, las creencias expuestas y los supuestos básicos.

Los artefactos para Schein (2004a) son los productos visibles de un grupo e incluyen desde la arquitectura de su ambiente físico, la decoración y acomodo de los materiales en los espacios, la tecnología utilizada, sus productos, el lenguaje que utilizan, su vestimenta, sus muestras emocionales, los procesos organizacionales, etc. Toda aquella evidencia de la actividad de un grupo se agrupa en este nivel, el cual tiene dos características principales: es fácil de observar pero es difícil de interpretar.

El segundo de los niveles, con mayor profundidad que el de los artefactos, es el de las creencias y valores expuestos. En este nivel se incluyen aquellas declaraciones valorativas que están disponibles en documentos oficiales tales como reglamentos, políticas, procedimientos, etc. O bien, son expresados por los

integrantes de la organización sin necesariamente tener un vínculo práctico o ser congruentes con lo que realmente se cree. Schein (2004a) hace una diferencia entre este tipo de creencias y aquellas que son resultado de la experiencia del grupo, las cuales las ubica en el último nivel de profundidad.

Este último nivel es el de los supuestos básicos formados por aquellas creencias que son el resultado del aprendizaje grupal, los cuales son dados por hecho. Estos supuestos básicos tienen realmente relación con las prácticas organizacionales y guían la manera en la que el grupo debe percibir, pensar y sentir. Estos supuestos dan explicación a las acciones de las personas de la organización y sirven para valorar y evidenciar aquellas que resultan obsoletas o bien que no son compartidas y por ende, pueden ser causa de conflicto entre personas o grupos dentro de la organización.

Por su parte, O'Donovan (2006) agrega que estos niveles de profundidad no sólo se refieren a la visibilidad y resistencia al cambio, sino que además representan relaciones causales, señalando que la parte más profunda y causa primera de los otros niveles culturales son las necesidades individuales, ya que la cultura organizacional es producto del comportamiento de los grupos y éstos serán efectivos siempre y cuando logren las metas colectivas y satisfagan las necesidades de sus integrantes individuales.

El siguiente nivel propuesto por O'Donovan (2006) es el llamado *paradigma central* el cual es una manera única de comprender al mundo, formada por las experiencias y reflexiones individuales. Implica una red de creencias y supuestos sobre la gente, los lugares y las cosas, y moldea los siguientes niveles propuestos por la autora, el de las actitudes las cuales incluyen un elemento valorativo y el nivel de los patrones conductuales los cuales incluyen a las acciones que comparte el grupo y hacen referencia al estilo en el que las personas se comportan de manera que puedan diferenciarse de los integrantes de otras organizaciones.

Los artefactos, al igual que para Schein, son los productos, tangibles e intangibles, del comportamiento de las personas en la organización, representan el penúltimo nivel de la cultura organizacional y son accesibles mediante cualquier experiencia sensorial y hacen referencia tanto al pasado, presente o futuro de la organización.

Por último, el nivel más evidente y efecto de los niveles anteriores, es el de los resultados, los cuales reflejan el impacto del quehacer de la organización en las partes involucradas: empleados, clientes, socios y accionistas y la comunidad.

Entonces, este grupo de autores analizan a la cultura organizacional a través de la descripción y/o relación entre diferentes niveles que van de lo evidente a lo menos evidente, sin embargo, autores como Martin (2002), señalan que estos niveles no representan grupos de manifestaciones exclusivas ya que, por ejemplo, los artefactos pueden ser vistos como elementos superficiales, sin embargo un artefacto cultural, como una historia o ritual, implica interpretaciones sobre su significado, así mismo, un supuesto básico tendrá un nivel más evidente ya sea en acciones o en resultados, por lo que el investigador deberá de procurar el mayor grado de profundidad posible.

Por otro lado, Vinatea (2009) define a la cultura como un sistema de hábitos colectivos los cuales, como ya se ha señalado anteriormente, son producto del aprendizaje colectivo que se da en cierto contexto. Estos hábitos pueden ser agrupados en dos clases distintas: hábitos de acción o costumbres, que incluyen conductas directamente observables como formas de vestir, ceremonias, técnicas de manipular objetos, etc.; y los hábitos de pensamiento o ideas colectivas, las cuales se infieren a partir del lenguaje y otras conductas abiertas, por ejemplo el conocimiento práctico, creencias religiosas, valores y reglas sociales. Estas dos clases de hábitos no son independientes entre sí, sino que, por lo general, cada costumbre o conjunto de ellas está relacionada con una serie de ideas colectivas.

Sin embargo, el autor señala que es importante distinguir a la cultura de la medición directa de las acciones o ideas, lo cual representa la conducta social o real. Ya que la cultura consiste en “hábitos o tendencias a actuar y no en las

acciones mismas” (Vinatea, 2009. pp. 94). Si bien, la cultura está determinada en gran parte por los componentes de la conducta real, ésta última al estar influenciada por factores ambientales y emocionales de las personas que interactúan en la organización es más variante. Por ello, el fin último de la medición de la cultura consiste en encontrar patrones de creencias y conductas, no describir las conductas tal cual ocurren, pero para la cultura, la observación y medición de la conducta social es importante como medio para obtener información acerca del comportamiento de las personas en la organización así como por su utilidad para contextualizar las descripciones y guiar las acciones cuando se pretenda modificar algún elemento cultural.

Al respecto, Kantor (1978) señala que la cultura, vista como evento, consiste en: a) un conjunto de cosas concretas, tales como herramientas, instrumentos, artículos de vestir, decoración, etc., b) procesos, como son las ceremonias, procedimientos tecnológicos, etc. y c) ocurrencias, las cuales consisten en interacciones de los individuos, de personas con grupos y de grupos con otros grupos. Estos eventos culturales pues, corresponderían a los hábitos señalados por Vinatea (2009) ya que las cosas y los procesos son conductas directamente observables y las ocurrencias incluyen conductas concretas así como creencias sobre estas conductas.

Vargas (2007) propone una clasificación de cuatro elementos para organizar los eventos culturales de acuerdo con su naturaleza y función:

1. Elementos simbólicos. La cual se compone de los artefactos físicos que tienen un significado particular para las personas de la organización. Estos se subdividen de acuerdo a la manera en que se manifiestan:
 - a. Verbales: que incluyen mitos, historias, lenguajes, nombres y términos, leyendas, slogans, bromas, anécdotas, rumores, etc.
 - b. Materiales: compuestos por logotipos, productos, decoración, premios y reconocimientos, gafetes, banderas, símbolos de estatus y otros artículos visuales.

- c. Conductuales: ceremonias, ritos y rituales, comidas, descansos, reuniones, maneras de vestir, uso del lenguaje, etc.
2. Elementos estructurales. Éstos se relacionan con aspectos formales de la organización, como lo son los niveles de autoridad y decisión, el establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos, jerarquías, etc.
3. Elementos materiales. Se manifiestan en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos.
4. Elementos conductuales. Manifestaciones relacionadas con el comportamiento humano como los sistemas de motivación, comunicación, liderazgo, procesos de toma de decisiones, etc.

En esta clasificación, todos los elementos contienen tanto la dimensión material, como las costumbres que plantea Vinatea (2009) así como el hecho de que de todos ellos se pueden inferir las ideas colectivas, es decir las creencias y valoraciones. Por otro lado, esta clasificación también es similar a la propuesta por Kantor (1978) ya que el contenido de los eventos propuestos por este último es equivalente al de los elementos propuestos por Vargas (2007). En donde las cosas corresponden a los elementos materiales, los procesos a los elementos estructurales, las ocurrencias a los elementos conductuales. Sin embargo, Vargas (2007) añade el elemento simbólico, que si bien está constituido tanto por cosas como por procesos y ocurrencias, se diferencian de éstos por las creencias que los sustentan, es decir, las ceremonias, en cuanto proceso, difiere de los procedimientos de un puesto de trabajo en su finalidad, mientras uno está relacionado con las creencias sobre la vida social, el segundo se relaciona con conocimientos técnicos sobre cómo alcanzar los objetivos de la organización.

Por lo tanto, desde un punto de vista materialista, las dimensiones o manifestaciones culturales pueden resumirse en artefactos, comportamientos, estructuras o procesos y creencias; y entonces para describir la cultura de una organización es necesario recolectar y analizar la información acerca de cada una de éstas para identificar patrones.

DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y OTROS CONCEPTOS

Existen otros conceptos que definen aspectos de la vida organizacional, pero con propósitos distintos que los de la cultura, por lo que es necesario diferenciarlos claramente.

El primero de estos conceptos es el de desempeño organizacional que si bien, a este término se le relaciona más bien con los resultados, en particular los financieros, el desempeño es el conjunto de conductas o los medios instrumentales que la organización pone en la práctica (Chiavenato, 2008)

A pesar de tratarse del comportamiento de la organización, el desempeño hace referencia no sólo a factores internos propios de la actividad de sus integrantes, sino que requiere de criterios de ejecución y resultado, los cuales son externos. Entonces para evaluar el desempeño se deben de tomar en cuenta los insumos, los procesos transformadores, los resultados en términos de productos, servicios y datos financieros; y el ambiente organizacional compuesto por clientes, accionistas, proveedores, etc. (Bernárdez, 2007).

Por ello, se puede decir que el desempeño organizacional es la medición de las prácticas con base a criterios de ejecución y de logro establecidos ya sea por los distintos gremios o bien por las naciones, en un periodo determinado.

Otro concepto relacionado con la vida organizacional es el de la satisfacción laboral, Muñoz (1990, citado en Moreno, Ríos, Canto, San Martín y Perles, 2010) señala que la satisfacción laboral es un sentimiento de agrado o positivo experimentado al realizar un trabajo relevante, así como al establecer relaciones adecuadas tanto interpersonales y con el entorno, por lo que la persona recibe una serie de compensaciones acordes con sus expectativas.

De acuerdo con Fernández et al. (1995) los estudios de satisfacción laboral se centran en áreas que son relativamente fáciles de medir como lo son las condiciones físicas, horarios, recompensas, relaciones interpersonales, etc. y relacionan estos índices con problemáticas de la organización como la rotación,

absentismo, calidad o productividad. Es decir, el que las personas tengan alta o baja satisfacción con respecto a distintos elementos de su ámbito laboral repercutirá en su desempeño. De esta forma, para medir la satisfacción, al ser una relación entre las expectativas, elementos del trabajo y el efecto que estos tienen en la persona, es necesario centrarse en el grado en que las condiciones laborales son valoradas como adecuadas para satisfacer las expectativas del personal, es decir aquello que la persona cree que debería de ocurrir u obtener.

Por último, uno de los conceptos más utilizados para evaluar aspectos comportamentales de la organización es el clima organizacional, que incluso la norma ISO 9001 lo considera como un aspecto importante para determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr el cumplimiento de los requisitos de los productos o servicios prestados (Brito y Jiménez 2009).

El clima organizacional consiste en el conjunto de propiedades dentro del ambiente de trabajo, el cual es percibido por los integrantes de una organización y que influye en sus motivaciones y comportamientos laborales (Litwin y Stringer, 1968, citado en Brito y Jiménez, 2009).

Denison (1991) identificó ciertas similitudes entre estos conceptos señalando que ambos se concentran en características comportamentales a nivel de organización y valoran a las organizaciones como un nivel viable para el análisis del comportamiento. Además, ambos son aplicados a una amplia variedad de fenómenos y principalmente, ambos conceptos buscan explicar la relación funcional entre los sistemas organizacionales y la conducta de los individuos siendo que los sistemas afectan a los individuos, pero son estos que mediante sus prácticas crean las características de los sistemas.

Sin embargo, el clima y la cultura tienen diferencias claras, Denison (1996) describe que clima se refiere a una situación y está ligada a pensamientos, sentimientos y comportamientos de integrantes de la organización, siendo temporal y subjetiva y a menudo sujeta a manipulación directa por los individuos con poder e influencia; mientras que la cultura se refiere a un contexto en donde

se encuentra enraizada la historia de la organización, sostenida colectivamente y es lo suficientemente compleja para resistir intentos de manipulación directa.

Ashforth (1985, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) aclara que la diferencia entre ambos conceptos radica en que el clima de una organización se compone esencialmente de percepciones compartidas, mientras que la cultura de una organización está conformada por los supuestos compartidos. El clima organizacional se ocupa de la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización. La cultura, son las premisas básicas de que se valen las personas y los grupos en sus relaciones entre sí con su entorno y que sirve de adhesivo para mantenerlos unidos. El clima es el resultado ambiental de llevar a cabo las premisas de la organización (Murphy, 1999, citado en Scott et al., 2003).

Por lo tanto, se puede afirmar que el clima y la cultura son conceptos que se pueden incluir mutuamente, ya que el clima organizacional es la percepción del contexto de la organización, incluyendo las manifestaciones culturales; y la cultura organizacional considera las creencias, valores, conocimientos, comportamientos y objetos que comparten grupos de personas de una organización. A lo cual se puede tener acceso, en parte, a través de las percepciones, es decir, el clima organizacional.

Con base en las definiciones de cada concepto se pueden distinguir al menos dos características que los diferencian entre sí. Por un lado, si el fenómeno está definido en términos valorativos o bien descriptivos, y por el otro, si la unidad de análisis se centra en lo individual o grupal (tabla 1).

Entonces, los conceptos de satisfacción laboral y desempeño organizacional se refieren a elementos valorativos, en donde el primero se enfoca en el nivel individual y el segundo en el grupal.

Tabla 1
Conceptos sobre el comportamiento organizacional

Enfoque \ Unidad de análisis	Individual	Grupal
Valorativo	Satisfacción laboral	Desempeño organizacional
Descriptivo	Clima laboral	Cultura organizacional

Por otra parte, el clima laboral y la cultura organizacional son conceptos descriptivos en donde el primero busca comprender las percepciones individuales y el segundo los patrones grupales que trascienden a los individuos y situaciones específicas.

PAPEL DE LA PSICOLOGÍA EN EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Rodríguez (2004) señala que es tarea de la antropología, y sus métodos, medir los hábitos de una cultura a través de la descripción de los eventos y el análisis de los constructos culturales, además, enfatiza que a la psicología no le corresponde estudiar las creencias, valores ni hábitos de cualquier clase de una cultura particular, sino que le corresponde analizar las prácticas individuales como modos de interacción del individuo en la práctica socio-cultural.

Sin embargo, Kantor (1978) acota que la psicología puede ser útil a la investigación cultural en cuanto a la obtención de datos sobre la conducta individual. Es decir, que la psicología puede ayudar a medir, describir y analizar la conducta individual real en la que está basado cualquier estudio cultural, en términos del cómo se configuran las situaciones en las que los individuos interactúan con las cosas u otros individuos.

Para medir, describir y analizar psicológicamente dichas interacciones, Rodríguez y Díaz-González (2000, citados en Posadas, 2005) establecen un modelo en el que explican las dimensiones psicológicas en el campo de las organizaciones, las cuales son influenciadas por aspectos no psicológicos que constituyen los elementos organizacionales que directamente regulan el comportamiento individual.

Los factores psicológicos que los autores presentan se componen de dos dimensiones particulares: las prácticas y la dimensión valorativa, esta última se compone de creencias y acciones que definen los criterios valorativos o morales con base en los cuales las personas se comportan y establecen límites entre lo adecuado e inadecuado en sus prácticas.

Las prácticas, de acuerdo con su intención y naturaleza se dividen en dos tipos: directivas, aquellas que tienen la finalidad de regular la conducta de otras personas, influencia que no necesariamente se da de manera directa sino que puede ser a través de documentos, objetos o actividades. En general, son prácticas que buscan establecer las contingencias necesarias para probabilizar la ejecución por parte de las personas de la conducta deseada por la organización.

El otro tipo de prácticas al que Rodríguez y Díaz-González (2000, citados en Posadas, 2005) hacen referencia, son las no directivas, que son aquellas que se realizan al cumplir o seguir los arreglos contingenciales establecidos en cada situación, es decir, son las que se ejecutan al llevar a cabo las funciones establecidas para cada puesto de trabajo y otras actividades de la organización.

El describir estas prácticas tal cual ocurren, en términos de morfologías, no es suficiente para comprender la conducta de las personas, ya que el comportamiento individual siempre está sujeto a condiciones ambientales que determinan su adecuación o grado de ajuste, efectividad, pertinencia, congruencia y/o coherencia (Carpio, 1994), es decir, el que una persona se desplace de un lugar a otro en repetidas ocasiones no explica lo que la persona hace, ni si lo que hace es adecuado o no, ya que la definición del comportamiento humano es más que la morfología individual, se trata de la interacción del individuo con otros individuos y la relación con prácticas valorativas que contextualizan el comportamiento socialmente (Ribes, Díaz-González, Rodríguez, y Landa, 1986).

Ribes, et al. (1986) establecen que para analizar una situación particular, nivel de análisis microcontingencial, es necesario describir los factores que la constituyen. El primero de estos factores es la morfología del individuo y de las personas que

forman parte de la situación. Además, están los factores disposicionales los cuales condicionan la probabilidad de ocurrencia de relaciones en una situación al formar parte de ella, estos incluyen características del ambiente físico formado por el lugar y objetos tales como materiales de trabajo u otros, la circunstancia social, la conducta socialmente esperada que en el caso de la organización se entiende como expectativas expuestas o implícitas sobre el comportamiento de la persona, capacidades del usuario en términos de sus competencias, las inclinaciones y propensiones, y las tendencias del individuo a actuar o interactuar de determinada manera en situaciones similares o bien en la misma situación en el pasado.

Otros elementos que forman parte de la situación interactiva en la que se comporta el individuo tienen que ver con las personas implicadas en dicha relación y el rol que desempeñan, siendo los roles directos y, por ende los más importantes para comprender la interacción, el rol de mediador y el de mediado, es decir, quien con su comportamiento configura las contingencias de la interacción y quien es regulado por esta configuración. Por último, se encuentran los efectos como consecuencias entre la conducta del individuo y las de los otros (Ribes, et al., 1986).

Por otro lado, la dimensión valorativa es lo que las personas creen acerca de sus acciones, lo cual permite al individuo y a los otros establecer criterios de adecuación y regular los efectos de su comportamiento (Rodríguez y Landa, 1996).

Dicha valoración no se encuentra presente de manera efectiva en la situación sino que está compuesta de prácticas concretas ejemplares de personas o grupos, que pueden ser acciones o prácticas sustitutivas las cuales son valoradas por la persona explícitamente. Esto es lo que corresponde al nivel de análisis macrocontingencial. Entonces, valorar en términos psicológicos es comportarse de acuerdo con información, experiencias o creencias aprendidas en un contexto social en donde ciertas personas establecen normas o criterios de ejecución de manera explícita. Estas normas y criterios regulan sustitivamente las prácticas

del sujeto en otras interacciones, es decir, la persona actúa en una situación de acuerdo con los criterios y normas aprendidas en otra (Rodríguez, 2004).

Con base en estos análisis, microcontingencial y macrocontingencial, es posible describir y analizar las situaciones concretas en las que las personas interactúan con los diferentes eventos culturales y en las cuales generan productos, pero siempre en términos de la conducta real o social, lo cual como se mencionó anteriormente, es la fuente para extraer los patrones conductuales y de creencias.

Sin embargo, el análisis de todas y cada una de las situaciones interactivas dentro del contexto organizacional con miras a estudiar la cultura de una organización implica una tarea extensa. Por ello, se hace necesario seleccionar aquellos eventos importantes para alcanzar los objetivos del estudio los cuales estarán determinados por la organización cliente. Para evitar que dicha selección sea arbitraria y subjetiva, Vargas (2007) señala que un aspecto crucial en el estudio de la cultura organizacional es el de los valores, ya que definen aquello que es deseable o de interés para las personas, ya que influyen en su comportamiento. Aunado a ello, Serpa (1985) menciona que los valores representan aquellos asuntos que son importantes para la organización e influyen las creencias y actitudes que los individuos y grupos tengan.

En resumen, la psicología se centra en el estudio del comportamiento individual y no grupal, logrando alcanzar una comprensión amplia sobre la manera en la que las personas actúan en la organización, sus interacciones con objetos y otras personas y sobre sus creencias con respecto a dichas prácticas. Este análisis aporta al estudio de la cultura la medición del comportamiento real de las personas, información sobre la cual se basarán los análisis posteriores para determinar patrones conductuales y de creencias para describir las diferentes dimensiones de la cultura de una organización. Pero, la medición de todas las interacciones representa un trabajo muy amplio y poco económico más cuando el interés de la organización se enfoca en identificar y comprender aquellos aspectos relevantes para los integrantes los cuales están vinculados con ciertos resultados esperados, es decir, el objetivo que persiga el estudio de la cultura no

necesariamente es el de conocer todas las manifestaciones culturales sino puede estar acotado a un cierto número de ellas y esto depende del interés de la organización cliente y/o del investigador. Entonces, para este diagnóstico previo se hace necesaria la delimitación de indicadores sobre la orientación de las personas hacia distintos aspectos de la vida organizacional, información tal que será la base para delimitar las situaciones a analizar a detalle por medio de otras técnicas, como pueden ser la entrevista, observación directa, grupos focales, etc.

ACTITUDES COMO INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En particular, los aspectos relevantes para las personas en forma de valoraciones favorables o desfavorables hacia un objeto, persona o situación pueden ser medidos a través de las actitudes, las cuales, de acuerdo con diversos autores (Aiken, 2002; Cortada de Kohan, 2004; Fishbein y Ajzen, 1975; Morales, 2000) tienen tres componentes: el cognitivo, afectivo y conativo o tendiente a la acción.

El componente cognitivo expresa el concepto que se tiene de un objeto, es decir, los conocimientos, creencias, opiniones y pensamientos sobre éste (Fishbein y Ajzen, 1975). De este factor se puede distinguir la especificidad, el grado de diferenciación y la cantidad de conceptos o información asociados con el objeto (Cortada de Kohan, 2004).

El componente afectivo se refiere a los sentimientos de la persona hacia el objeto (Fishbein y Ajzen, 1975). Este factor tiene dos dimensiones importantes: el grado de placer o disgusto asociado con el objeto, que representa la posición y la fuerza con que se expresa esta posición, que es la intensidad (Cortada de Kohan, 2004).

Por último, el componente conativo o de tendencia hacia la acción, el cual indica la preparación del individuo para responder al objeto (Cortada de Kohan, 2004). Para medir este factor, al tratarse de un componente latente más que evidente, los autores señalan que es importante medir tanto la intención expresada en opiniones y la conducta de la persona frente al objeto de interés (Aiken, 2002; Fishbein y Ajzen, 1975).

Entonces, siendo las actitudes el resultado de la configuración de todas las expectativas que se tienen sobre un objeto o situación disponiendo a la persona a actuar de determinada manera frente a éstas (Cortada de Kohan, 2004) son un indicador adecuado para identificar la orientación de las personas hacia distintas situaciones de la dinámica organizacional, punto de partida para tomar decisiones sobre los cursos de acción posteriores en el estudio de la cultura organizacional.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para medir las actitudes de las personas sobre los diferentes aspectos de la organización uno de los medios más utilizados es el de las escalas. Las cuales, a parte de los debates conceptuales existentes en torno a la cultura organizacional, dejan al descubierto otras implicaciones que a continuación se ilustran.

Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003) realizaron una revisión de instrumentos de corte cuantitativo utilizados para medir la cultura organizacional en el campo de la salud, en donde encontraron que la gran mayoría de los instrumentos examinan las percepciones y opiniones de los empleados sobre diferentes aspectos de su organización, lo cual indicaría que están evaluando más bien clima organizacional, y que solo algunos tratan de evaluar las creencias y valores. Sin embargo también aceptan que los instrumentos de corte cuantitativo tienen como limitante el hecho de dejar de lado aspectos no verbales e incluso, aquellos que evalúan aspectos predefinidos, no exploran otros temas que pudieran surgir de manera espontánea o ser exclusivos de una organización en particular.

Al respecto Jung et al. (2009) quienes analizaron 70 instrumentos que exploran la cultura organizacional, señalan que es importante diferenciar la cultura y el clima. Para lo cual refieren que, si bien ambos conceptos comparten características de complejidad y multidimensionalidad, y que se vinculan con los resultados organizacionales, tienen como diferencia, primero, su origen, ya que uno surge de la antropología y el segundo de otras disciplinas como la sociología y la psicología,

y que se refieren a diferentes niveles del comportamiento. Es decir, la cultura es un concepto más amplio y global, mientras que el clima es algo más específico.

Con base en la diferencia de ambos conceptos al medir clima y cultura a través de instrumentos o escalas, se puede decir que la información que se recaba a través de los instrumentos sobre el clima organizacional sirve para diseñar estrategias de intervención, en cambio con respecto a la cultura la información permite seleccionar aquellos temas relevantes que deben analizarse a profundidad. Por ello, el contenido de una escala de clima organizacional será más específico que el de cultura organizacional.

En diversos instrumentos que miden cultura organizacional, se puede encontrar un número amplio de dimensiones asociadas con el fenómeno (tabla A1), de hecho Jung et al. (2009) encontraron cerca de 100 dimensiones en los 70 instrumentos que revisaron, por lo que se puede asumir que las manifestaciones de la cultura (creencias, valores, patrones conductuales y lingüísticos como rituales, historias, hábitos, etc.) se hacen operativas en los instrumentos como creencias, valores, actitudes, etc., de las personas sobre una gran variedad de situaciones en las que interactúan por lo que surge la interrogante de cuáles y cuántas de estas situaciones deben de ser medidas para asumir que se está midiendo la cultura organizacional.

Scott et al. (2003) concluyen que no hay un número determinado de manifestaciones culturales a evaluar sino que la selección de éstas y la elección de un instrumento o método para medirlas depende del cómo se prefiera definir la cultura, del propósito del estudio, del uso que se pretenda dar a los resultados y de la disponibilidad de recursos. Ya que todos los instrumentos varían en definición, amplitud, alcance, complejidad y propiedades psicométricas.

En ambos estudios (Jung et al., 2009; y Scott et al., 2003) señalan que entre los instrumentos que exploran la cultura se encuentran al menos dos grandes diferencias que tienen que ver con los objetivos del instrumento y la manera en la que se presentan los resultados.

Primero, con respecto a los objetivos, existen tres tipos de evaluación que pueden realizarse: formativa, sumativa y diagnóstica.

Jung et al. (2009) señalan que con una evaluación formativa los resultados pueden ser utilizados para la exploración cultural como una meta en sí o como parte de un proceso de renovación cultural, ya que el propósito de una evaluación de esta naturaleza es precisamente medir un fenómeno durante su proceso, los resultados de una exploración formativa pueden brindar retroalimentación sobre el desempeño y el cambio en términos de resultados esperados. Retomando la idea de que la cultura se crea a partir de un proceso de aprendizaje, éste es dinámico, la cultura sigue modificándose constantemente y, aunque los cambios no sean evidentes, las personas en su actividad diaria valoran las situaciones y las manifestaciones culturales de la organización, lo cual permite confirmar o modificar sus creencias. Entonces este tipo de evaluación permite conocer el estado actual de la cultura y compararlo con indicadores a lo largo de un proceso los cuales pueden ser definidos con base en alguna teoría o bien en pronósticos derivados de mediciones anteriores, lo cual ayudará a comprender la dirección y grado de los cambios en el tiempo y con ello, a ofrecer retroalimentación adecuada.

A su vez, la evaluación sumativa tiene el propósito de asignar una calificación al fenómeno que se evalúa, por ello, dentro de la cultura los estudios longitudinales pueden ofrecer medidas que permitan sumar puntuaciones para al final brindar un calificativo último (Jung et al., 2009). Este tipo de evaluación se centra en los resultados más que en el proceso, sin embargo ambos tipos, la formativa y sumativa, implican la identificación previa de las variables o categorías a evaluar lo cual supone un diagnóstico previo o incluso una intervención a través del arreglo de contingencias supuestamente adecuadas para la consecución de ciertos resultados.

Por último, Jung et al. (2009) refieren que la evaluación diagnóstica de la cultura empieza con la intención de identificar y evaluar la cultura existente para después modificarla, ya que ofrece conocimiento de rasgos y procesos culturales dentro de

la organización, por lo tanto se convierte en punto de partida para tomar decisiones sobre los cambios a realizar con miras a lograr los objetivos de la organización sobre las manifestaciones culturales.

Por lo antes mencionado, el presente trabajo se centra en este último tipo de evaluación al pretender recolectar información en una fase previa a cualquier manipulación intencionada de las manifestaciones culturales.

Con respecto a la manera en la que los instrumentos manejan y presentan los resultados, se pueden distinguir dos formas: dimensionales y tipológicas.

Desde el enfoque dimensional, los resultados describen a la cultura de acuerdo con la posición numérica frente a una variable continua (Scott et al., 2003), es decir, se mide la presencia e intensidad relativa de ciertas dimensiones en la organización. Este enfoque tiene la ventaja de explorar múltiples dimensiones las cuales pueden ser analizadas de manera individual lo cual permite establecer relaciones entre ellas.

Sin embargo, Jung et al. (2009) identificaron que la mayoría de instrumentos con esta perspectiva adoptan dimensiones predefinidas con base en algún marco teórico, pero algunos pocos se centran en dimensiones que puedan ser adecuadas y de interés para la organización que se estudia (Cultural Assessment Survey, Cultural Consensus Analysis y Twenty Statements test). Lo cual supone una desventaja, ya que se basan en dimensiones genéricas que no necesariamente se encuentran en alguna organización y dejan de lado algunas otras que pudieran ser de mayor relevancia para el caso particular que se evalúa.

Por otro lado, el enfoque tipológico clasifica el resultado del estudio en un tipo o clase de cultura la cual fue previamente definida teóricamente (Scott et al., 2003). Este enfoque va más allá de simplemente describir los elementos culturales y su fuerza relativa, ésta se categoriza en algún tipo predefinido y con base en éste se interpreta. El problema de esta valoración es que se realiza sobre estándares generales, extraídos de la investigación comparativa con otras organizaciones, por lo que tiende más bien a estereotipar y mitificar diferentes tipos de cultura lo cual

es antagónico con la idea de que cada cultura es única y que no existen culturas buenas o malas.

Como ejemplo de instrumentos que son utilizados para evaluar la cultura organizacional desde un enfoque dimensional, Marcone, Trigo y Martín del Buey (2003) construyeron el Inventario de Cultura Organizacional Educativa (ICOE) con la finalidad de medir a través de la percepción de los docentes, las variables culturales en universidades.

Para ello, los autores redactaron 112 reactivos los cuales después de ser revisados por expertos y analizados estadísticamente los resultados de una aplicación piloto a 436 profesores, el instrumento se redujo a 62 ítems.

Los reactivos fueron diseñados de acuerdo con las dimensiones que los autores consideraron teóricamente pertinentes a la cultura organizacional: creencias, valores, lenguajes, rituales e historias. Después de analizar los factores del instrumento estos reactivos se acomodaron de acuerdo con variables propias de los procesos de las organizaciones, en este caso de las universidades resultando cuatro factores generales (Reconocimiento de los esfuerzos como factor de éxito; Credibilidad de los directivos y relaciones humanas; Liderazgo en la gestión directiva; y Comunicación y equidad organizacional) y 14 subfactores.

En el mismo campo, el de las universidades, Tomás y Rodríguez (2009) desarrollaron el Cuestionario de Identificación de la Cultura Organizacional de la Universidad (CICOU) para el cual redactaron 124 ítems repartidos en 10 dimensiones con la finalidad de conocer la percepción de los docentes sobre la cultura actual de la organización y la cultura deseada. El instrumento después de ser depurado a través de un análisis de conglomerados quedó con 106 reactivos.

Estos dos instrumentos tienen similitud en cuanto a que están diseñados mediante el enfoque dimensional, es decir consideran variables definidas teóricamente sobre algunas dimensiones culturales en aspectos del campo al que van dirigidos, en ambos casos se centran en medir las percepciones y determinan la intensidad con la que las personas identifican estas variables dentro de su organización.

Sobre el tipo de evaluación que utilizan, aunque ninguno de los dos cuestionarios en sí especifica claramente la finalidad de la aplicación en términos de presentar los resultados para describir las variables culturales en la organización (diagnóstico) o bien si se pretende comparar la situación actual con algún criterio o pronóstico preestablecido, el CICOU (Tomás y Rodríguez, 2009) al considerar una escala que habla de la “cultura deseada” da a entender que los resultados pueden presentarse como evaluación formativa, al brindar información que pudiera servir de retroalimentación sobre la brecha entre el estado actual y el estado deseado de la institución. Sin embargo, el hecho de que se considere como cultura deseada aquello que las personas de la organización esperan o prefieran no necesariamente habla de que estas percepciones sean representativas de los intereses de la organización.

Para ilustrar el enfoque tipológico, uno de los instrumentos más referidos sobre la cultura organizacional es el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) basado en el modelo *Competing Values Framework* de Quinn y Rohrbaugh (1981, citado en Choi, Seo, Scott y Martin, 2010) el cual es un instrumento de 24 reactivos, seis preguntas en donde el participante debe de jerarquizar cuatro opciones de respuesta. El instrumento contiene dos escalas, una para la situación actual y otra para la situación deseada. El resultado se combina y se presenta en un gráfico el cual representa cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, mercado y jerárquica.

Estas posibles combinaciones están definidas en términos de dos dimensiones, el grado en que la organización enfatiza la centralización sobre los procesos en contra de la descentralización y la flexibilidad; y el grado en que la organización se orienta hacia su ambiente interno y sus procesos en contra de la orientación hacia el entorno y las relaciones con agentes externos.

Este instrumento (OCAI), además de seguir un enfoque claramente tipológico, al igual que el CICOU (Tomás y Rodríguez, 2009) presenta la opción de comparar el estado actual de la cultura con miras a evaluar cambios los cuales se basan en los

dos ejes principales del instrumento: cambios sobre el estilo de liderazgo y cambios sobre la orientación de la organización.

Entonces, se puede concluir que propio del diseño de los instrumentos que evalúan cultura organizacional bajo la metodología cuantitativa, existe la limitante de que al basarse en variables predefinidas no evalúan aspectos inesperados y particulares de cada contexto. Además de que no consideran todas las dimensiones del fenómeno cultural al medir únicamente indicadores sobre las percepciones o actitudes, más no las describen.

Por ello diferentes autores señalan que es importante considerar la triangulación de métodos al evaluar la cultura organizacional, aprovechando así, las ventajas de cada perspectiva y logrando la profundidad requerida para la comprensión del fenómeno y el logro de los objetivos del estudio (Jung et al., 2009; Scott et al., 2003; y Tomás y Rodríguez, 2009).

Como ya se ha señalado, el medir las actitudes no es en sí medir la cultura organizacional, si bien las escalas son instrumentos que permiten conocer las expectativas y posturas de las personas hacia objetos, eventos y otras personas, el resultado es un indicador de dicha orientación, para estudiar la cultura es necesario describir la manera en la que se manifiestan los elementos culturales y analizar dicha información para comprender cómo éstos se interrelacionan. Sin embargo, la aplicación de un instrumento que mida actitudes como indicador de la orientación hacia los aspectos organizacionales tiene como principal ventaja el recabar información confiable de un gran número de personas de manera económica con la cual se puedan tomar decisiones objetivas sobre el curso de acción a seguir.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene por objetivo la construcción de un instrumento válido y confiable que mida las actitudes de los integrantes hacia diferentes aspectos de la vida organizacional con el fin de establecer un perfil cultural inicial para que la organización cliente pueda tomar decisiones preliminares sobre el curso de acción más conveniente para el logro de sus

objetivos con el estudio, es decir, se propone como un instrumento de diagnóstico preliminar de la cultura organizacional.

Por ello, posterior a la aplicación del instrumento, es necesario utilizar otras técnicas, como revisión documental, observación directa, entrevistas, entre otras, para recopilar la información necesaria sobre todas las dimensiones y así lograr una comprensión amplia de la cultura de la organización.

METODOLOGÍA

PARTICIPANTES

Para realizar los análisis estadísticos del instrumento, éste se aplicó a una muestra de 429 empleados y directivos de 6 empresas del sector privado de diferentes ramas (manufactura y servicios) del Distrito federal y el Estado de México, con base en un muestreo intencional no probabilístico durante el periodo de diciembre del 2012 a abril del 2013.

PROCEDIMIENTO

Para la construcción, validación y presentación de los resultados del instrumento de cultura organizacional se llevaron a cabo las siguientes etapas:

1. Revisión de instrumentos que evalúan la cultura organizacional y redacción de reactivos
2. Análisis psicométrico
 - Confiabilidad
 - Análisis factorial
3. Perfil de cultura organizacional

Etapas 1: Revisión de instrumentos de cultura organizacional y redacción de ítems. Se revisaron las dimensiones evaluadas por diferentes instrumentos de cultura organizacional (tabla A1).

Después se seleccionaron aquellas dimensiones más recurrentes en los instrumentos y se cotejaron con las teorías sobre la cultura organizacional para así redactar 108 reactivos repartidos en 16 dimensiones.

Posteriormente se revisaron los reactivos para evaluar su redacción y pertinencia a la dimensión correspondiente con lo cual se eliminaron 34 ítems por estar redactados de manera ambigua o bien, confusa, quedando un total de 74 reactivos en una escala Likert de 4 opciones de respuesta que van de *totalmente en desacuerdo* a *totalmente de acuerdo*.

Además, de acuerdo con los elementos culturales propuestos por Vargas (2007) en los cuales considera los recursos materiales tales como herramientas, equipamiento y distribución física de los espacios laborales, se decidió agregar una dimensión adicional compuesta por 5 reactivos que evalúan esta clase de elementos, quedando entonces un total de 79 ítems.

En la tabla 2 se muestra la distribución de los reactivos en cada dimensión organizacional, además de su definición y descripción de los aspectos que se evalúan en cada uno.

Tabla 2.
Dimensiones, con definición, aspecto que evalúa y número de reactivos por cada una de ellas, del instrumento de cultura organizacional.

Dimensiones organizacionales	Definición	Aspectos que se evalúan	No. De reactivos
Misión	Una misión provee un propósito y un significado a la organización, definiendo su papel social y metas externas. Además de brindar una dirección clara lo cual sirve para definir el curso de acción apropiado para los miembros de la organización. (Denison, 1991)	Claridad en su definición. Relación con objetivos y actividades.	10, 29, 31, 46
Visión	Representa aquello que las personas intentan lograr a largo plazo perteneciendo con la organización. La visión tiene estrecha relación con los valores centrales ya que se trata de expectativas tanto de lo que se pretende lograr así como sobre la manera de hacerlo. (Denison, 1991)	Claridad en su definición. Orientación a largo plazo. Grado en que se comparte entre los integrantes de la organización.	1, 13, 50, 55, 63, 65
Valores	Tener un conjunto claro de valores centrales ayuda a directivos y empleados a tomar decisiones y comportarse de forma consistente. (Denison, 1991)	Difusión. Relación entre valores y acciones.	27, 40, 42, 77

Normatividad	Es la existencia de reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997)	Claridad en su definición. Apego a las normas.	37, 47, 66, 73
Objetivos y metas	Establecen los criterios de logro de las acciones organizacionales, además especifican la secuencia a seguir para obtener los resultados deseados. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997)	Claridad en su definición. Consistencia entre objetivos, metas y actividades.	21, 30, 41, 49, 56, 62
Identidad	Cuando los integrantes de la organización se sienten seguros y orgullosos de trabajar en ella, lo cual se refleja en su disposición al trabajo, productividad y compromiso. (Morgan, 2008)	Percepción sobre el compromiso derivado de la identificación con la organización.	5, 36, 64, 67
Toma de decisiones	Es el proceso mediante el cual son elegidas las acciones que establecen la orientación general de la empresa tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997)	Grado en que las decisiones son centralizadas. Grado de autoridad delegada a las personas.	14, 22, 39, 45, 68, 69, 71, 75
Comunicación	Métodos y estilos adoptados para la transmisión de la información detallada y objetiva que se requiere para dirigir y actuar. (Jones, 2008)	Percepción sobre la efectividad de la comunicación.	11, 12, 18, 52, 58, 59
Trabajo en equipo	El grado en que es promovido el trabajo en colaboración permitiendo que los empleados se apoyen entre sí para realizar su trabajo. (Denison, 1991)	Grado en que se promueve el trabajo colectivo.	16, 26, 35, 76
Gestión del conocimiento	Generación, manejo y distribución de ideas derivado del conocimiento individual para el desarrollo de productos, servicios, procesos y estrategias innovadoras. (Davenport y Prusack, 2000)	Fomento del aprendizaje individual. Grado en el que la información se comparte.	15, 20, 53, 61

Orientación al cambio	El grado en que la organización se percibe capaz de crear formas adaptativas para enfrentar las necesidades de cambio. (Denison, 1991)	Fomento al cambio. Flexibilidad frente al cambio. Actualización de equipamiento.	9, 23, 25, 33, 44, 79
Orientación a la calidad	Promoción de prácticas orientadas a obtener los máximos niveles de calidad en el trabajo. (Alles, 2009)	Compromiso con la calidad. Efectividad de los sistemas de calidad.	4, 7, 24, 38
Orientación al cliente	Grado en que los empleados reconocen la necesidad de servir a sus clientes, tanto internos como externos. Buscando continuamente nuevas y mejores formas para conocer y satisfacer las expectativas del cliente. (Denison, 1991)	Grado en que se buscan identificar las necesidades de los clientes.	19, 43, 48, 51
Elementos materiales	Son las manifestaciones culturales que se presentan a través de las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos. (Vargas, 2007)	Grado en que las herramientas de trabajo son adecuadas. Grado en que la distribución física es adecuada para el trabajo.	2, 17, 34, 54, 74
Actividades simbólicas	Ceremonias o rituales destinados a reforzar la ideología y valores de la organización. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997)	Ocurrencia de eventos, ceremonias y rituales.	6, 57, 78
Lenguaje simbólico	Historias y mitos que se dicen deliberadamente, proporcionan sentido y estructura a los eventos críticos de la vida de una organización. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997)	Existencia de terminología especial. Existencia de historias, cantos, himnos.	28, 32, 70
Materiales visuales	La presencia de signos visuales que la organización elige o diseña para transmitir su carácter distintivo del medio externo. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997)	Difusión de materiales visuales e imagen corporativa.	3, 60, 8, 72

Etapa 2: Análisis psicométrico del instrumento. Para la realización de los análisis psicométricos del instrumento de cultura organizacional se aplicó a una

muestra de 429 empleados y directivos de 6 empresas del sector privado de diferentes ramas (manufactura y servicios) del Distrito federal y el Estado de México, durante el periodo de diciembre del 2012 a abril del 2013.

El instrumento fue automatizado y alojado en un sitio de internet para que los usuarios pudieran acceder a contestarlo. Para ello, se crearon cuentas de acceso para cada respondiente las cuales fueron asignadas por el equipo de investigación para mantener el anonimato y garantizar la confidencialidad de las respuestas con el fin de generar confianza en las personas para que contestaran de la manera más veraz posible.

Los análisis realizados fueron el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, el coeficiente KMO de Kaiser-Meyer-Olkin para determinar si el análisis factorial era adecuado para la muestra y el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax.

Etapas 3: Perfil de cultura organizacional. Para presentar los resultados del instrumento a manera de perfil de cultura organizacional de las empresas participantes, primero se transformaron los puntajes originales de la escala (1=totalmente en desacuerdo a 4=totalmente de acuerdo) a puntajes binomiales donde 0 = 1 y 2; y 1= 3 y 4.

Posteriormente, se calcularon las medidas de tendencia central (media, desviación estándar) para transformar los resultados a una medida estandarizada (puntajes Z) y con base en éstos graficar los resultados por cada factor y dimensión.

RESULTADOS

Para la obtención de la confiabilidad del instrumento se calculó el Coeficiente alfa de Cronbach para los 79 reactivos obteniendo un *alfa* de 0.968 lo cual indica una adecuada consistencia interna, sin embargo 7 reactivos (ítems 2, 3, 11, 25, 28, 39 y 75) presentaron coeficientes de correlación ítem-total menores a 0.30 (criterio de aceptación que se estableció como mínimo) por lo tanto fueron eliminados. Se procedió a calcular nuevamente el coeficiente obteniendo un *alfa* de 0.972 pero, en esta ocasión, el reactivo 52 obtuvo un coeficiente de correlación ítem-total menor a 0.30 por lo cual también fue eliminado. Por tercera ocasión se calculó el coeficiente de alfa sin los reactivos eliminados previamente y se obtuvo un *alfa* de 0.973. Entonces, en los primeros dos cálculos se eliminaron 8 reactivos en total (tabla 3) por lo cual el instrumento quedó conformado de 71 reactivos los cuales presentaron una correlación ítem-total adecuada, mayor a 0.30.

Tabla 3.
Reactivos con coeficientes de correlación ítem-total menores a 0.30

Reactivo	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
2. La distribución física de mi área contribuye a un buen desempeño en mi trabajo	.252	.968
3. Los grupos de trabajo de la organización se diferencia entre sí por su vestimenta.	.013	.969
11. Dentro de la organización es común dirigirte a las personas por su título o cargo	.119	.968
25. El realizar cambios suele presentar resistencia por parte de las personas	.018	.968
28. En la organización existen himnos, cantos, porras, credos o lemas que se dicen para motivar a los empleados, en momentos particulares como al inicio del día, al alcanzar o superar una meta, en eventos especiales, al terminar el día, etc.	.280	.968

39. Normalmente, los mandos superiores toman las decisiones sin consultar al personal	- .113	.969
75. En esta empresa, la única manera correcta de hacer las cosas es como lo dice el jefe	- .104	.969
52. Para comunicar efectivamente una opinión en contra de alguna decisión o acción es necesario expresarlo mediante oficios, formatos u otro medio formal.	.292	.973

Posteriormente, para comprobar la adecuación del análisis factorial, se calculó el coeficiente KMO de Kaiser-Meyer-Olkin el cual resultó de 0.960 y la prueba de esfericidad de Barlett la cual fue significativa (sig. = .000), lo cual indica una excelente adecuación muestral (Kaiser, 1974), por lo que se decidió proseguir con el análisis factorial exploratorio.

Se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* en el cual se obtuvieron 12 elementos que explicaron el 60.786% de la varianza total (tabla 4).

Tabla 4.
Varianza total explicada por cada uno de los 12 componentes encontrados

Varianza total explicada							
Componente	Autovalores iniciales			Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	%acumulado		Total	% de la varianza	%acumulado
1	25.430	35.320	35.320	7	1.426	1.981	52.779
2	3.544	4.922	40.242	8	1.281	1.780	54.558
3	2.468	3.428	43.670	9	1.166	1.620	56.178
4	1.994	2.769	46.439	10	1.139	1.582	57.761
5	1.675	2.326	48.765	11	1.111	1.543	59.304
6	1.463	2.032	50.798	12	1.067	1.482	60.786

Sin embargo, de acuerdo con el criterio de correlación mayor a 0.30, los primeros cinco componentes fueron los únicos que agruparon al menos 4 reactivos, los componentes 5 y 8 agruparon 3 ítems y los componentes 7, 9, 10, 11 y 12 estuvieron conformados por menos de tres reactivos con coeficientes mayores al criterio establecido. Además, observando el gráfico de sedimentación (figura 1) se decidió que dos era un número adecuado de componentes, por lo que se volvió a realizar el análisis pero estableciendo dos factores como predeterminados.

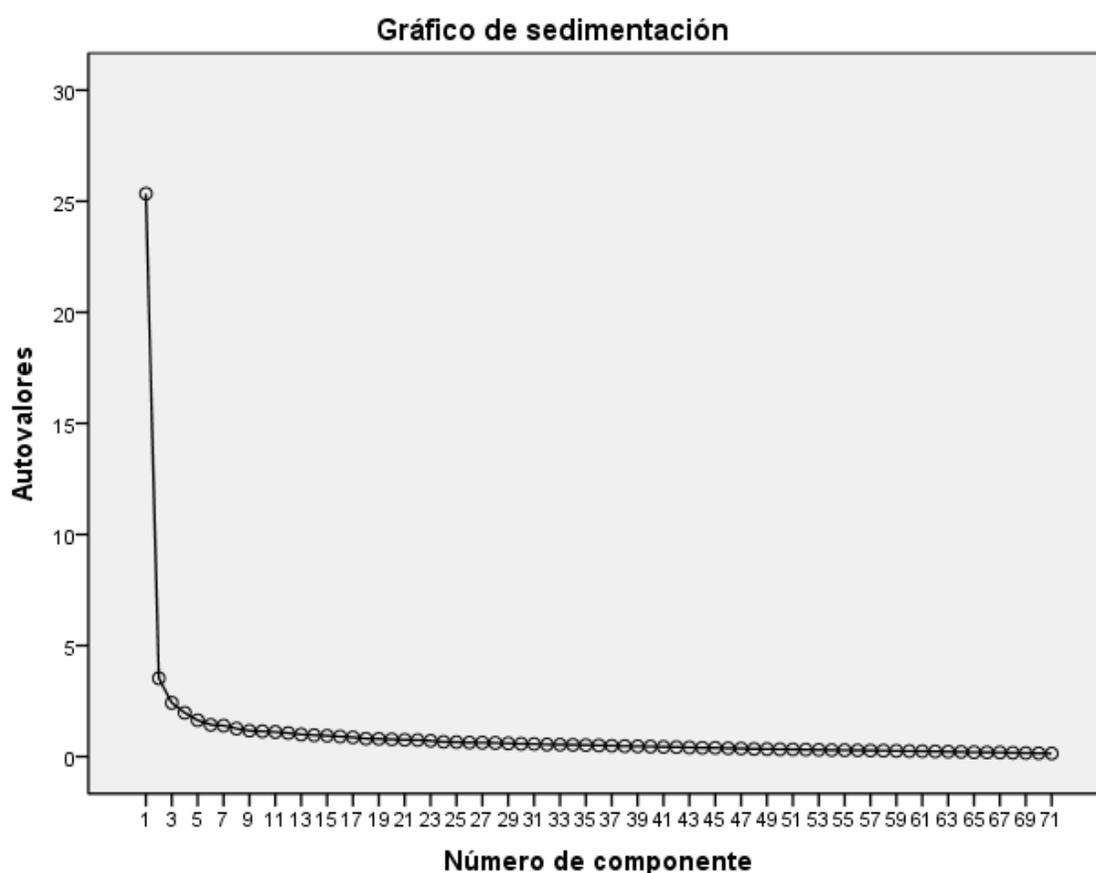


Figura 1. Gráfico de sedimentación del análisis factorial

Como se puede observar en la tabla 5, los dos componentes rotados explican el 40.657% de la varianza del fenómeno estudiado (cultura organizacional). Además, con este análisis se pudo observar que todos los reactivos se agruparon en alguno de los dos factores con autovalores mayores a 0.30 por lo que no fue necesario eliminar ninguno de ellos.

Tabla 5.
 Varianza total explicada por dos componentes con rotación varimax.

Varianza total explicada			
Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	14.583	20.540	20.540
2	14.283	20.117	40.657

Los factores resultantes se describen a continuación.

Primer factor. En este se agruparon reactivos referentes a la *misión* (ítems 10, 29, 31 y 46), *visión* (ítems 1, 13, 50, 55, 63 y 65), *normas* (37, 66 y 73), *objetivos y metas* (21, 30, 49, 56 y 62), *comunicación* (12, 58 y 59) y *toma de decisiones* (ítems 14, 40, 47, 68, 69, 71, y 76). Los primeros cuatro aspectos, de acuerdo con la teoría general de las organizaciones están relacionados con la planeación estratégica la cual define el propósito de la organización desde la misión, visión, valores y objetivos hasta las acciones con las cuales se pretenden alcanzar dichos objetivos (Amaru, 2009). Con respecto a la cultura organizacional, esta planeación estratégica forma parte de los elementos estructurales de la organización ya que en ésta se establecen las pautas normativas con base en las cuales se regula formalmente el comportamiento de los integrantes (Vargas, 2007). Por otro lado, con respecto a la toma de decisiones y la comunicación, hacen referencia a elementos culturales conductuales pero, a su vez, tienen relación con el liderazgo, ya que la toma de decisiones forma parte de las funciones de los líderes y la comunicación es el proceso a través del cual se conoce la información sobre la cual se realizan las decisiones, pero también se difunden las normas, las metas y se delega poder y autoridad a las personas para decidir sobre el curso de las acciones a tomar (Garay, 2010). Por lo tanto, se decidió nombrar a este factor *planeación y liderazgo*.

Además de los reactivos antes señalados, en este factor se agruparon reactivos sobre otras dimensiones que no tienen relación con lo que se pretende medir con este factor, o bien solo se agrupó un reactivo de algún aspecto relativo a este

factor. Los casos en los que solo se agrupó un reactivo fueron sobre los *valores* (ítem 42) y sobre los materiales simbólicos utilizados para difundir la ideología central (ítem 72). En estos casos se hace necesario la redacción de más reactivos que midan este factor para poder incluirlos en el instrumento. Con respecto a los elementos simbólicos, también se agrupó un reactivo sobre la existencia de terminología especial para nombrar cosas, objetos, lugares, etc. el cual se decidió eliminar por no considerarse un tema perteneciente a ninguno de los factores. De la misma forma se eliminaron los reactivos referentes a la identidad con la organización (64, 67) ya que con este tema se pretendía evaluar la identificación de las personas como resultado de la configuración organizacional, lo cual no pertenece a este factor.

Con respecto a los reactivos que se consideró que no pertenecían a este factor fueron los casos de calidad (ítem 4) y de orientación al cliente (ítems 48 y 51) en ambos casos se considera que deberían ser parte del factor 2 pero es necesario revisar la redacción de los ítems y, para el caso de calidad, elaborar más reactivos.

Segundo factor. Se agruparon los reactivos que evalúan la gestión del conocimiento (ítems 15, 18, 20, 26, 53 y 61), orientación al cliente (ítems 19, 43), innovación (ítems 9, 23, 33, 44 y 79), trabajo en equipo (ítems 16, 35), elementos materiales (ítems 17, 24, 34, 54, 74), realización de eventos y ceremonias (ítems 6, 57, 78) y materiales visuales (ítems 8 y 60). Estos reactivos corresponden, de acuerdo con Vargas (2007) a los elementos conductuales, materiales y simbólicos, y de acuerdo con Kantor (1978) a las ocurrencias, ya que representan las interacciones de las personas de la organización con otras personas, grupos u objetos, lo cual indica la orientación o énfasis que la organización da a estos aspectos para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Por ello se decidió nombrar a este factor como *orientación estratégica*.

Adicional a éstos, se agruparon reactivos sobre toma de decisiones (ítem 22), valores (ítems 27, 77), liderazgo (ítem 45) y objetivos (ítem 41) los cuales no corresponden a lo que evalúa el factor 2. Los reactivos referentes a toma de

decisiones y valores deben de ser revisados y redactados de nuevo para que puedan formar parte del factor 1.

Se decidió eliminar los reactivos sobre identidad, liderazgo y objetivos por no tener correspondencia con ningún otro de ambos factores.

Por último, en el factor 2 se agrupó un reactivo sobre calidad (ítem 38) y sobre lenguaje simbólico (ítem 32) lo cual se considera que forma parte de este factor pero es necesaria la redacción de más reactivos para poder evaluar adecuadamente cada dimensión.

En la tabla 6 se muestran los reactivos que requieren ser revisados y modificados para formar parte de alguno de los factores.

Tabla 6
Reactivos que requieren de alguna modificación.

Dimensión organizacional	Reactivos	Observación
Elementos simbólicos	72	Hacen falta más reactivos con respecto a los medios simbólicos para difundir la ideología central y las normas de la organización.
Lenguaje simbólico	32	Es necesario redactar más reactivos para evaluar este aspecto del factor 2.
Calidad	4, 38	Revisar redacción del reactivo 4 para que forme parte del factor 2.
Orientación al cliente	48, 51	Revisar redacción de este reactivo para que forme parte del factor 2
Toma de decisiones	22	Revisar redacción de este reactivo para que forme parte del factor 1.
Valores	27, 42, 77	Revisar redacción de los reactivos 27 y 77 para que formen parte del factor 1.

Por lo tanto, el instrumento quedó compuesto por 53 reactivos (ver Apéndice B) agrupados en dos factores, *planeación y liderazgo*; y *orientación estratégica*. En la tabla 7 se muestran los reactivos, dimensión y factor al que pertenecen.

Tabla 7

Reactivos del instrumento de cultura organizacional agrupados por factor y dimensión

Factor	Dimensión organizacional	Reactivo
Planeación y liderazgo	Misión	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
		Los objetivos que se plantean en la organización están basados en nuestra misión.
		Las actividades que realizo en mi trabajo están relacionadas con la misión de la organización.
	Visión	Comprendo cual es la importancia de la misión para la organización.
		Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
		Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una visión común
		La Visión de la organización es clara y precisa.
		Las personas de esta organización comprendemos lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.
		Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.
	Normas	Comprendo cual es la importancia de la visión para la organización.
		Consultamos frecuentemente los procedimientos y las políticas para la realización de nuestro trabajo.
		Existen normas bien definidas que son practicadas en todas las áreas de la organización.
Objetivos y metas	En esta empresa nos regimos bajo un reglamento interno de trabajo que establece las condiciones de la relación laboral.	
	La gran parte de actividades del trabajo están dirigidas al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización	
	Antes de iniciar mi trabajo tengo claros los objetivos y metas que tengo que lograr.	
	Mi jefe me informa claramente las metas que debo alcanzar con mi trabajo.	
	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	
Comunicación	Los líderes y/o directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	
	Comparto abiertamente información relevante para el desempeño de las actividades con mis compañeros	
	Los mandos superiores están en la disposición de escuchar nuestras sugerencias	
Toma de decisiones	En esta organización las personas procuran ser claras en la información importante para el desempeño de las actividades.	
	Las decisiones frecuentemente se toman en el área o departamento que dispone de la mejor	

		información.
		Las decisiones están sustentadas por los valores centrales de la organización
		Las decisiones en la organización son tomadas de acuerdo con lo establecido en los manuales de funciones.
		Cuando existe un problema difícil de resolver y no está presente mi superior, tengo la libertad de resolverlo
		Todo el personal se involucra en la continua planificación del trabajo.
		La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
		Se promueven reuniones periódicas para acordar acciones importantes.
Orientación estratégica	Gestión del conocimiento	La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros
		En esta organización la información está disponible en el momento en que se necesita.
		En la organización, el aprendizaje individual se comparte entre todos los miembros del grupo.
		En esta organización se aprovechan la diversidad de capacidades que poseen sus integrantes.
		En esta organización todas las acciones bien hechas están disponibles en registros para la consulta de quien lo necesita.
		La organización apoya el aprendizaje continuo de sus integrantes.
	Orientación al cliente	Conocemos a detalle las características de nuestros clientes.
		Medimos regularmente la satisfacción de nuestros clientes.
	Innovación	En esta empresa tomar riesgos con la intención de mejorar es recompensado
		Existen medios para fomentar la innovación de todo el personal
		En esta organización continuamente adoptamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
	Trabajo en equipo	Cuando se alcanzan o se superan las metas todo el equipo de trabajo es reconocido.
		Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización
	Elementos material	Cuando es necesario, en mi área de trabajo se introducen nuevas tecnologías para optimizar las tareas (por ejemplo: nuevos programas computacionales o actualizaciones de éstos, nuevas máquinas, nuevos aparatos de comunicación, etc.)
		Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente
		Se fomenta el uso de herramientas de calidad en nuestro trabajo.

	Disponemos de los recursos necesarios para realizar el trabajo diario
	Las herramientas de trabajo son las adecuadas
	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo
	Cuento con herramientas actualizadas para hacer bien mi trabajo
Eventos	Existen eventos dirigidos a la convivencia de las personas con objeto de promover un ambiente cordial y de colaboración. Se realizan eventos destinados a la celebración de etapas o acontecimientos importantes para la organización (por ejemplo: aniversario de fundación, certificaciones, reconocimientos obtenidos, aperturas de nuevos negocios, logro o superación de objetivo
	Existen ceremonias que destacan etapas de transición de los empleados como bienvenidas para nuevos empleados, ascensos o cambio de puestos.
Materiales visuales	Existen reconocimientos, distinciones, certificados, etc. expuestos en un lugar especial y a la vista de todos.
	El logo de nuestra empresa se encuentra a la vista de la mayoría de los empleados (Instalaciones, uniformes, vehículos, papelería, etc.)

PERFIL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La elaboración del perfil de cultura organizacional consistió en el cálculo de puntajes estandarizados Z de los resultados brutos obtenidos en la prueba piloto del instrumento. Esto se realizó convirtiendo los resultados originales de la prueba (puntajes de 1 a 4) a puntajes binomiales (0 para los puntajes originales 1 y 2; y 1 para los puntajes 3 y 4). Posteriormente se calcularon las medias y desviaciones estándar para obtener el puntaje Z para cada caso de análisis.

El perfil se presenta en dos niveles de análisis, uno general en donde se muestran los puntajes totales en cada uno de los dos factores del instrumento (planeación y liderazgo; y orientación estratégica). El segundo nivel de análisis está conformado por los resultados obtenidos en cada dimensión organizacional de cada factor.

Estos dos niveles se utilizaron para representar las actitudes de todos los participantes, pero también para comparar entre áreas de las organizaciones, para lo cual se agruparon los resultados por áreas principales de las organizaciones resultando tres:

- Área administrativa. Conformada por puestos dentro de las áreas de dirección, recursos humanos y finanzas. (94 personas)
- Área de comercialización: la cual incluye puestos relativos con la venta, la promoción y la mercadotecnia en general de los productos o servicios. (198 personas)
- Área de producción: en ésta se agruparon los puestos referentes al proceso productivo como la ingeniería del producto, de planta o industrial, supervisión, trabajadores operativos de planta, almacén, abastecimientos y control de calidad. (47 personas)

Si bien el total de participantes de la prueba piloto fue de 429 personas, para el perfil se consideraron solo 339 dado que en 90 casos (78 de una misma empresa) no especificaron el área a la que pertenecían los puestos de los participantes, por ello no fue posible agruparlos en alguna de las tres áreas a comparar.

RESULTADO GENERAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

En la figura 2 se puede observar que la *planeación y liderazgo* fueron valorados dentro del rango alto ($z = 1.3629$), es decir, las personas perciben que existe comprensión y difusión amplia de la ideología central de la organización, así como de las normas y objetivos.

Por otra parte, la *orientación estratégica* fue ubicada en el rango intermedio ($z = 0.3976$) con un puntaje positivo, lo cual indica que las personas reconocen que si bien, no hay una orientación privilegiada hacia algún aspecto en particular para lograr los objetivos de la organización, tampoco se deja de lado a ninguno de estos.

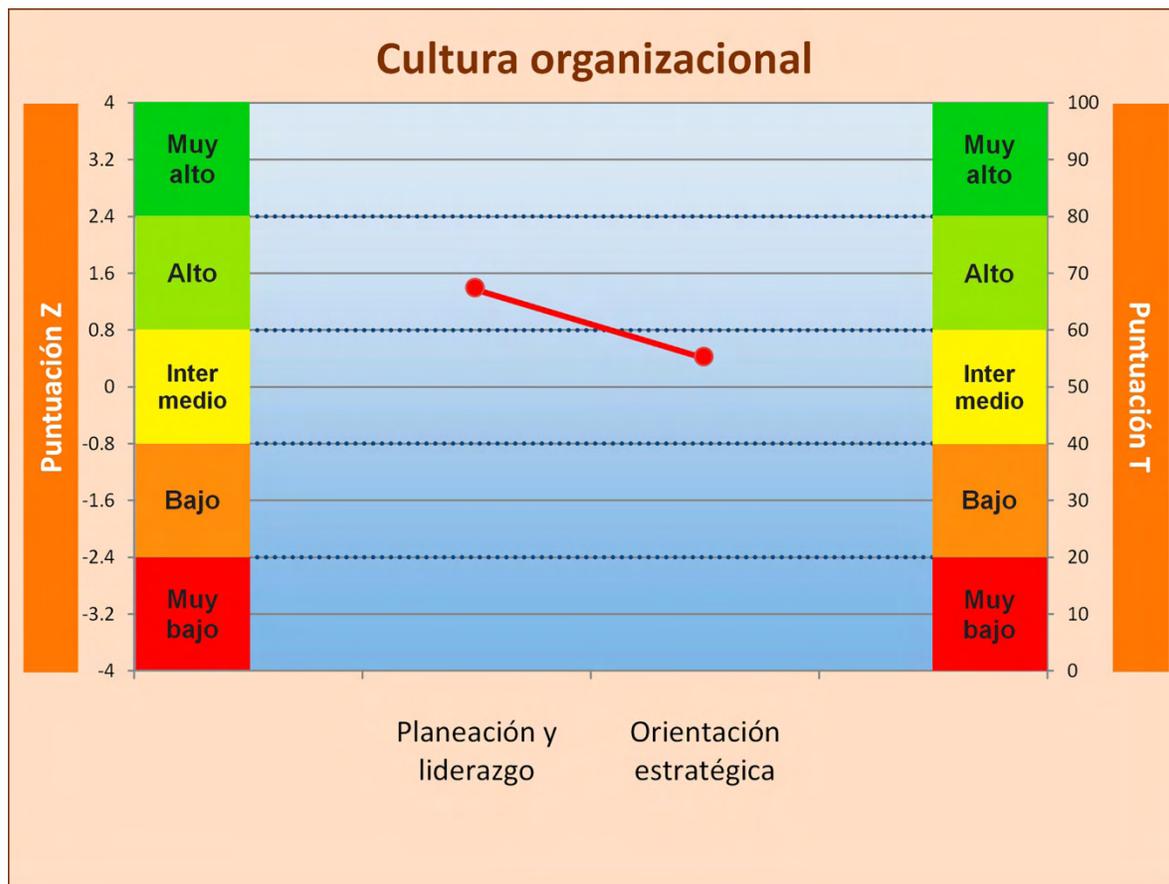


Figura 2. Resultado por cada factor del instrumento de cultura organizacional de todos los participantes.

Entonces, la *planeación y liderazgo* es valorado con puntajes mayores que la *orientación estratégica*, lo cual indica que dicha valoración sobre la ideología

central, la normatividad y el liderazgo en las organizaciones es compartido de manera más amplia por las personas que la percepción sobre la existencia de una *orientación estratégica* en particular.

Dimensiones del factor 1: Planeación y liderazgo. Sobre el factor de *planeación y liderazgo* se puede observar (figura 3) que todas las dimensiones organizacionales fueron valoradas positivamente, es decir, se percibe la existencia y aplicación en cierta medida de cada una de ellas.

Las dimensiones de *misión* ($z=1.7856$), *visión* ($z=1.2178$), *objetivos y metas* ($z=1.6140$); y *comunicación* ($z= 0.9775$) fueron valoradas dentro del rango alto, siendo *misión* el aspecto más alto de todo el factor seguido del de *objetivos y metas*.

Al respecto, se puede observar que los propósitos, es decir tanto las razones centrales por las que la organización existe, así como los criterios de logro son aspectos que se valoran más que la visión a futuro y la apertura y efectividad en la comunicación.

Por otro lado, las dimensiones de *toma de decisiones* ($z=0.7359$) y *normas* ($z=0.5161$) fueron valoradas dentro del rango intermedio, lo cual indica que, primeramente, las decisiones son tomadas en algunas las ocasiones de manera participativa y basadas en la información más adecuada, pero en otros momentos no, lo cual puede derivar en decisiones inadecuadas para la organización.

Ahora, sobre las *normas*, el hecho de que se valore este aspecto dentro del rango intermedio representa que la claridad, comprensión y aplicación de políticas y reglas de la organización no es amplia.



Figura 3. Resultado por dimensión organizacional del factor de planeación y liderazgo de todos los participantes.

Dimensiones del factor 2: orientación estratégica. Todas las dimensiones organizacionales del factor 2 fueron valoradas como positivas y dentro del rango intermedio (figura 4).

La dimensión de *orientación al cliente* fue la percibida con mayor puntaje ($z=0.5170$) seguida de los *elementos materiales* ($z=0.4780$). Con ello se puede observar que el énfasis se hace en estos dos aspectos pero no con gran diferencia con respecto a las demás dimensiones.

Sobre el énfasis estratégico se observa también que la realización de *eventos simbólicos* y *orientación a la innovación* son los aspectos valorados con menor puntaje ($z=0.0823$ y 0.0194 respectivamente) lo cual indica que son elementos que no se consideran en gran medida por parte de la organización para alcanzar

sus objetivos, más al estar dentro del rango intermedio y ser positivos, en algunas ocasiones se realizan y fomentan.

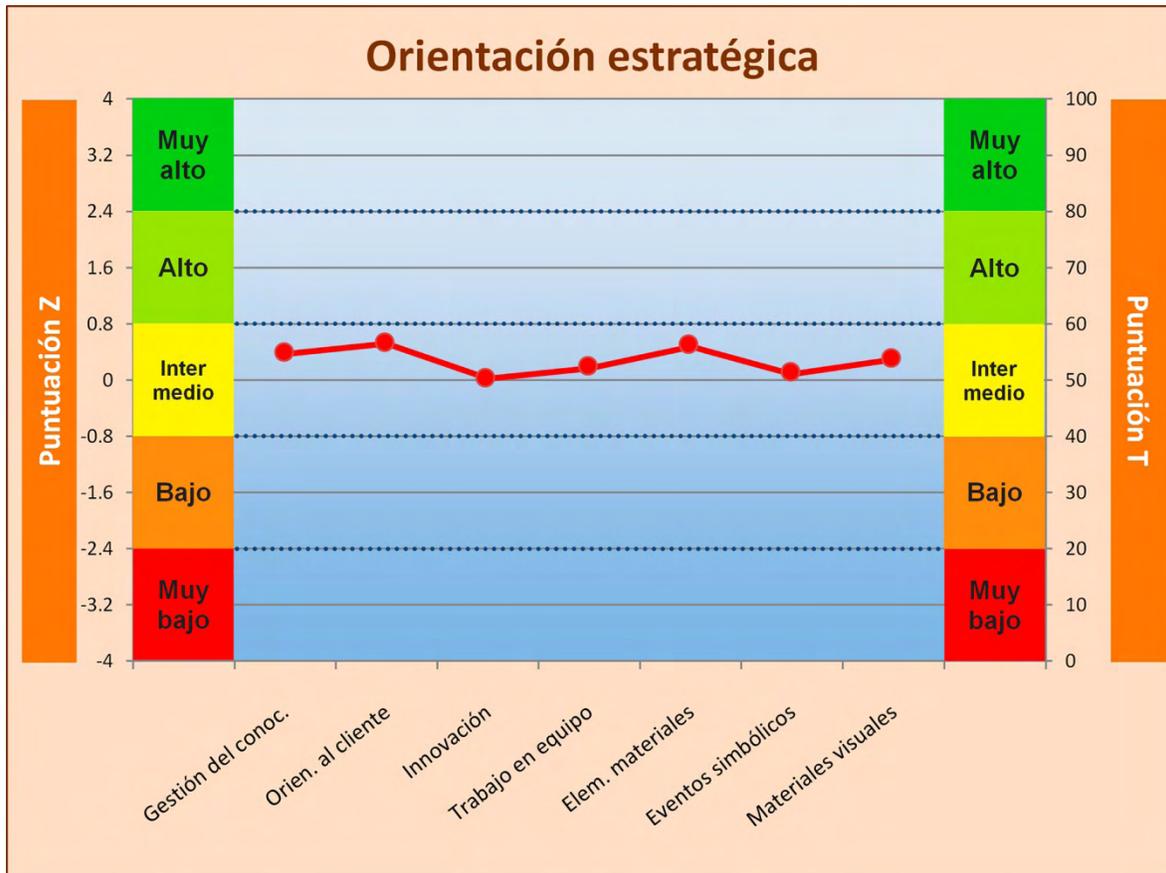


Figura 4. Resultado por dimensión organizacional del factor de orientación estratégica de todos los participantes.

Al no haber grandes diferencias entre los elementos de este factor, se puede establecer que las organizaciones participantes no ponderan ninguno de estos aspectos en particular como parte de su estrategia.

RESULTADOS POR ÁREA

En la figura 5 se presentan los resultados generales obtenidos por los integrantes de las áreas administrativa, comercialización y producción de las organizaciones participantes. En donde se puede observar que todos los puntajes obtenidos de las tres áreas fueron positivas, es decir, que perciben la existencia tanto de aspectos de *planeación y liderazgo* así como de *orientación estratégica* en su

actuar en la organización. Además, las tres áreas valoraron más alto el factor de *planeación y liderazgo* que el de *orientación estratégica*.



Figura 5. Resultado de cada factor del instrumento de cultura organizacional por área de la organización.

Por otra parte, el área de producción es la que percibió más positivamente ambos factores ($z=2.2710$ en *planeación y liderazgo*; y $z=1.2954$ en *orientación estratégica*); y el área de comercialización valoró con puntajes menores ambos factores ($z=1.1738$ en *planeación y liderazgo*; y $z=0.2600$ en *orientación estratégica*).

El puntaje de las tres áreas con respecto a la *planeación y liderazgo* se situó en el rango alto, y sólo en el área de producción el puntaje de *orientación estratégica*. En las áreas restantes el puntaje en este segundo factor se ubicó en el rango intermedio.

Entonces, la percepción sobre la comprensión y aplicación de los aspectos de *planeación y liderazgo* es alta para las tres áreas, pero solo en el área de producción se percibe un énfasis especial en algún aspecto del factor de *orientación estratégica*, para las otras dos áreas el énfasis sobre varios aspectos de dicho factor se presenta pero en un grado moderado.

Dimensiones del factor de planeación y liderazgo por áreas.

En la figura 6 se puede observar que el área de producción percibió todas las dimensiones del factor dentro del rango alto, siendo *objetivos y metas* ($z=2.3738$) el aspecto más importante en su labor cotidiana, seguido por la *misión* ($z=2.1509$), *visión* ($z=1.7523$), *toma de decisiones* ($z=1.4727$), *comunicación* ($z=1.4434$) y *normas* ($z=1.1186$), al final. El hecho que se pondere en mayor medida la dimensión de objetivos y metas, así como la misión, parece comprensible dado que en tareas de producción y fabricación, los criterios de logro (objetivos y metas) tienden a ser medidos y evaluados con cierta frecuencia y el cumplimiento de estos forma parte esencial de los procesos productivos de la organización permitiéndole alcanzar su propósito o misión. Es decir, si en el proceso de producción no se presta especial atención sobre el cumplimiento de objetivos y metas, y si estos no están adecuadamente definidos ni alineados con la misión e ideología central de la organización, ésta pierde su razón de ser fundamental.

En las otras dos áreas, administrativa y comercialización, las dimensiones fueron valoradas en el siguiente orden de importancia misión, objetivos y metas, visión, comunicación, toma de decisiones y normas. Siendo estas dos últimas dimensiones las únicas valoradas dentro del rango intermedio, todas las anteriores se ubicaron en el rango alto.

Con respecto a la toma de decisiones, el que se ubique en el rango intermedio hace referencia a que la cantidad de autoridad delegada a las personas del área, así como la descentralización en la toma de decisiones no es abundante, Solo se presenta en ciertas ocasiones por lo que se asume que gran parte de las decisiones son tomadas por una persona o grupo de personas

independientemente de que posean o no la información más adecuada para hacerlo.

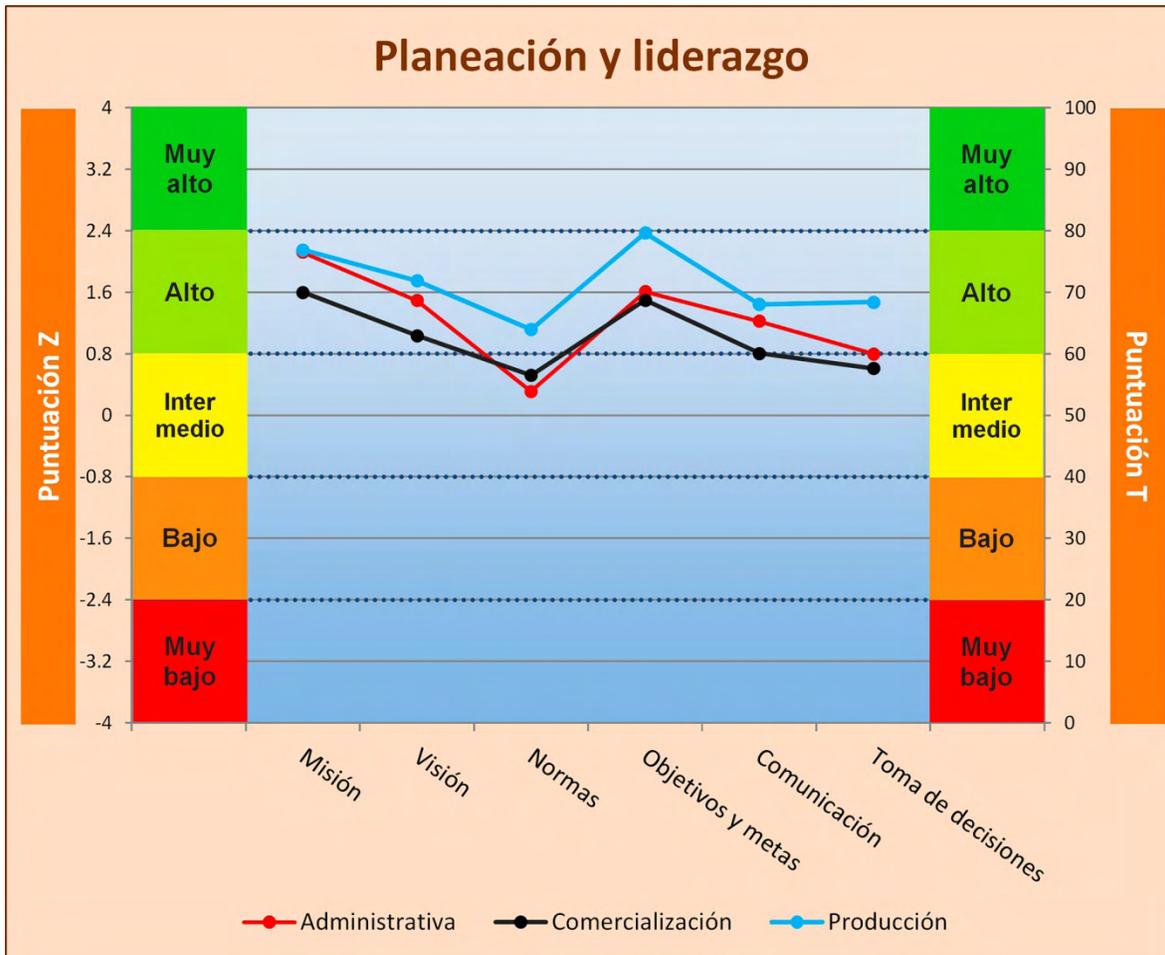


Figura 6. Resultado de cada dimensión del factor de planeación y liderazgo por área de la organización.

Por otro lado, sobre las normas, el que se haya ubicado en el rango intermedio habla de que la el apego a estas, es decir su aplicación constante, no es del todo consistente, los participantes encontraron ocasiones en las que las normas no son aplicadas de acuerdo a lo estipulado en las políticas y reglamentos.

Dimensiones del factor de orientación estratégica por áreas.

En la figura 7 se observa que las áreas administrativa y comercialización presentan mayores coincidencias en los aspectos que enfatizan, incluso en ambas áreas, todas las dimensiones de este factor fueron valoradas dentro del rango

intermedio, a diferencia del área de producción que valoró algunos aspectos como altos y otros como intermedios, es decir, perciben mayor diferencia entre las dimensiones evaluadas.

El área administrativa y la de comercialización únicamente difieren, en cuanto a la jerarquización de dimensiones, en los primeros dos, es decir en los más ponderados en su trabajo. Para el área administrativa el aspecto de los *elementos materiales* es el más alto ($z=0.5036$) seguido de la orientación al cliente ($z=0.3818$), en cambio para el área de comercialización la orientación al cliente fue valorada más alto ($z=0.5505$) seguido de los *elementos materiales* ($z=0.3575$). Todas las demás dimensiones fueron valoradas en el mismo orden en ambas áreas (gestión del conocimiento, materiales visuales, trabajo en equipo, eventos simbólicos e innovación) Cabe señalar que en ambas áreas la dimensión de *innovación* fue valorada con puntaje negativo, aunque aún dentro del rango intermedio, lo cual indica que las personas de estas áreas no perciben fomento en gran medida sobre este aspecto en sus actividades laborales.

En cambio, en el área de producción este aspecto obtuvo un puntaje dentro del rango alto ($z=1.0958$) al igual que las dimensiones de *materiales visuales* ($z=1.9030$), *gestión del conocimiento* ($z=1.1788$) y *elementos materiales* ($z=1.0961$). Entonces el área reconoce mayor difusión en materiales visuales por medio de los cuales la imagen corporativa y la ideología central de la organización se difunden. Además, el fomento y aprovechamiento del conocimiento individual en el trabajo en mayor y más ampliamente realizado que en las otras áreas.

Las dimensiones valoradas dentro del rango intermedio en el área de producción fueron *trabajo en equipo* ($z=0.6826$), *orientación al cliente* ($z=0.6521$) y *eventos simbólicos* ($z=0.5748$).

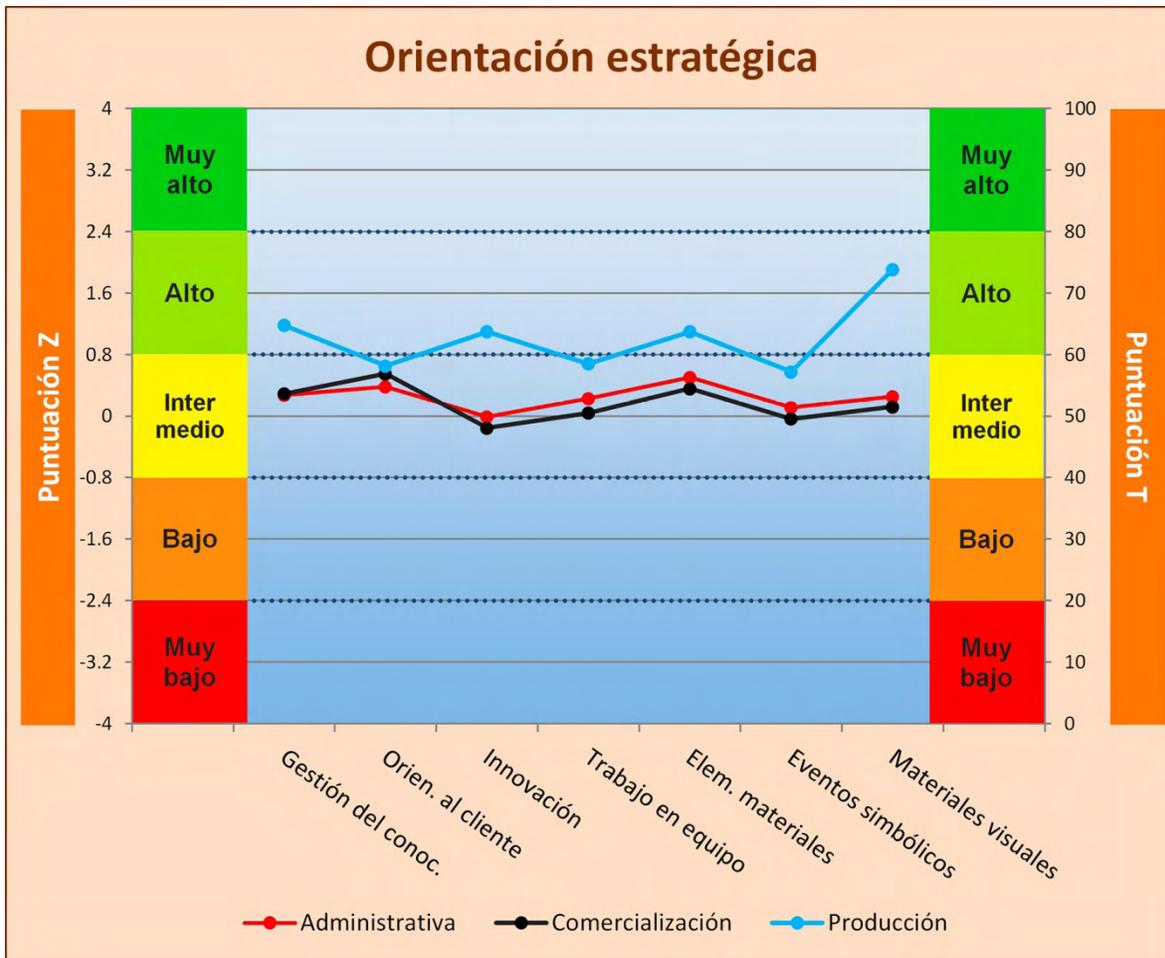


Figura 7. Resultado de cada dimensión del factor de orientación estratégica por área de la organización.

Entonces, mientras que en el área administrativa y de comercialización no se perciben orientaciones estratégicas significativamente diferenciales, sino que se reconoce la aplicación en una medida moderada de todas las evaluadas, en el área de producción existe una percepción de que el uso de materiales visuales, la gestión del conocimiento, la actualización y adecuación de espacios, equipo de trabajo y herramientas, así como el fomento a la innovación son altos, aunque susceptibles de mejora.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio de la cultura organizacional está basado en la premisa que supone que la adaptación de las organizaciones a su entorno es cada vez más difícil gracias al crecimiento del mercado global. Además, esta globalización ha provocado mayor competencia en la captación de talentos, por lo que el interés no sólo se centra en lograr un mejor ajuste externo, sino también en mantener a los integrantes unidos y lograr mayor efectividad.

Es por eso que las organizaciones se han visto obligadas a explorar otros aspectos que antes parecían no ser importantes y que tienen que ver con sus prácticas, creencias y valores (Ritter, 2008), es decir, la cultura organizacional.

Dado que la cultura se adquiere a través de un proceso de aprendizaje social y complejo (Kluckhohn, 1962, citado en Vargas, 2007; O'Donovan, 2006; Schein, 2004b) las organizaciones deben de conocer aquellas prácticas que permiten u obstaculizan tanto su adaptación con su entorno así como su dinámica interna para lograr diseñar estrategias que faciliten el aprendizaje de prácticas que les permitan alcanzar los niveles de desempeño deseados.

Por ello el presente trabajo se enfocó en la construcción de un instrumento válido y confiable que mide las actitudes de los integrantes hacia diferentes aspectos de la vida organizacional con el fin de establecer el perfil cultural inicial de la organización con base en el cual se puedan establecer los objetivos específicos de los pasos subsecuentes en el estudio de la cultura y el diseño de los instrumentos adecuados para profundizar sobre aquellos aspectos relevantes tanto para los objetivos como para las personas de la organización.

Dicho instrumento fue diseñado desde el enfoque materialista, el cual sostiene que las dimensiones a estudiar en la cultura organizacional son manifestaciones concretas, es decir, hábitos de comportamientos e ideas las cuales son aprendidas y mantenidas dentro de las interacciones entre las personas y entre los elementos de su entorno, entonces dichas manifestaciones son susceptibles a ser observadas y medidas (Redmon, 2001). Por otro lado, al definir a la cultura como

una serie de variables relacionadas funcionalmente, el presente instrumento se adhiere al interés cognitivo técnico (Habermas, 1972, citado en Alvesson, 2002) ya que con él se pretende conocer algunas de las variables culturales para posteriormente relacionarlas y modificarlas para alcanzar ciertos resultados esperados.

Ahora, con respecto a las propiedades psicométricas del instrumento de cultura organizacional, se obtuvo alta confiabilidad lo cual indica que tiene suficiente consistencia interna para medir las manifestaciones culturales que pretende, a pesar de haber sido reducido en el número de reactivos.

Además, gracias a los resultados obtenidos en el cálculo del coeficiente de KMO de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett, se determinó que el instrumento era susceptible al análisis factorial, resultando dos componentes principales los cuales fueron nombrados como *planeación y liderazgo*, y *orientación estratégica* dados los aspectos organizacionales que evalúan los reactivos que los conforman.

La cultura organizacional es un fenómeno social complejo conformado por manifestaciones culturales con diferentes niveles de análisis (Kantor, 1978; Kotter y Heskett, 1992; Martin, 2002; O'Donovan, 2006; Schein, 2004a; Vargas, 2007) los cuales consisten en elementos materiales, prácticas observables, y valoraciones y creencias sobre esos objetos y prácticas. Por ello, para medir cada uno de estos es necesario diseñar instrumentos adecuados a la naturaleza y características de cada manifestación.

Como señalan Jung, et al. (2009) y Scott, et. al. (2003), existen numerosos instrumentos de cultura organizacional los cuales miden actitudes de las personas sobre diversas dimensiones organizacionales. Al respecto cabe señalar que las actitudes se componen de tres dimensiones: cognitiva, afectiva y conativa (Aiken, 2002; Cortada de Kohan, 2004; Fishbein y Ajzen, 1975; Morales, 2000), las cuales permiten la identificación de las expectativas (creencias y valores) y la posición afectiva de una persona sobre un objeto, persona o situación lo cual la dispone a

actuar de determinada manera frente a dicho objeto, persona o situación (Cortada de Kohan, 2004).

Entonces, al medir las actitudes de las personas sobre las dimensiones organizacionales que evalúa el instrumento, se está midiendo el grado e intensidad con la que las personas las valoran y se conducen hacia éstas, lo cual forma parte del nivel de análisis de creencias y valores.

Sobre las dimensiones organizacionales que conforman al presente instrumento, cabe señalar que no existe amplio consenso sobre cuántos y cuáles son los tópicos a considerar cuando se estudia la cultura organizacional. Como señala Martin (2002) existen estudios que se enfocan en medir una o algunas cuantas dimensiones en lugar de abarcar un gran número de ellas, asumiendo que los resultados que se pueden obtener de un número pequeño de dimensiones serán suficientes para representar la cultura, por lo tanto, estudiar demasiados tópicos conducirá a los mismos resultados lo cual implica un gasto innecesario de esfuerzo, tiempo y recursos. Por otro lado, hay investigadores que prefieren lograr mayor amplitud explorando muchas dimensiones aunque con ello no logren resultados con niveles de análisis demasiado profundos. Entonces, el número y la elección de determinadas dimensiones dependen de la definición de cultura con la que se sustente el estudio, así como del propósito que se pretenda lograr y la disponibilidad de recursos, haciendo que dicha elección limite los tipos de conclusiones que puedan surgir del estudio (Martin, 2002; Scott, et al., 2003).

Los factores que componen al presente instrumento de cultura organizacional explican por un lado, la percepción de las personas sobre las prácticas de planeación y liderazgo las cuales regulan o buscan regular el comportamiento dentro de la organización tanto de manera directa, es decir, a través de la interacción de personas con funciones directivas con las personas a las que dirigen, o bien, de manera indirecta mediante la interacción de las personas reguladas con objetos, procesos o disposiciones físicas y estructurales. Las dimensiones organizacionales que conforman este factor son elementos que forman parte de la ideología central (misión y visión), elementos normativos como

lo son las políticas, normas, objetivos y metas; y acciones propias de los líderes de la organización (comunicación y toma de decisiones).

Entonces, al medir el factor de *planeación y liderazgo* se obtiene información acerca de la actitud de las personas hacia las prácticas directivas, una de las dimensiones psicológicas señaladas por Rodríguez y Díaz-González (2000, citados en Posada, 2005).

El segundo factor, la *orientación estratégica* mide las actitudes que tienen las personas sobre tópicos hacia los que la organización, con sus acciones, procesos y estructuras, se orienta al considerarlos importantes.

Este dato es importante ya que en el estudio de la cultura organizacional es crucial no sólo considerar los valores expuestos por la directiva a través de su ideología central y objetivos estratégicos, sino que es necesario explorar los valores reales a través de la percepción de las personas en sus actividades cotidianas. Es decir, este factor permite conocer si los valores y creencias expuestos se cristalizan y de ser así, el grado en que lo hacen.

Diversos instrumentos de cultura organizacional (Denison, 1990, citado en Bonavia, Prado y García, 2010; Hernández, Mendoza y González, 2008; Marcone, Trigo y Martín del Buey, 2003; y Tomás y Rodríguez, 2009) utilizan escalas de tipo Likert para medir el grado de acuerdo que las personas perciben con cada una de las afirmaciones que se les presenta y agrupan los resultados en dimensiones, es decir, están diseñados bajo la perspectiva dimensional la cual tiene como principal ventaja la de permitir asignar un grado específico a las variables culturales y con ello analizar la fuerza relativa de cada variable de manera independiente (Jung, et al., 2009).

Por ello el instrumento de cultura organizacional aquí reportado utilizó una escala Likert con 4 opciones de respuesta, eliminando la opción intermedia para posteriormente recodificar los valores de manera binomial para el cálculo de los puntajes Z. Así mismo, se utilizó el enfoque dimensional, en lugar del tipológico, ya que no se buscó ubicar a la cultura de la organización en un tipo de cultura

previamente definido, sino que se pretendió encontrar el grado en que las personas presentaron actitudes positivas o negativas hacia los factores evaluados.

Como ya se mencionó anteriormente, los dos factores que se evalúan con el instrumento de cultura organizacional permiten medir las actitudes sobre las prácticas directivas y no directivas, dimensiones psicológicas en el campo de las organizaciones (Rodríguez y Días-González, 2000, citados en Posadas, 2005).

El medir las actitudes sobre las prácticas directivas facilita la identificación de aquellos aspectos que son consistentes con las expectativas de la organización, es decir, el grado en que las personas perciben los diferentes elementos de las prácticas directivas y si estas percepciones corresponden con las normas expuestas.

Al respecto, O'Reilly (2004) señala que las normas, al ser expectativas sobre el comportamiento del personal de la organización juegan un papel fundamental en el desarrollo de la cultura organizacional ya que es a través de éstas que la cultura se forma y mantiene. Sin embargo, además de conocer las normas expuestas, el identificar el grado en que estas expectativas son valoradas por las personas permite establecer un grado de efectividad de las mismas ya que no solo basta con definir las normas y diseñar acciones para controlarlas, sino que éstas deben de ser efectivas para influir en el comportamiento de las personas.

Con respecto al segundo factor, el grado de acuerdo de las personas sobre la orientación de la organización permite describir el estilo de la organización en cada uno de estas dimensiones en términos de los aspectos que enfatiza mayormente y los que no le son prioritarios. Esto resulta útil para identificar las dimensiones que facilitan u obstaculizan la implementación de la estrategia ya que, como señala O'Reilly (2004) una de las razones por las que es importante estudiar la cultura organizacional es para asegurar el ajuste entre la estrategia y la forma habitual en la que las personas suelen realizar sus operaciones.

Entonces conocer el valor que las personas otorgan a diferentes aspectos de la vida organizacional permite identificar aquellos aspectos en los que es necesario trabajar para lograr llevar a cabo de manera adecuada la estrategia planeada.

Por lo tanto, los factores que componen el instrumento de cultura organizacional brindan información valiosa acerca del grado de efectividad de las normas, sistemas y estrategias de la organización al contrastar la ideología central, normas, sistemas y actividades planificadas y expuestas con las actitudes de las personas hacia éstas. Y con base en esta información los directivos de la organización cliente puedan tomar decisiones sobre los cursos de acción más convenientes para la consecución de sus objetivos.

Una de las ventajas más evidentes que presenta el instrumento de cultura organizacional es que, al ser una escala autoaplicable, se puede recoger información de un gran número de personas en poco tiempo y a bajo costo. Esta ventaja es importante siempre y cuando no se busque con el instrumento por sí mismo un nivel de análisis muy profundo, por ello es importante recalcar que el instrumento fue diseñado para establecer un perfil preliminar de la cultura organizacional.

Una de las formas en las que puede ser utilizado el presente instrumento es desde la perspectiva cultural de integración, forma en la cual se presentó el perfil de cultura organizacional en el presente trabajo.

Esto es considerando únicamente las percepciones compartidas por los integrantes agrupándolas en un puntaje estandarizado, sin explorar aquellos aspectos que puedan resultar ambiguos o contradictorios.

Si bien, en el perfil presentado en este trabajo se compararon los resultados obtenidos por tres áreas productivas, lo cual fue una de las peticiones recurrentes por parte de las organizaciones participantes en el estudio; estos grupos no representan subculturas como tal, ya que no se determinaron con base en los resultados del instrumento, sino que se tomaron de acuerdo a cómo están

agrupados dentro del diseño estructural establecido previamente por las organizaciones.

Pero esto no implica que los datos recolectados a partir del instrumento de cultura organizacional no puedan ser analizados desde la perspectiva de diferenciación con el fin de identificar subculturas, si es que las hay, dentro de la organización.

La manera en la que se podría realizar este análisis sería agrupando los resultados por frecuencias e identificando los casos que comparten actitudes similares entre ellos y diferentes con respecto a los demás grupos. Posteriormente sería necesario recolectar información más amplia sobre las características de los participantes (datos socio-demográficos, puesto, área, antigüedad, formación académica, etc.) para identificar claramente a quiénes conforman cada subcultura y con esta información buscar explicaciones sobre las causas de dicha diferenciación.

Por último, independientemente de la perspectiva a utilizar para lograr los objetivos planteados en el estudio de la cultura es importante señalar que el alcance del instrumento es el de perfilar las dimensiones evaluadas identificando el grado en el que son valoradas como importantes o no importantes y con ello se puedan tomar decisiones sobre los pasos subsecuentes en el estudio.

Entonces, el instrumento representa un punto de partida y después de su aplicación y análisis, utilizando otras técnicas como entrevistas u observaciones, se puede proceder a profundizar sobre las áreas de interés para la organización y así alcanzar una descripción detallada de la cultura organizacional.

REFERENCIAS

- Aiken, L. (2002) *Attitudes and related psychosocial constructs: Theories, assessment and research*. USA: SAGE publications.
- Alles, M. (2009) *Diccionario de Competencias – Nuevo enfoque*. España: Granica.
- Álvarez-Gayou, J. (2012) *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México: Ediciones Paidós.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. UK: SAGE Publications.
- Amaru, A. (2009) *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación
- Bernárdez, M. (2007) *Desempeño organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. EUA: Global business press.
- Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010) Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*. 7 (1) 15-32.
- Brito, Y., y Jiménez, J. (2009) Evaluación del Clima organizacional universitario. Caso: Facultad de Ingeniería – Universidad de Carabobo. *Ingeniería industrial: Actualidad y nuevas tendencias*. 1(2), 72-80.
- Carpio, C. (1994) Comportamiento animal y teoría de la conducta. En L. Hayes, E. Ribes, y F. Valadez (Eds.) *Psicología interconductual: contribuciones en honor a J.R. Kantor*. México: CEIC-UAG.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008) *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Choi, Y., Seo, M., Scott, D. y Martin, J. (2010) Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*. 24, 169-189.

- Cortada de Kohan, N. (2004) *Teoría y métodos para la construcción de escalas de actitudes*. Buenos Aires: Lugar.
- Davenport, T. y Prusack, L. (2000) *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Delobbe, N., Haccoun, R., y Vandenberghe, Ch. (2002) Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument. Recuperado de http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf
- Denison, D. (1991) *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis Editores.
- Denison, D. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native´s point of view on a decade of paradigm wars. *The academy of management review*, 21 (3), 619-624.
- Fernández, M., Villagrasa, J., Fe, M., Vázquez, J., Cruz, E., Aguirre, V. y Andradás, V. (1995) Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*. 69 (6), 487-497.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975) *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. USA: Addison-Wesley.
- Furnham, A. (2009) *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.
- Garay, M. (2010) Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. 33, 61-72. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232010000300006&script=sci_arttext
- Gerdhe, S. (2012) The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization. *Journal of knowledge Management, Economics and information Technology*. 2(1), 191-209.
- Golden, K. (1992) The individual and organizational culture strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of Management Studies*. 29(1), 1-21.
- Hernández, M., Mendoza, J. y González, L. (2008) Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad: ICOC. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734274>

- Hofstede, G. (1998) Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*. 35(1), 1-12.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. y Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across twenty cases. En J. Silvester (Ed.)(2008) *Organizational psychology Vol IV*. (pp.39-72). NY: Routledge.
- Igo, T. y Skitmore, M. (2006) Diagnosing the organisational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation* 6(2):pp. 121-139. Recuperado de http://eprints.qut.edu.au/4227/1/4227_1.pdf
- Jones, G.R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Prentice hall.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. y Mannion, R. (2007) Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper. Recuperado de <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. y Mannion, R. (2009), Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69, 1087–1096.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*. 39 (1), 31-36.
- Kantor, R.J. (1978) *Psicología Interconductual*. México: Trillas.
- Kotter, J. y Heskett, J. (1992) *Corporate culture and performance*. USA: Free press.
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Marcone Trigo, R. y Martín del Buey, F. (2003) Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa: ICOE. *Psicothema*. 15 (2), 292-299.
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the terrain*. USA: Sage publications.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997) *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

- Morales, P. (2000) *Medición de actitudes en psicología y educación: Construcción de escalas y problemas metodológicos*. Madrid: UPCO.
- Moreno, M., Ríos, M., Canto, J., San Martín, J. y Perles, F. (2010) Satisfacción laboral y burnout en trabajos poco cualificados: Diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 26 (3), 225-265.
- Morgan, J. (2008). La aparente contradicción entre el Isomorfismo como expresión de la Globalización y la Identidad Organizacional. Manuscrito inédito.
Recuperado de
http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/10_intervencion/10_10.pdf
- O' Donovan, G. (2006) *The corporate Culture handbook*. UK: Liffey press.
- O'Reilly (2004) Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. En B. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. (pp. 307-319). New Jersey: Prentice Hall.
- Posadas, A. (2005) *Análisis conceptual de competencias laborales desde una perspectiva interconductual* (Tesis de licenciatura no publicada) FES Iztacala, UNAM, México.
- Raineri, A. y Martínez, A. (2006). Diagnóstico de Culturas Organizacionales: evidencia empírica en Chile. *Estudios de Administración*. 3 (2), 37-69.
Recuperado de
http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_1996_Vol03_N2_Raineri.pdf
- Redmon, W. y Mason, M. (2001) Organizational culture and behavioral systems analysis. En C. Johnson, W. Redmon y T. Mawhlaney (Eds.), *Handbook of organizational performance*. (pp. 437-453). New York: Haworth Press.
- Ribes, E., Díaz-González, E., Rodríguez, M. y Landa, P., (1986) El análisis contingencial: una alternativa a las aproximaciones terapéuticas del comportamiento. *Cuadernos de psicología*. 8 (1), 27-52.
- Ritter, M. (2008) *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2004) *El análisis contingencial*. México: UNAM-FES Iztacala.

- Rodríguez, M. y Landa, P. (1996) El análisis contingencial: una nueva orientación para la psicología aplicable. En J. Sánchez, C. Carpio y E. Díaz-González (Eds.), *Aplicaciones del conocimiento psicológico*. (pp. 51-67) México: UNAM-FP-ENEPI-DGAPA-SMP.
- Sánchez, I. (2010) Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 19 (1), 107-126.
- Schein, E. (2004a) *Organizational Culture and leadership*. USA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004b) The role of the founder in creating organizational culture. En B. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. (pp. 320-333). New Jersey: Prentice Hall.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. y Marshall, M. (2003) The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Serv Res*. 38 (3), 923-945. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/#b8>
- Serpa, R. (1985) Creating a Candid Corporate Culture. *Journal or Business Ethics*. 4, 425-430.
- Sperber, D. (1996) *Explaining culture: a naturalistic approach*. UK: Blackwell.
- Tomás, M. y Rodríguez, D. (2009) Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*. 49(1), 1-12.
- Vargas, J. (2007) *La culturocracia organizacional en México*. Manuscrito inédito. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007b/301>
- Vinatea, E. (2009) *Lecturas de antropología social y cultural*. Madrid: Dykinson.

APÉNDICE A

Tabla 1

Dimensiones evaluadas por 18 instrumentos de cultura organizacional.

Instrumento	Dimensiones
Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron y Quinn, 1999 citado en Choi et al. 2010)	Centralización vs descentralización y flexibilidad. Orientación al ambiente interno vs ambiente externo.
Echelles de Culture Organisationnelle (Delobbe, Haccoun y Vandenberghe, 2002)	Apoyo-gratitud, Compromiso- solidaridad, Productividad – innovación, Reglas y Aprendizaje continuo
Inventario de Cultura organizacional Educativa (ICOE) (Marcone, Trigo y Martín del Buey, 2003)	Ambiente favorable al desempeño, Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos, Aceptación del error como factor de unidad, Comunicación e integración del personal, Comunicación y evolución histórica de la escuela, Equidad en la vida escolar, Énfasis en las relaciones humanas, Reconocimiento del esfuerzo, Entropía y neguentropía organizacional, Superación y compromiso con la tarea educativa, Reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito, Credibilidad y aprendizaje organizacional, Reconocimiento y equidad en la recompensa, Liderazgo en la gestión educativa
Cuestionario de Identificación de la Cultura Organizacional de la Universidad CICOU (Tomas y Rodríguez, 2009)	Funciones, Gobierno y Gestión, Financiamiento, Investigación, Evaluación e innovación, TICS, Relaciones entre Universidad y su contexto
Cultura Organizativa (Sánchez, 2008)	Individualismo/Colectivismo, Orientación empleado/Tarea, Flexibilidad/Estabilidad
Instrumento de Cultura organizacional Y Competitividad (ICOC) (Hernández, Mendoza y González, 2008)	Identidad, Calidad, Comunicación, Contribución Personal, Reconocimientos/Incentivos, Capacidades Directivas
Organizational Culture Survey (Denison, 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010)	Implicación: 1-Empowerment, Trabajo en equipo, Desarrollo de capacidades. 2-Consistencia: Valores centrales, Acuerdo, Coordinación e integración 3- Adaptabilidad: Orientación al cambio, Orientación al cliente, Aprendizaje organizativo. 4-Misión: Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos, Visión
Hofstede's Organizational Culture Questionnaire (Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. y Sanders, G. 1990)	Necesidad de seguridad, Certidumbre en el trabajo, Necesidad de una autoridad, orientación al proceso/Orientación al resultado, Orientación al empleado/Orientación al trabajo, Amateur/Profesional, Sistema abierto/Sistema cerrado, Pérdida de control/Control estricto, Normativo/Pragmático
Cuestionario de Cultura Organizacional (Raineri y Martinez, 1996)	Valores de trato hacia las personas, Valores de actitud hacia el riesgo, Valores de comportamiento: rendimiento, integridad, formalidad, Valores de flexibilidad, Valores de producción Dimensiones de normas organizacionales en escala Likert: 1-Normas sobre desempeño en el trabajo: facilitación, cooperación, 2-Comunicación, 3- Ítems sin relación conceptual

Organizational Culture Profile (OCP) (Ashkanasy, Broadfoot y Falkus, 2000, citado en Jung et al., 2007)	Liderazgo, Estructura, Innovación, Desempeño laboral, Planeación, Comunicación, Ambiente, Lugar de trabajo, Desarrollo individual, Socialización al ingreso
Organizational Culture Profile (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991, citado en Jung et al. 2007)	Innovación y toma de riesgos, Atención al detalle, Orientación hacia resultados, Agresividad, Apoyo, Énfasis en el crecimiento y recompensas, Orientación al trabajo colaborativo en equipo, Toma de decisiones
Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness (GLOBE) (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002, citado en Jung et al., 2007)	Evitación de la incertidumbre, Distancia del poder, Colectivismo social, Colectivismo intragrupal, Equidad de género, Asertividad, Orientación al futuro, Orientación al desempeño, Orientación hacia el ser humano
Group Practice Culture Questionnaire (Kralewski et al., 2005, citado en Jung et al., 2007)	Énfasis en la información, Énfasis en la calidad, Identidad organizacional, Cohesión, Énfasis en el negocio, Confianza organizacional, Innovación, Autonomía, Formalidad organizacional
Organisational Culture Survey (Glaser, Zamanou, y Hacker, 1987, citado en Jung et al., 2007)	Trabajo en equipo y conflicto, clima y moral, Supervisión, involucramiento, flujo de información, reuniones, atmósfera, comunicación
Perceived Organizational Culture (Litwinenko y Cooper, 1994, citado en Scott et al., 2003)	Poder, Rol, Apoyo, Tareas
Personal, Customer Orientation, Organisational and Cultural Issues (PCOC) (Maull, Brown y Cliffe, 2001, citado en Igo y Skitmore, 2006)	Cultura, Resultados personales, Orientación al cliente, Aspectos organizacionales
Values Survey Module (Hofstede, 2001, citado en Jung et al., 2007)	Distancia del poder, Individualismo, Masculinidad, Evitación de la incertidumbre, Orientación al largo plazo
Organizational Culture Inventory (OCI) (Cooke and Lafferty, 1987, citado en Scott et al., 2003)	Ayuda humanista, Afiliación, Aprobación, Convencionalidad, Dependencia, Evitación, Oposición, Poder, Competitividad, Competencia/perfeccionismo, Logro, Auto-actualización

APÉNDICE B

INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Instrucciones: Por favor, seleccione la opción que más se acerque a su experiencia dentro de la organización, tomando en cuenta la siguiente escala:

TD = Totalmente en desacuerdo

D = En desacuerdo

A = De acuerdo

TA = Totalmente de acuerdo

No.	Reactivo	TD	D	A	TA
1	Las personas de esta organización comprendemos lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.				
2	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.				
3	Existen eventos dirigidos a la convivencia de las personas con objeto de promover un ambiente cordial y de colaboración.				
4	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización				
5	Conocemos a detalle las características de nuestros clientes.				
6	Consultamos frecuentemente los procedimientos y las políticas para la realización de nuestro trabajo.				
7	En esta organización la información está disponible en el momento en que se necesita.				
8	En esta organización todas las acciones bien hechas están disponibles en registros para la consulta de quien lo necesita.				
9	Cuando se alcanzan o se superan las metas todo el equipo de trabajo es reconocido.				
10	Las herramientas de trabajo son las adecuadas				
11	Existen ceremonias que destacan etapas de transición de los empleados como bienvenidas para nuevos empleados, ascensos o cambio de puestos.				
12	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.				
13	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.				
14	En esta organización se aprovechan la diversidad de capacidades que poseen sus integrantes.				

No.	Reactivo	TD	D	A	TA
15	Todo el personal se involucra en la continua planificación del trabajo.				
16	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.				
17	Antes de iniciar mi trabajo tengo claros los objetivos y metas que tengo que lograr.				
18	Los líderes y/o directores fijan metas ambiciosas pero realistas.				
19	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una visión común				
20	Comprendo cual es la importancia de la visión para la organización.				
21	En esta empresa nos regimos bajo un reglamento interno de trabajo que establece las condiciones de la relación laboral.				
22	La gran parte de actividades del trabajo están dirigidas al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización				
23	Cuando es necesario, en mi área de trabajo se introducen nuevas tecnologías para optimizar las tareas (p.e. nuevos programas computacionales o actualizaciones de éstos, nuevas máquinas, nuevos aparatos de comunicación, etc.)				
24	Las decisiones frecuentemente se toman en el área o departamento que dispone de la mejor información.				
25	Disponemos de los recursos necesarios para realizar el trabajo diario				
26	Existen normas bien definidas que son practicadas en todas las áreas de la organización.				
27	El logo de nuestra empresa se encuentra a la vista de la mayoría de los empleados (Instalaciones, uniformes, vehículos, papelería, etc.)				
28	La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros				
29	En la organización, el aprendizaje individual se comparte entre todos los miembros del grupo.				
30	Medimos regularmente la satisfacción de nuestros clientes.				
31	Se promueven reuniones periódicas para acordar acciones importantes.				
32	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo				
33	Las decisiones están sustentadas por los valores centrales de la organización				
34	Comprendo cual es la importancia de la misión para la organización.				
35	Cuando existe un problema difícil de resolver y no está presente mi superior, tengo la libertad de resolverlo				

No.	Reactivo	TD	D	A	TA
36	Existen reconocimientos, distinciones, certificados, etc. expuestos en un lugar especial y a la vista de todos.				
37	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.				
38	Cuento con herramientas actualizadas para hacer bien mi trabajo				
39	La Visión de la organización es clara y precisa.				
40	Existen medios para fomentar la innovación de todo el personal				
41	Las decisiones en la organización son tomadas de acuerdo con lo establecido en los manuales de funciones.				
42	Mi jefe me informa claramente las metas que debo alcanzar con mi trabajo.				
43	Se fomenta el uso de herramientas de calidad en nuestro trabajo.				
44	En esta organización continuamente adoptamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas.				
45	Las actividades que realizo en mi trabajo están relacionadas con la misión de la organización.				
46	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente				
47	En esta organización las personas procuran ser claras en la información importante para el desempeño de las actividades.				
48	Comparto abiertamente información relevante para el desempeño de las actividades con mis compañeros				
49	La organización apoya el aprendizaje continuo de sus integrantes.				
50	En esta empresa tomar riesgos con la intención de mejorar es recompensado				
51	Se realizan eventos destinados a la celebración de etapas o acontecimientos importantes para la organización (por ej.: aniversario de fundación, certificaciones, reconocimientos obtenidos, aperturas de nuevos negocios, logro o superación de objetivo				
52	Los mandos superiores están en la disposición de escuchar nuestras sugerencias				
53	Los objetivos que se plantean en la organización están basados en nuestra misión.				

Gracias por su participación.