



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TESIS

**IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES
EN EMPRESAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES. ESTUDIO DE CASOS.**

PRESENTA

Carlos Roberto Rodríguez Castellanos

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TUTOR

Dra. Laura Romo Rojas

COMITÉ TUTORAL

Dr. Genaro Zalpa Ramírez

Dra. María Eugenia Patiño López

Aguascalientes, Ags., noviembre de 2012



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 050 / 2012

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

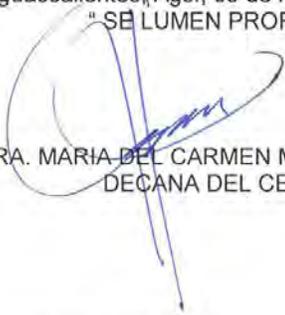
Me es grato comunicarle que el alumno(a) **CARLOS ROBERTO RODRIGUEZ CASTELLANOS** Id 27195, ha concluido satisfactoriamente su tesis para obtener el grado de DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, con el título "IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES, ESTUDIO DE CASOS", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	DRA. LAURA ROMO ROJAS
Lector 1	DR. GENARO ZALPA RAMIREZ
Lector 2	DRA. MA. EUGENIA PATIÑO LOPEZ

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 09 de noviembre de 2012
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Investigación y Posgrado
c.c.p.- Archivo Doctorado

imcha



DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Comité Tutorial designado del alumno: **CARLOS ROBERTO RODRÍGUEZ CASTELLANOS**, con ID 27195, quien realizó la tesis titulada: **"IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES. ESTUDIO DE CASOS"** y con fundamento en el artículo 175, apartado II, del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado correspondiente.

Ponemos lo anterior a su consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags., 09 de Noviembre del 2012
"SE LUMEN PROFERRE"



DRA. LAURA ROMO ROJAS.
DIRECTORA



DR. GENARO ZALPA RAMÍREZ.
Lector 1



DRA. MA. EUGENIA PATIÑO LÓPEZ.
Lector 2

c.c.p. Alumno
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p. Jefatura Depto. Administración
c.c.p. Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico.



Agradecimientos

En estas líneas quiero reconocer a todas aquellas personas que se cruzaron en mi camino y que me ayudaron a colocar cada una de las piedras que conforman este trabajo.

Entre estas personas, se encuentran mi tutora Laura Romo, a la cual agradezco su paciencia y empuje para conseguir este objetivo. A mis lectores María Eugenia y Genaro, quienes fueron de gran apoyo con sus opiniones, pero sobre todo, como un ejemplo a seguir en la investigación y la docencia.

Asimismo agradezco a aquellos maestros que me dieron ese chispazo de conocimiento que requería, con muchas o pocas palabras y que fueron una fuente de inspiración. Entre ellos se encuentran Felipe Martínez Rizo, Daniel Eudave Muñoz, José Acevedo Acosta, Patricia Rangel Jiménez, Luis Martín Arciniega Ruíz de Esparza, Martín Aubert Hernández Calzada, Mary Cruz Lozano Ramírez, Martha González Adame, Gonzalo Maldonado Guzmán, Jessica Mendoza Moheno y Luis Montaña Hirose.

Doy las gracias a las empresas Flextronics e INSA y a su gente, por abrirme las puertas y sus corazones, por dotarme de la materia prima para realizar esta investigación, en especial a Isabel Rosales y Alma Tovar (FLEX) y a Jorge Aguilar y Enrique Gutiérrez (INSA).

Finalmente quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Aguascalientes y al Instituto de Educación de Aguascalientes, por su apoyo económico, además de corresponder a las autoridades del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas que me apoyaron cuando así lo requerí.

Dedicatorias

Esta tesis, producto de mi esfuerzo y sacrificio, primeramente quiero dedicarla a Dios, quien sin darme cuenta, en muchas ocasiones cargó conmigo y me llenó de aliento, para cumplir con el plan que tiene para mí.

También quiero dedicarla a mi esposa Claudia, a mis hijos Hristo y Julieta, quienes son mi inspiración principal y los cuales tuvieron la paciencia para sobrellevar el tiempo que no les di.

A mis padres, Moti y Carlos, quienes con su ejemplo, cariño e impulso me dieron el soporte y los arrestos para emprender y culminar este empeño por ser una mejor persona, que proyecte su conocimiento y deje este mundo mejor de como lo encontré.

A mi familia y amigos.

A ti, Carlos Roberto Rodríguez Castellanos, disfruta este logro y sigue adelante.

Índice General

Índice General.....	1
Índice de Tablas.....	4
Índice de Gráficas.....	12
Acrónimos.....	15
Resumen.....	16
Abstract.....	17
INTRODUCCIÓN.....	18
Antecedentes.....	20
Planteamiento del problema.....	25
Objetivo.....	25
Preguntas de investigación.....	26
Hipótesis.....	26
Justificación.....	26
CAPÍTULO 1 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	29
1.1 Concepto y propósito de la estrategia empresarial.....	29
1.2 La planeación estratégica y las estrategias empresariales.....	31
1.3 La estrategia y la cultura organizacional.....	40
CAPÍTULO 2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
2.1 Concepto de Cultura Organizacional.....	46
2.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	48
2.3 Características de la Cultura Organizacional.....	51
2.4 ¿Cómo desarrollar una cultura organizacional?.....	54
2.5 Estudios sobre cultura organizacional.....	58
2.5.1 Cultura organizacional en México.....	71
CAPÍTULO 3 VALORES ORGANIZACIONALES.....	76
3.1 Concepto de valores.....	78
3.2 El valor y sus características.....	80
3.3 Tipología de los valores.....	82
3.4 Los Valores Organizacionales.....	84

3.4.1	Indicadores de valores en las empresas.....	88
3.4.2	Los valores organizacionales y la cultura organizacional.....	91
	CAPÍTULO 4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	97
4.1	Tipo de investigación.....	98
4.2	Método de investigación.....	100
4.2.1	Estudio de caso.....	100
4.3	Técnicas de investigación.....	103
4.3.1	Análisis documental.....	103
4.3.2	Encuesta.....	109
4.3.3	Análisis Metafórico.....	115
4.3.3.1	Análisis de la información.....	120
4.3.4	Análisis Mixto.....	121
4.4	Muestra de trabajo.....	122
4.4.1	Contexto demográfico de Aguascalientes.....	122
4.4.2	Contexto empresarial.....	123
	CAPÍTULO 5 RESULTADOS.....	125
5.1	Análisis Documental.....	125
5.1.1	Caso 1: Flextronics.....	125
5.1.2	Caso 2: INSA.....	126
5.2	Encuesta.....	128
5.2.1	Análisis descriptivo.....	130
5.2.1.1	Perfil demográfico de Flextronics e INSA.....	130
5.2.1.2	Valores organizacionales en Flextronics e INSA.....	133
5.2.1.3	Cultura organizacional en Flextronics e INSA.....	137
5.2.1.4	Estrategias empresariales en Flextronics e INSA.....	141
5.2.2	Análisis multivariante.....	145
5.2.2.1	Estadística no paramétrica.....	145
5.2.2.1.1	Comparación de los valores organizacionales entre ambas empresas.....	145
5.2.2.1.2	Comparación de la cultura organizacional entre ambas empresas.....	149

5.2.2.2 Análisis de concordancia de Kappa.....	153
5.2.2.2.1 Alineación entre los valores organizacionales y la cultura organizacional.....	153
5.2.2.2.2 Impacto de las estrategias empresariales en la cultura y valores organizacionales.....	165
5.2.2.2.2.1 Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos (productividad) con la cultura organizacional.....	166
5.2.2.2.2.2 Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos (productividad) con los valores organizacionales.....	177
5.2.2.2.2.3 Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con la cultura organizacional.....	188
5.2.2.2.2.4 Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con los valores organizacionales.....	198
5.3 Análisis Metafórico.....	211
5.3.1 Caso Flextronics.....	211
5.3.1.1 Recolección de la información.....	212
5.3.1.2 Análisis de la información.....	225
5.3.2 Caso INSA.....	230
5.3.2.1 Recolección de información.....	230
5.3.2.2 Análisis de la información.....	240
CAPÍTULO 6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	245
CONCLUSIÓN.....	255
GLOSARIO.....	261
BIBLIOGRAFÍA.....	262
ANEXOS.....	271

Índice de Tablas

Tabla 1. Entorno, estrategia y cultura organizacional.....	42
Tabla 2. Modelos de cultura organizacional.....	57
Tabla 3. Algunos estudios organizacionales en México.....	73
Tabla 4. Valores en los administradores.....	86
Tabla 5. Clasificación de los valores vigentes y deseados en la organización.....	88
Tabla 6. Dimensiones para las estrategias empresariales generales.....	104
Tabla 7. Dimensiones para las estrategias empresariales de recursos humanos.....	105
Tabla 8. Indicadores de las dimensiones de estrategias empresariales generales.....	105
Tabla 9. Indicadores de las dimensiones de estrategias empresariales de recursos humanos.....	106
Tabla 10. Dimensiones de la cultura organizacional.....	106
Tabla 11. Indicadores de las dimensiones de cultura organizacional.....	106
Tabla 12. Dimensiones de los valores organizacionales.....	107
Tabla 13. Indicadores de las dimensiones de valores organizacionales.....	108
Tabla 14. Información del cuestionario.....	110
Tabla 15. Fuentes y referencias empíricas del cuestionario.....	110
Tabla 16. Medición del cuestionario.....	111
Tabla 17. Ficha técnica de la investigación (Análisis Metafórico).....	116
Tabla 18. Dimensiones e indicadores de valores.....	120
Tabla 19. Esquema comparativo de las tres etapas de la investigación.....	122
Tabla 20. Información documental proporcionada por Flextronics.....	125
Tabla 21. Información documental proporcionada por INSA.....	126
Tabla 22. Resultados del análisis documental aplicado a los dos casos.....	128
Tabla 23. Ficha técnica de la investigación: Flextronics.....	129
Tabla 24. Ficha técnica de la investigación: INSA.....	129
Tabla 25. Bloque de Preguntas 1.....	133
Tabla 26. Bloque de Preguntas 2.....	134
Tabla 27. Bloque de Preguntas 3.....	135
Tabla 28. Bloque de Preguntas 4.....	136
Tabla 29. Media de las variables de valores organizacionales.....	136
Tabla 30. Media de la dimensión características.....	137
Tabla 31. Media de la dimensión administración de empleados.....	138
Tabla 32. Media de la dimensión cohesión en la organización.....	139
Tabla 33. Media de la dimensión énfasis estratégico.....	140
Tabla 34. Media de las culturas organizacionales en ambos casos.....	141
Tabla 35. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: tipología de apertura al cambio.....	146
Tabla 36. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: tipología de conservación.....	147
Tabla 37. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: tipología de auto mejora.....	148
Tabla 38. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: tipología de auto trascendencia.....	148

Tabla 39. Resumen de hipótesis de valores organizacionales.....	149
Tabla 40. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: cultura adhocrática.....	150
Tabla 41. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: cultura jerárquica.....	151
Tabla 42. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: cultura mercado.....	152
Tabla 43. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: cultura mercado.....	152
Tabla 44. Resumen de las hipótesis de cultura organizacional.....	153
Tabla 45. Grado de acuerdo de los coeficientes de concordancia de Kappa.....	154
Tabla 46. Medidas simétricas valor de apertura al cambio y cultura adhocrática.....	155
Tabla 47. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y cultura adhocrática.....	155
Tabla 48. Medidas simétricas valor de conservación y cultura jerárquica.....	156
Tabla 49. Recuento de concordancia entre valor de conservación y cultura jerárquica.....	156
Tabla 50. Medidas simétricas valor de auto mejora y cultura mercado.....	157
Tabla 51. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y cultura mercado.....	157
Tabla 52. Medidas simétricas valor de auto trascendencia y cultura clan.....	158
Tabla 53. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y cultura clan.....	158
Tabla 54. Concordancia entre valores y cultura organizacional/ Porcentaje de concordancia.....	159
Tabla 55. Medidas simétricas valor de apertura al cambio y cultura adhocrática (Flextronics).....	159
Tabla 56. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y cultura adhocrática (Flextronics).....	160
Tabla 57. Medidas simétricas valor de conservación y cultura jerárquica (Flextronics).....	160
Tabla 58. Recuento de concordancia entre valor de conservación y cultura jerárquica (Flextronics).....	160
Tabla 59. Medidas simétricas valor de auto mejora y cultura mercado (Flextronics).....	161
Tabla 60. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y cultura mercado (Flextronics).....	161
Tabla 61. Medidas simétricas valor de auto trascendencia y cultura clan (Flextronics).....	161
Tabla 62. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y cultura clan (Flextronics).....	162
Tabla 63. Concordancia entre valores y cultura organizacional/ Porcentaje de concordancia (Flextronics).....	162
Tabla 64. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y cultura adhocrática (INSA).....	163
Tabla 65. Medidas simétricas valor de conservación y cultura jerárquica (INSA).....	163

Tabla 66. Recuento de concordancia entre valor de conservación y cultura jerárquica (INSA).....	163
Tabla 67. Medidas simétricas valor de auto mejora y cultura mercado (INSA).....	164
Tabla 68. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y cultura mercado (INSA).....	164
Tabla 69. Medidas simétricas valor de auto trascendencia y cultura clan (INSA).....	164
Tabla 70. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y cultura clan (INSA).....	165
Tabla 71. Concordancia entre valores y cultura organizacional/ Porcentaje de concordancia (INSA).....	165
Tabla 72. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia de productividad.....	167
Tabla 73. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia de productividad.....	168
Tabla 74. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia de productividad.....	168
Tabla 75. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia de productividad.....	168
Tabla 76. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia de productividad.....	169
Tabla 77. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia de productividad.....	169
Tabla 78. Medidas simétricas cultura clan con estrategia de productividad.....	169
Tabla 79. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia de productividad.....	170
Tabla 80. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia de productividad.....	170
Tabla 81. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia de productividad (Flextronics).....	171
Tabla 82. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia de productividad (Flextronics).....	171
Tabla 83. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia de productividad (Flextronics).....	171
Tabla 84. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia de productividad (Flextronics).....	172
Tabla 85. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia de productividad (Flextronics).....	172
Tabla 86. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia de productividad (Flextronics).....	172
Tabla 87. Medidas simétricas cultura clan con estrategia de productividad (Flextronics).....	173
Tabla 88. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia de productividad (Flextronics).....	173
Tabla 89. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia de productividad (Flextronics).....	174
Tabla 90. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia de productividad (INSA).....	174

Tabla 91. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia de productividad (INSA).....	175
Tabla 92. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia de productividad (INSA).....	175
Tabla 93. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia de productividad (INSA).....	175
Tabla 94. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia de productividad (INSA).....	175
Tabla 95. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia de productividad (INSA).....	176
Tabla 96. Medidas simétricas cultura clan con estrategia de productividad (INSA).....	176
Tabla 97. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia de productividad (INSA).....	176
Tabla 98. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia de productividad (INSA).....	177
Tabla 99. Medidas simétricas valor de apertura al cambio con estrategia de productividad.....	177
Tabla 100. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia de productividad.....	178
Tabla 101. Medidas simétricas valor de conservación con estrategia de productividad.....	179
Tabla 102. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia de productividad.....	179
Tabla 103. Medidas simétricas valor de auto mejora con estrategia de productividad.....	179
Tabla 104. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia de productividad.....	180
Tabla 105. Medidas simétricas valor de auto trascendencia con estrategia de productividad.....	180
Tabla 106. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia de productividad.....	181
Tabla 107. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia de productividad.....	181
Tabla 108. Medidas simétricas valor de apertura al cambio con estrategia de productividad (Flextronics).....	182
Tabla 109. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia de productividad (Flextronics).....	182
Tabla 110. Medidas simétricas valor de conservación con estrategia de productividad (Flextronics).....	182
Tabla 111. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia de productividad (Flextronics).....	183
Tabla 112. Medidas simétricas valor de auto mejora con estrategia de productividad (Flextronics).....	183
Tabla 113. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia de productividad (Flextronics).....	183
Tabla 114. Medidas simétricas valor de auto trascendencia con estrategia de productividad (Flextronics).....	184

Tabla 115. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia de productividad (Flextronics).....	184
Tabla 116. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia de productividad (Flextronics).....	184
Tabla 117. Medidas simétricas valor de apertura al cambio con estrategia de productividad (INSA).....	185
Tabla 118. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia de productividad (INSA).....	185
Tabla 119. Medidas simétricas valor de conservación con estrategia de productividad (INSA).....	186
Tabla 120. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia de productividad (INSA).....	186
Tabla 121. Medidas simétricas valor de auto mejora con estrategia de productividad (INSA).....	186
Tabla 122. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia de productividad (INSA).....	187
Tabla 123. Medidas simétricas valor de auto trascendencia con estrategia de productividad (INSA).....	187
Tabla 124. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia de productividad (INSA).....	187
Tabla 125. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia de productividad (INSA).....	188
Tabla 126. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia exploradora.....	188
Tabla 127. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia exploradora.....	189
Tabla 128. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia exploradora.....	189
Tabla 129. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia exploradora.....	189
Tabla 130. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia exploradora.....	190
Tabla 131. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia exploradora.....	190
Tabla 132. Medidas simétricas cultura clan con estrategia exploradora.....	190
Tabla 133. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia exploradora.....	191
Tabla 134. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia exploradora.....	191
Tabla 135. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia exploradora (Flextronics).....	192
Tabla 136. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia exploradora (Flextronics).....	192
Tabla 137. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia exploradora (Flextronics).....	192
Tabla 138. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia exploradora (Flextronics).....	193
Tabla 139. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia exploradora (Flextronics).....	193

Tabla 140. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia exploradora (Flextronics).....	193
Tabla 141. Medidas simétricas cultura clan con estrategia exploradora (Flextronics).....	193
Tabla 142. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia exploradora (Flextronics).....	194
Tabla 143. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia exploradora (Flextronics).....	194
Tabla 144. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia exploradora (INSA).....	195
Tabla 145. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia exploradora (INSA).....	195
Tabla 146. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia exploradora (INSA).....	195
Tabla 147. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia exploradora (INSA).....	196
Tabla 148. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia exploradora (INSA).....	196
Tabla 149. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia exploradora (INSA).....	196
Tabla 150. Medidas simétricas cultura clan con estrategia exploradora (INSA).....	196
Tabla 151. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia exploradora (INSA).....	197
Tabla 152. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia exploradora (INSA).....	197
Tabla 153. Medidas simétricas valor apertura al cambio con estrategia exploradora.....	198
Tabla 154. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia exploradora.....	199
Tabla 155. Medidas simétricas valor conservación con estrategia exploradora.....	199
Tabla 156. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia exploradora.....	199
Tabla 157. Medidas simétricas valor auto mejora con estrategia exploradora.....	199
Tabla 158. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia exploradora.....	200
Tabla 159. Medidas simétricas valor auto trascendencia con estrategia exploradora.....	200
Tabla 160. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia exploradora.....	200
Tabla 161. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia exploradora.....	201
Tabla 162. Medidas simétricas valor apertura al cambio con estrategia exploradora (Flextronics).....	201
Tabla 163. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia exploradora (Flextronics).....	202
Tabla 164. Medidas simétricas valor conservación con estrategia exploradora (Flextronics).....	202
Tabla 165. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia exploradora (Flextronics).....	202

Tabla 166. Medidas simétricas valor auto mejora con estrategia exploradora (Flextronics).....	203
Tabla 167. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia exploradora (Flextronics).....	203
Tabla 168. Medidas simétricas valor auto trascendencia con estrategia exploradora (Flextronics).....	203
Tabla 169. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia exploradora (Flextronics).....	204
Tabla 170. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia exploradora (Flextronics).....	204
Tabla 171. Medidas simétricas valor apertura al cambio con estrategia exploradora (INSA).....	205
Tabla 172. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia exploradora (INSA).....	205
Tabla 173. Medidas simétricas valor conservación con estrategia exploradora (INSA).....	205
Tabla 174. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia exploradora (INSA).....	206
Tabla 175. Medidas simétricas valor auto mejora con estrategia exploradora (INSA).....	206
Tabla 176. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia exploradora (INSA).....	206
Tabla 177. Medidas simétricas valor auto trascendencia con estrategia exploradora (INSA).....	207
Tabla 178. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia exploradora (INSA).....	207
Tabla 179. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia exploradora (INSA).....	208
Tabla 180. Recuento global de concordancia entre los valores y la cultura organizacional.....	209
Tabla 181. Recuento global de concordancia entre la estrategia de productividad y la cultura organizacional.....	209
Tabla 182. Recuento global de concordancia entre la estrategia de productividad y los valores organizacionales.....	210
Tabla 183. Recuento global de concordancia entre la estrategia exploradora y la cultura organizacional.....	210
Tabla 184. Recuento global de concordancia entre la estrategia exploradora y los valores organizacionales.....	211
Tabla 185. Ficha técnica de la investigación, Análisis Metafórico: Flextronics.....	212
Tabla 186. Transcripción del audio obtenido. Equipo 1. Presente.....	213
Tabla 187. Transcripción del audio obtenido. Equipo 1. Futuro.....	215
Tabla 188. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 1.....	217
Tabla 189. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 2.....	218
Tabla 190. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 3.....	218
Tabla 191. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 4.....	219
Tabla 192. Transcripción del audio obtenido. Equipo 2. Presente.....	220
Tabla 193. Transcripción del audio obtenido. Equipo 2. Futuro.....	222

Tabla 194. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 1.....	223
Tabla 195. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 2.....	224
Tabla 196. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 3.....	224
Tabla 197. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 4.....	225
Tabla 198. Ficha técnica de la investigación, Análisis Metafórico: INSA.....	230
Tabla 199. Transcripción del audio obtenido. Equipo 1. Presente.....	231
Tabla 200. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 1.....	232
Tabla 201. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 2.....	232
Tabla 202. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 3.....	233
Tabla 203. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajadora 4.....	233
Tabla 204. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajadora 5.....	234
Tabla 205. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 6.....	235
Tabla 206. Transcripción del audio obtenido. Equipo 2. Presente.....	235
Tabla 207. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 1.....	236
Tabla 208. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 2.....	237
Tabla 209. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 3.....	238
Tabla 210. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 4.....	238
Tabla 211. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 5.....	239
Tabla 212. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 6.....	239
Tabla 213. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 7.....	240
Tabla 214. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 8.....	240
Tabla 215. Ficha técnica de la investigación, Análisis Metafórico: INSA.....	244
Tabla 216. Caracterización de los valores organizacionales en las diferentes etapas de la investigación (Flextronics).....	253
Tabla 217. Caracterización de los valores organizacionales en las diferentes etapas de la investigación (INSA).....	254

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Modelo de planeación estratégica aplicada.....	32
Gráfica 2. Variables involucradas en la implementación de estrategias empresariales.....	34
Gráfica 3. Modelo de las 5 S.....	41
Gráfica 4. Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.....	50
Gráfica 5. Los tres niveles de la cultura.....	53
Gráfica 6. Cultura y eficacia de una organización.....	54
Gráfica 7. Resultados de la investigación de Hofstede.....	62
Gráfica 8. Las dimensiones culturales de Trompenaars.....	64
Gráfica 9. Modelo Denison sobre la cultura organizacional.....	66
Gráfica 10. Modelo Competing Values Framework.....	69
Gráfica 11. Los valores compartidos en la organización.....	85
Gráfica 12. Representación simbólica de los valores, creencias y presunciones de las culturas y subculturas.....	87
Gráfica 13. Estructura dinámica de los valores.....	90
Gráfica 14. Diagrama de cebolla.....	93
Gráfica 15. Esquema conceptual de las teorías que fundamentan la investigación	96
Gráfica 16. Trabajadores por edad.....	130
Gráfica 17. Trabajadores por género.....	131
Gráfica 18. Trabajadores por estado civil.....	131
Gráfica 19. Trabajadores por nivel de estudios.....	132
Gráfica 20. Trabajadores por antigüedad.....	132
Gráfica 21. Bloque de Preguntas 1.....	134
Gráfica 22. Bloque de Pregunta 2.....	135
Gráfica 23. Bloque de Preguntas 3.....	135
Gráfica 24. Bloque de Preguntas 4.....	136
Gráfica 25. Media de las variables de los valores organizacionales.....	137
Gráfica 26. Características principales.....	138
Gráfica 27. Administración de empleados.....	139
Gráfica 28. Cohesión en la organización.....	140
Gráfica 29. Énfasis estratégico.....	140
Gráfica 30. Cultura Organizacional.....	141
Gráfica 31. Evaluación del desempeño.....	142
Gráfica 32. Puesto de trabajo.....	142
Gráfica 33. Capacitación.....	143
Gráfica 34. Medio ambiente.....	144
Gráfica 35. Ajustes a procesos.....	144
Gráfica 36. Desarrollo de productos o servicios.....	145
Gráfica 37. Metáfora “El cine”. Equipo 1. La organización en el presente.....	212
Gráfica 38. Metáfora “El edificio”. Equipo 1. La organización en el futuro.....	214
Gráfica 39. Metáfora “La escuela 1”. Trabajador 1, Equipo 1. La organización en el presente.....	217

Gráfica 40. Metáfora “La escuela 2”. Trabajador 2, Equipo 1. La organización en el presente.....	218
Gráfica 41. Metáfora “El Palacio de Gobierno”. Trabajador 3, Equipo 1. La organización en el presente.....	218
Gráfica 42. Metáfora “La escuela 3”. Trabajador 4, Equipo 1. La organización en el presente.....	219
Gráfica 43. Metáfora “La cárcel”. Equipo 2. La organización en el presente.....	219
Gráfica 44. Metáfora “La empresa justa”. Equipo 2. La organización en el futuro.....	221
Gráfica 45. Metáfora “La escuela 4”. Trabajador 1, Equipo 2. La organización en el presente.....	223
Gráfica 46. Metáfora “La organización responsable”. Trabajador 2, Equipo 2. La organización en el presente.....	223
Gráfica 47. Metáfora “La tienda de abarrotes”. Trabajador 3, Equipo 2. La organización en el presente.....	224
Gráfica 48. Metáfora “La flor”. Trabajador 4, Equipo 2. La organización en el presente.....	224
Gráfica 49. Metáfora “Chucky”. Equipo 1. La organización en el presente.....	230
Gráfica 50. Metáfora “El sendero”. Trabajador 1, Equipo 1. La organización en el presente.....	232
Gráfica 51. Metáfora “La casa 1”. Trabajador 2, Equipo 1. La organización en el presente.....	232
Gráfica 52. Metáfora “La casa 2”. Trabajador 3, Equipo 1. La organización en el presente.....	233
Gráfica 53. Metáfora “El infierno”. Trabajadora 4, Equipo 1. La organización en el presente.....	233
Gráfica 54. Metáfora “La casa 3”. Trabajadora 5, Equipo 1. La organización en el presente.....	234
Gráfica 55. Metáfora “La casa del terror”. Trabajador 6, Equipo 1. La organización en el presente.....	234
Gráfica 56. Metáfora “La casa 4”. Equipo 2. La organización en el presente.....	235
Gráfica 57. Metáfora “La iglesia”. Trabajador 1, Equipo 2. La organización en el presente.....	236
Gráfica 58. Metáfora “El ADN”. Trabajador 2, Equipo 2. La organización en el presente.....	237
Gráfica 59. Metáfora “La escalera”. Trabajador 3, Equipo 2. La organización en el presente.....	237
Gráfica 60. Metáfora “El pueblo”. Trabajador 4, Equipo 2. La organización en el presente.....	238
Gráfica 61. Metáfora “La casa 5”. Trabajador 5, Equipo 2. La organización en el presente.....	238
Gráfica 62. Metáfora “La isla”. Trabajador 6, Equipo 2. La organización en el presente.....	239
Gráfica 63. Metáfora “La casa 6”. Trabajador 7, Equipo 2. La organización en el presente.....	239

Gráfica 64. Metáfora “El rebaño de ovejas”. Trabajador 8, Equipo 2. La organización en el presente.....	240
Gráfica 65. Cultura organizacional propuesta y declarada en Flextronics e INSA.....	256
Gráfica 66. Valores organizacionales propuestos, declarados e intrínsecos en Flextronics.....	257
Gráfica 67. Valores organizacionales propuestos, declarados e intrínsecos INSA.....	258



Acrónimos

AGIL: adaptation, goal attainment, integration, latency

SHRM: strategic human resource management

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

INSA: Industria Superior del Asiento

7 “S”: share values, strategy, structure, systems, style, staff, skills

OCP: Organizational Culture Profile

OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument

UAMI: Universidad Autónoma Metropolitana, Campus Iztapalapa

ICOC: Instrumento de Cultura Organizacional y Competitividad

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

EVAT 30: Escala de valores hacia el trabajo

SIEM: Sistema de información empresarial mexicano

TSM: Tachi-s México

SUMMMA: Suplementos para Mascotas Muñoz Magaña

PIVA: Parque Industrial del valle de Aguascalientes

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

FLEX: Contracción de Flextronics

RESUMEN

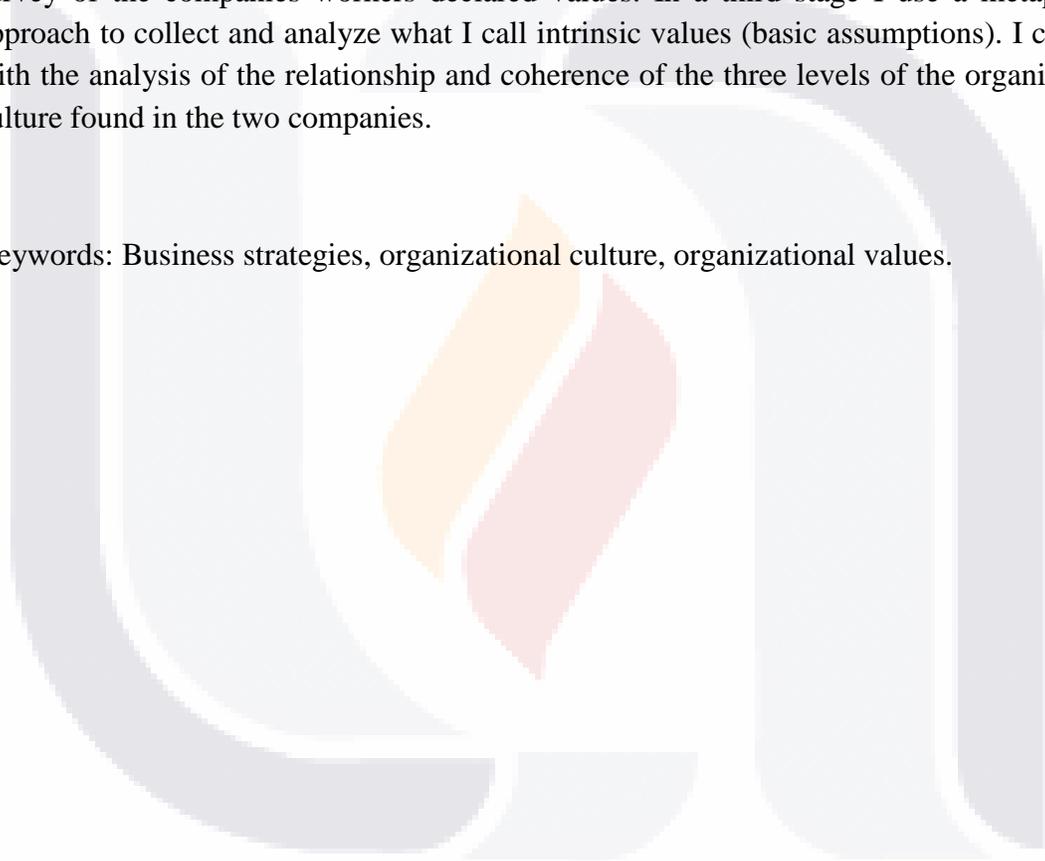
El propósito de este estudio es analizar las estrategias que dos empresas localizadas en Aguascalientes emplean para respaldar sus culturas organizacionales, enfatizando el uso de los valores. Se aborda la perspectiva teórica de los tres niveles de la cultura organizacional de Schein: artefactos, valores declarados y supuestos básicos. Utilizando el estudio de caso y una metodología mixta (cuantitativa- cualitativa) se analizaron en una primera etapa documentos oficiales que muestran los valores organizacionales propuestos por las dos empresas y las estrategias que se utilizan supuestamente para mejorar o cambiar (artefactos). En una segunda etapa se realiza una investigación sobre los valores declarados de los trabajadores de las empresas. En la tercera etapa se utiliza el enfoque metafórico para recolectar y analizar los valores intrínsecos (supuestos básicos). Se concluye con el análisis de la relación y coherencia de los tres niveles de la cultura organizacional encontrados en las dos empresas.

Palabras clave: estrategias empresariales, cultura organizacional, valores organizacionales.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the strategies that two companies located in Aguascalientes employ to support their organizational cultures, with emphasis in the use of values. My theoretical perspective is that of Schein's three levels of organizational culture: artifacts, declared values, and basic assumptions. Using case studies, and a mixed (quantitative–qualitative) methodology, I analyze in a first stage official documents that show the organizational values proposed by the two companies, and the strategies supposedly used to enhance or to change them (artifacts). In a second stage I conduct a survey of the companies workers declared values. In a third stage I use a metaphorical approach to collect and analyze what I call intrinsic values (basic assumptions). I conclude with the analysis of the relationship and coherence of the three levels of the organizational culture found in the two companies.

Keywords: Business strategies, organizational culture, organizational values.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo analizar de qué manera las estrategias empresariales impactan en la cultura organizacional a través de los valores organizacionales en empresas del estado de Aguascalientes. La razón por la cual existió el interés del investigador en este fenómeno de estudio se debió a la preocupación por un aspecto intangible pero no menos importante de las empresas que es la cultura organizacional, dentro de la cual se encuentran los valores organizacionales. Respecto a la cultura organizacional, es fundamental resaltar que en muchas ocasiones, esta solamente es un artefacto colgado en las oficinas, el cual supuestamente debería dirigir las acciones y comportamientos de los trabajadores, pero que en la mayoría de los casos muestra un abismo entre lo que pretende la organización y lo que en realidad hace el trabajador. Debido a esto se consideró valioso averiguar si las acciones estratégicas implementadas en las organizaciones tenían un impacto representativo en la cultura organizacional de su gente. Primeramente se indagó para identificar las estrategias empresariales que utilizan las organizaciones, además de la cultura y valores organizacionales propuestos en la filosofía de las empresas. Después se buscó cuáles eran los valores organizacionales declarados por los trabajadores, es decir aquello que se expresa en el discurso, pero que no necesariamente es lo que se interioriza. Posteriormente se escudriñaron los valores organizacionales intrínsecos, aquellos que tienen una mayor relación con lo que realmente ha sido aprehendido por los trabajadores, respecto a la filosofía organizacional. Finalmente se realizó un análisis de la información obtenida en las distintas etapas con el fin de evaluar si las estrategias empresariales tenían un impacto significativo en la cultura de los trabajadores de las empresas, haciendo comparaciones entre los resultados en cuanto a los valores propuestos, declarados e intrínsecos.

A la par de los objetivos, el investigador estableció la hipótesis en la que se pretendió demostrar sí las estrategias empresariales utilizadas por las empresas del estado de Aguascalientes, tenían un impacto significativo en la cultura y valores organizacionales de sus miembros. Para comprobar dicha hipótesis se utilizó el estudio de caso y una metodología mixta (cuantitativa- cualitativa), analizando en una primera etapa documentos oficiales como la misión, visión, cultura o valores organizacionales propuestos por las

empresas. En una segunda etapa se realizó una encuesta para averiguar cuáles eran los valores declarados por los trabajadores, además de algunas otras características como la demografía, cultura organizacional y estrategias empresariales. En la tercera etapa, mediante el análisis metafórico, se recogió y analizó información que ayudó a distinguir cuáles eran los valores organizacionales intrínsecos, es decir aquellos que los trabajadores han interiorizado. Luego se analizó la concordancia y congruencia de los tres niveles de la cultura organizacional en las dos empresas, encontrando que no había un impacto significativo de las estrategias empresariales en la cultura y valores organizacionales de los miembros de las empresas; sin embargo se encontraron algunos hallazgos interesantes, respecto a los tres niveles de la cultura y la relación entre estos, algo que más adelante será abordado.

El trabajo está conformado por seis capítulos, el primero se refiere a las estrategias empresariales, en el cual se hace un acercamiento a este tópico, partiendo desde lo más general hasta lo más particular. En el segundo capítulo se toca el tema de la cultura organizacional, al cual se le aborda desde las perspectivas cuantitativas y cualitativas, aterrizando con un recuento de las principales investigaciones tanto a nivel nacional como internacional. El tercer capítulo, concierne al asunto de los valores organizacionales, en el cual se desarrolla un balance de los diferentes autores, descubrimientos y propuestas de abordaje acerca de esta cuestión. En el cuarto capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación, en el cual se especifican las técnicas como el análisis documental, la encuesta o el análisis metafórico que son utilizadas para aprehender las distintas variables. El capítulo cinco detalla los resultados obtenidos mediante la investigación, mostrando los distintos análisis que conformaron este apartado. En el capítulo seis se discuten los resultados, buscando hacer un engranaje entre los diversos análisis practicados, argumentando el por qué surgieron determinadas consecuencias. Finalmente se expone la conclusión a la que llega la investigación, además de las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del trabajo.

Antecedentes.

Las organizaciones contemporáneas están insertadas en una dinámica, con características distintivas de esta época, como lo son la globalización, la tecnología, la diversidad y la ética, tal como lo afirma Chiavenato (2009: 39). En el caso de la globalización, esta obliga a que los productos, servicios, recursos, artefactos e ideas planteadas por las organizaciones tengan que competir en un mercado mundial; la tecnología, entendida principalmente como la de la información, está cambiando la relación entre los clientes, proveedores y organizaciones que interactúan en el mundo empresarial; algo que también es palpable en la forma en que las organizaciones laboran internamente (Chiavenato, 2009: 43). La diversidad se menciona como la presencia de personas de características distintas (raza, lengua, religión, clase social, edad, sexo, cultura, costumbres) que constituyen la fuerza de trabajo de una organización; finalmente la ética es aquel conjunto de principios morales que delimitan las acciones que se consideran adecuadas de las que no lo son, así como considerar no únicamente el bienestar personal, sino también el de los semejantes (Chiavenato, 2009: 43).

El estudio del comportamiento e interacción de las organizaciones con características como las mencionadas anteriormente, ha sido objeto de diversas aproximaciones por medio de ciencias como la sociología. Uno de los precursores del estudio de las organizaciones y la realidad social es Talcott Parsons, quien se distinguió por ser de los primeros sociólogos en escribir sobre estos temas en el volumen uno de la *Administrative Science Quarterly*, donde define a la organización como “un sistema social orientado al logro de un tipo específico de objetivos, lo cual contribuye a un mejor funcionamiento de un sistema integral: la sociedad” (Parsons, 1956: 63). Parsons (1951), a través de su pensamiento ha influenciado a varias ciencias sociales por medio de su teoría de la acción social; en una primera instancia, el autor busca separar la teoría de la acción del conductismo, como lo menciona Ritzer, “De hecho, escogió el término acción porque tenía una connotación diferente a la de conducta” (Ritzer, 2001: 534), esto se debía a que según Parsons el hablar de “conducta” implica el que exista una respuesta automática a los estímulos, mientras que la “acción” trae consigo un proceso racional y creativo por parte

del individuo. En la búsqueda de una explicación para lo acontecido en la relación del hombre con su medio, Parsons define al sistema social como:

...una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación y cuyas relaciones con sus situaciones –incluyendo a los demás actores– están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos (Parsons, 1951: 25).

En dicha definición, Parsons maneja diversos conceptos que son elementales para el entendimiento de cualquier relación de los individuos con la sociedad; por ejemplo habla en una primera instancia de los actores, los cuales son las personas que intervienen en la situación que se está llevando a cabo; se habla además del medio ambiente en el que interactúan los actores, y que está formado por aquellas circunstancias que rodean a los sujetos, como lo pueden ser las organizaciones. Por otra parte, Parsons (1951: 25) habla de un resultado buscado y que es aquello que le ofrece al sujeto un beneficio; finalmente se habla de símbolos culturales que traen consigo elementos previamente fabricados y que son compartidos por los actores, si es que así lo deciden. En la evolución de su trabajo hace la propuesta del sistema AGIL, el cual está conformado por cuatro funciones básicas que son la adaptación (*adaptation*), la cual se da al satisfacer las necesidades externas del individuo, buscando tanto adaptarse al entorno como adaptar el entorno a éste; los objetivos o fines (*goal attainment*), que todo individuo debiera tener y alcanzar; la integración (*integration*), la cual se da al regular las relaciones existentes entre sus partes constituyentes y la latencia (*latency*), la cual considera la importancia de la transmisión de ciertos modelos de comportamiento, que buscan una identidad de los diferentes miembros del grupo social (Parsons, 1971: 15). Con el objeto de aplicar su sistema AGIL a la sociedad, Parsons establece cuatro sistemas de acción básicos, los cuales son los subsistemas físico, personalidad, social y cultural. Del subsistema cultural, Parsons afirma que este cumple con la función de proporcionar a los individuos las normas y valores que influencien su forma de actuar. Es en el subsistema cultural precisamente en donde se integra la cuestión de la cultura organizacional, que es aquello a lo que la presente investigación centrará sus esfuerzos por analizar y entender sus repercusiones en las organizaciones. Debido a lo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mencionado anteriormente, el autor de la presente tesis considera que la obra de Parsons es fundamental en el entendimiento de las diversas teorías de cultura organizacional que intentan explicar la relación entre los individuos y el ente social.

Uno de los primeros autores que genera un concepto de lo que es cultura organizacional es Schein quien menciona que la cultura es:

Un modelo de presunciones básicas aprendidas por un grupo al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, de pensar y de sentir esos problemas (Schein, 2010: 18).

Para Schein (2010: 21), la cultura se genera bajo un constante aprendizaje inconsciente, aunque en ocasiones la tendencia es que en algunas organizaciones se lleve a cabo un proceso para transmitir una cultura particular, la cual es previamente establecida. Según Robbins, la cultura organizacional es "un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras" (Robbins, 1999: 525), que paulatinamente se va formando y generando una identidad y conjunción entre sus miembros.

En el campo de los estudios organizacionales, el de la cultura organizacional ha sido uno muy recurrente a nivel internacional, destacando estudios en diferentes países como Estados Unidos (Schein: 2010, Denison: 1990, Cameron y Quinn: 2006, Cable, Aiman-Smith, Mulvey y Edwards (2000), Chatman y Jehn: 1994, Deal y Kennedy: 2000) Inglaterra (Bjerke: 1999) Holanda (Hofstede: 1980, 1990, 2010, Trompenaars: 1998). México no ha sido la excepción, desde hace algunos años se han llevado a cabo diversos estudios en donde se abordan dichos temas, destacando el trabajo de Montañó (2000, 2001) como promotor de los estudios organizacionales en el país, además de Barba y Solís (1997), que con su libro *Cultura en las organizaciones*, son un referente en cuanto a la bibliografía enfocada al estudio de la cultura organizacional. Además de los referentes mencionados, resaltan aquellos trabajos realizados por Dávila y Ramírez (1999), Del Castillo (2003), Gámez (2003), Espinosa (2006) o Hernández, Mendoza, y González (2008), entre otros. En el caso del estado de Aguascalientes se encuentran los trabajos

realizados por Hernández (2003, 2004) que figura con libros como *La cultura empresarial en México* (2004) en donde aborda la evolución de la cultura organizacional tanto en el país como en Aguascalientes; además del libro *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales* (2003), en el que se muestran los resultados de un estudio cultural en tres empresas establecidas en el estado que fueron J.M. Romo, La Huerta y Xerox.

Por otro lado en el caso de las organizaciones empresariales, cada vez es más común que se presente la cuestionable situación de que el aspecto mercantilista se encuentre por encima del aspecto moral, tal como lo afirma De la Cerda y Núñez en su libro *Administración en Desarrollo* en el que menciona: “La teoría administrativa se concentra en los objetivos, pero no cuestiona los fines y valores de los administradores” (De la Cerda y Núñez, 1993: 4). La mayoría de las organizaciones centran sus esfuerzos en estrategias enfocadas a mejorar aspectos financieros, mercadológicos o productivos, dándole menor importancia al crecimiento del personal de la organización. En una investigación realizada por Hummels y Roosendaal (2001: 99) se examinó qué tanto puede reducirse la incertidumbre en una organización por medio de la primacía de los valores, lo que resultó en concluir que la incertidumbre podía aminorarse en gran medida, si la organización apoyaba sus prácticas en el aspecto axiológico. En otra investigación Pruzan detalló el cómo algunas organizaciones están cambiando su modelo de gestión por control a dirección por medio de valores, el autor menciona que la empresa cambia de una forma de trabajar a otra, al decir: “De un enfoque a la eficiencia y control, a una perspectiva administrativa basada en valores, identidad corporativa y éxito; de un enfoque al cumplimiento legal y desempeño financiero a una orientación a la empresa social y éticamente responsable” (Pruzan, 1998: 1394). La transmisión de los valores no resulta ser sencillo, ya que es necesario primero poseerlos y después transmitirlos por medio del ejemplo, tal como lo menciona Giral con el siguiente proverbio: “Haced lo que digo y no lo que hago” -dijo el maestro a sus discípulos- pero ellos replicaron: “es más fácil imitarte que entenderte” (Giral, 1993: 58). Zalpa, a su vez afirma que “Desde luego que las creencias y los valores que las gentes admiten discursivamente pueden coincidir con lo que realmente creen o sienten, pero también hay que admitir la otra posibilidad, la de que no sea así” (Zalpa,

2002: 26); por lo que es necesario que exista una concordancia entre los valores de cada uno de los trabajadores con los propios de la cultura organizacional.

A la par de la cultura organizacional, otro eje de la presente investigación lo es la estrategia empresarial; un término originalmente empleado para describir actividades militares que posteriormente fue adaptado a la administración. Porter define a la estrategia como “una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1998: 16). Mintzberg, Brian y Voyer, la definen como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y que establece la secuencia coherente de acciones a realizar” (Mintzberg, Brian y Voyer, 2000: 7). A su vez Chandler define a la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos para lograr sus propósitos” (Chandler, 1990: 13).

Continuando con la evolución del término, la estrategia cambió a un tipo particular, conocida como estrategia empresarial. En lo particular existen estrategias empresariales desarrolladas para ciertas áreas como la administración de recursos humanos, y son conocidas como *Strategic Human Resources Management* (SHRM). Dyer y Holder las definen como “decisiones respecto a los principales objetivos de recursos humanos y el significado fundamental en la búsqueda de estos objetivos” (Dyer y Holder, 1988: 5). Truss y Gratton definen SHRM como “la conexión de la administración de los recursos humanos con las metas y objetivos estratégicos a fin de mejorar el desempeño empresarial y el desarrollo de la cultura organizacional que promuevan la innovación y la flexibilidad” (Truss y Gratton, 1994: 663). Una vez definidas este tipo de estrategias, es necesario precisar la importancia que tiene la sincronía entre el compromiso organizacional y las estrategias de los recursos humanos, tal como lo afirman Chow y Liu: “por lo tanto, integrar el sistema de recursos humanos con la estrategia empresarial de la compañía es propicio para mejorar la efectividad organizacional, particularmente para un alto compromiso con el trabajo” (Chow y Liu, 2009: 2294). Freeman y Gilbert, al hablar de la relación entre la estrategia empresarial y la ética afirman que: “deberíamos aprender a construir la estrategia empresarial fundamentándola en el razonamiento ético, sin pretender

que la estrategia y la ética estén separadas” (en Elms, Brammer, Harris y Phillips, 2010: 404), con lo cual coinciden con el pensamiento de Lozano (1999: 219) en cuanto a la importancia de cimentar las estrategias empresariales mediante la fundamentación ética.

Planteamiento del problema.

Objetivo.

Objetivo general.

Analizar de qué manera las estrategias empresariales impactan en la cultura organizacional a través de los valores organizacionales en empresas del estado de Aguascalientes.

Objetivos particulares.

Objetivo 1.

Identificar las estrategias empresariales implementadas, así como la cultura y valores organizacionales propuestos por las empresas del estado de Aguascalientes.

Objetivo 2.

Identificar los valores organizacionales declarados de los trabajadores de las empresas del estado de Aguascalientes.

Objetivo 3.

Identificar cuáles son los valores organizacionales intrínsecos de los trabajadores de las empresas del estado de Aguascalientes.

Objetivo 4.

Analizar si las estrategias empresariales implementadas tienen un impacto significativo en la cultura organizacional de los trabajadores de las empresas del estado de Aguascalientes, comparando los resultados en cuanto a la cultura y valores organizacionales propuestos, declarados e intrínsecos.

Preguntas de investigación.

¿Cuáles son las estrategias empresariales implementadas, así como la cultura y valores organizacionales propuestos por las empresas del estado de Aguascalientes?

¿Cuáles son los valores organizacionales declarados por los trabajadores de las empresas del estado de Aguascalientes?

¿Cuáles son los valores intrínsecos de los trabajadores de las empresas del estado de Aguascalientes?

¿Las estrategias empresariales implementadas tienen un impacto significativo en la cultura organizacional de los trabajadores de las empresas del estado de Aguascalientes?

Hipótesis.

Las estrategias empresariales utilizadas por las empresas del estado de Aguascalientes, tienen un impacto significativo en la cultura y valores organizacionales de sus miembros.

Justificación.

Las empresas tienen un compromiso muy importante con sus diferentes públicos, tanto internos como externos, ese compromiso no tiene que ver únicamente con el aspecto monetario, sino con el apoyo intangible que se da a la sociedad al colaborar con la formación del colaborador, lo cual explican Pascale y Athos al mencionar el caso de Matsushita:

Las ganancias no deberían ser un reflejo de la avaricia corporativa, sino un voto de confianza de la sociedad que se da porque la empresa es valorada. Matsushita prevé que un modelo único de experiencia organizacional tiene un carácter imborrable. Era inconcebible en su visión, que en el trabajo, en el cual se ocupa la mitad de las horas que se está despierto, se negara este poderoso rol. La compañía, por lo tanto, tenía la ineludible responsabilidad de apoyar a sus empleados. Esta responsabilidad

podría mejorarse al enlazar a la compañía con la sociedad y el individuo, e insistiendo en que la administración sirve para preparar y desarrollar el carácter de la persona, no solamente para explotar al elemento humano. Matsushita proporciona dos tipos de entrenamiento, el primero orientado al adiestramiento de las habilidades; y el segundo y más importante, a la instrucción sobre los valores de Matsushita (Pascale y Athos, 1981: 72).

Tal como lo afirma Jalife-Rahme (2009: 1), las relaciones entre los diversos actores de la sociedad actual como lo son las organizaciones empresariales y el elemento humano que le da vida, tienen que evolucionar. No es posible seguir pensando en empresas que son exitosas sólo porque cumplen con sus objetivos financieros; al contrario, la visión debe ser más integral, y ¿por qué no?, pensar en empresas que dejen un sello positivo en sus colaboradores a través de la interiorización de una cultura y valores organizacionales útiles para la sociedad en general. Últimamente han surgido diversas ideas respecto al compromiso de las empresas con la sociedad y su gente; un ejemplo de esto es que la ética en los negocios, que se requiere como elemento vertebrador de una cultura organizacional uniforme (Lozano: 1999, 176-177).

Castro y Higgs mencionan que "...las empresas que se interesan en un proceso de implementación y formulación de estrategias empresariales y de recursos humanos se desempeñarán mejor en el largo plazo que aquellas compañías que dirigen sus estrategias de manera independiente" (Castro Christiansen y Higgs, 2008: 18), por lo que es importante que exista una alineación entre las estrategias empresariales y las prácticas de recursos humanos tendientes a mejorar la cultura organizacional en las empresas actuales. Schwartz y Davis (1981: 47), establecen que una cultura organizacional fuerte puede ser un factor importante para la obtención de una ventaja competitiva, al tener una mayor habilidad para el cumplimiento de sus metas y objetivos, especialmente cuando la compañía está cambiando su dirección estratégica.

También es fundamental precisar que el involucramiento que tengan los colaboradores con la empresa, juega un papel muy importante en el éxito de las iniciativas tendientes a la búsqueda de un alto desempeño organizacional, lo que es mencionado por Chow y Liu (2009: 2292). Las mismas autoras refieren que "la integración del sistema de recursos humanos con las estrategias empresariales de la compañía, conducen al

mejoramiento de la efectividad organizacional, en especial cuando se trabaja bajo un sistema con alto compromiso” (Chow y Liu, 2009: 2294), algo sumamente necesario en las empresas que buscan un desempeño sobresaliente.

Por lo descrito previamente, en cuanto a la repercusión de un alineamiento entre la cultura y valores organizacionales, es que se considera necesario el estudiar estos fenómenos con el objeto de analizar si es que existe coincidencia entre las diferentes partes, y qué acciones tomar para mejorar la implementación en las organizaciones analizadas. Al conocer la situación presente en las organizaciones, respecto a la aprehensión de la cultura organizacional por parte de los trabajadores, es posible realizar algunas recomendaciones sobre cómo implementar las estrategias empresariales encauzadas a este propósito; lo que en algún momento dado puede convertirse en un beneficio tangible para las compañías que participen en el estudio.

CAPÍTULO 1

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Introducción

En este capítulo habrán de tratarse aspectos relacionados con la estrategia; primeramente se precisará su significado, iniciando con el concepto general y aterrizando en el de estrategias empresariales. Se entenderá cómo la estrategia empresarial se encuentra insertada en el proceso de planeación y a la par de lo anterior, meditar de qué manera la estrategia empresarial se relaciona con la cultura organizacional, con el objeto de apoyar a ésta última.

1.1 Concepto y propósito de la estrategia empresarial

Según el Diccionario de la Lengua Española (2003) la palabra estrategia significa: “el arte de dirigir las operaciones militares o el arte para dirigir un asunto”. La estrategia fundamenta la mayoría de los planes con que cuenta la empresa, Chandler en *Strategy and structure* define estrategia como “la determinación de las metas y objetivos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos para lograr sus propósitos” (Chandler, 1990: 13). Por otro lado, Mintzberg et al. (2000: 7) afirman que la estrategia utilizada por la empresa resulta fundamental para integrar las principales metas y políticas de una organización, además de transmitir a los trabajadores los objetivos y metas entre los que destacan la misión y la visión. La misión debe reflejar cuál es la razón de ser de la empresa y cuál es su objetivo máximo; por ejemplo la misión de una organización de clase mundial como Industria de Asiento Superior, S.A. de C.V. (INSA) es: “fabricar y vender asientos automotrices y autopartes de excelente calidad con la más alta tecnología de vanguardia, contribuyendo al desarrollo de la sociedad, a través de actividades empresariales otorgándole mayor prioridad a nuestro cliente y mereciendo la confianza de todas las personas relacionadas con la misma.” (INSA, Misión, <http://www.insa-tachi-s.com.mx/insa.htm>). De dicha misión habrán de desprenderse los objetivos a cumplir por la organización, los cuales guiarán tanto las estrategias como las políticas. En el caso de INSA se plantea como objetivo fabricar asientos y autopartes con la mayor calidad por medio de la más alta tecnología, por lo que sus planes estarán enfocados

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

a cumplir con esta premisa. Para que esto se cumpla no únicamente se requiere el decirlo o quererlo, sino que es necesario contar con personas comprometidas, tal como lo mencionan Schwartz y Davis: “El pivote es la palabra compromiso, el compromiso para iniciar un cambio cultural y permanecer firme para verlo” (Schwartz y Davis, 1981: 44), por lo que en la implementación de la planeación habrán de diseñarse estrategias tendientes a motivar la participación de la gente dando su mejor desempeño.

Al seguir hablando de las estrategias en general, debe precisarse que existen un tipo conocido específicamente como “estrategias empresariales”, tal como lo establecen Hax y Majluf, que las definen como “una serie de programas de acción bien coordinados que apuntan a asegurar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo” (Hax y Majluf, 1984: 54). Di Norcia y Tigner establecen que “Varios componentes de la estrategia empresarial entran en el campo de las decisiones éticas de acuerdo a los objetivos de la empresa, como institución social” (Di Norcia y Tigner, 2000: 6), lo que hace pensar en la trascendencia de planear con base en todos los elementos que conforman la organización. Las estrategias empresariales, no son ajenas a traer consigo cambios en cuanto a la estructura de la organización, innovación en procesos, o en la misma cultura.

Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978: 546), hablan de la importancia de un comportamiento estratégico que permita a la organización ser consciente de la manera en que actúa y así construir mecanismos para perseguir sus estrategias. Andrews define a la estrategia empresarial como:

Un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas o planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados y las comunidades (Andrews en Elms, et al., 2010: 402).

Miles y Snow (1984: 47), mencionan la existencia de estrategias empresariales desarrolladas para ciertas áreas funcionales en particular como las de recursos humanos, mercadotecnia o tecnología de la información. En el caso de las estrategias empresariales

enfocadas a la administración de recursos humanos estas son conocidas como *Strategic Human Resources Management* (SHRM). Dyer y Holder las definen como “decisiones respecto a los principales objetivos de recursos humanos y el significado fundamental en la búsqueda de estos objetivos” (Dyer y Holder, 1988: 5). Truss y Gratton las definen como “la conexión de la administración de los recursos humanos con las metas y objetivos estratégicos a fin de mejorar el desempeño empresarial y el desarrollo de la cultura organizacional que promuevan la innovación y la flexibilidad” (Truss y Gratton, 1994: 663).

Una vez definidas este tipo de estrategias, es necesario precisar la importancia que tiene la sincronía entre la cultura organizacional y las estrategias de los recursos humanos, tal como lo afirman Chow y Liu: “por lo tanto, integrar el sistema de recursos humanos con la estrategia empresarial de la compañía es propicio para mejorar la efectividad organizacional, particularmente para un alto compromiso con el trabajo” (Chow y Liu, 2009: 2294). Freeman y Gilbert, al hablar de la relación entre la estrategia empresarial y la ética afirman que: “deberíamos aprender a construir la estrategia empresarial fundamentándola en el razonamiento ético, sin pretender que la estrategia y la ética estén separadas” (Freeman y Gilbert, en Elms et al., 2010: 404). Dichas afirmaciones coinciden con el pensamiento de Lozano quien menciona que:

[...] cuando se constata que la concepción de la estrategia empresarial tiene un fuerte contenido axiológico, lo que se plantea ya no es tan sólo cómo incorporar las preferencias sociales en el desarrollo de las estrategias empresariales, sino la misma estrategia empresarial como cuestión ética (Lozano, 1999: 219).

En dicha afirmación se habla de la importancia de incluir los valores en las estrategias utilizadas por las empresas; algo que la mayoría de las veces no sucede así, ya que por delante de estos se encuentran los intereses y objetivos cuantitativos de las empresas.

1.2 La planeación estratégica y las estrategias empresariales

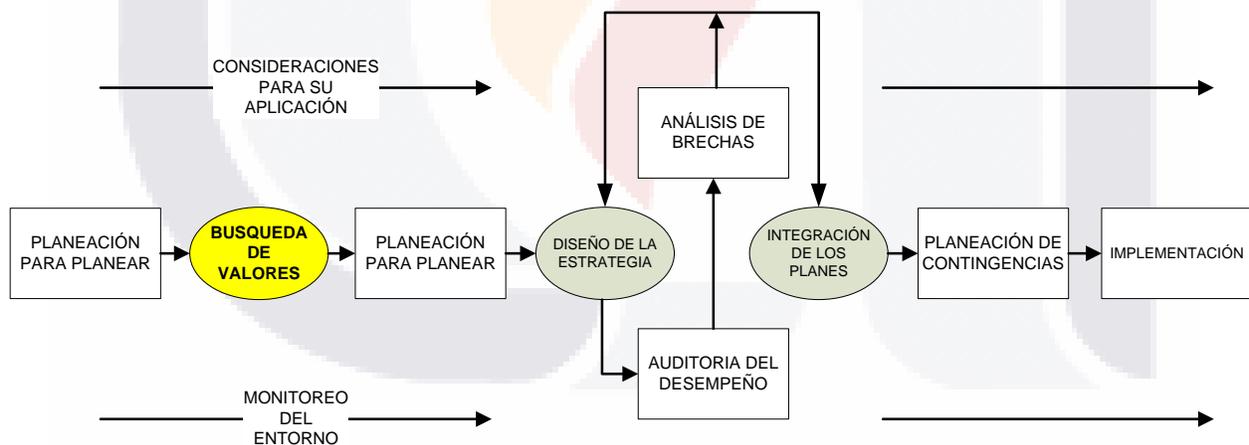
Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998: 12) en su libro *Planeación estratégica aplicada*, dan a conocer un modelo de planeación muy original con énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores organizacionales, además de concentrarse en el proceso creativo de

prever el futuro ideal (gráfica 1). Un aspecto singular del modelo de planeación estratégica aplicada es su énfasis en la búsqueda de valores, donde se sugiere que estos deben ser considerados en el proceso de planeación; además resalta la importancia de comprender la cultura organizacional como fundamento para el éxito empresarial. La búsqueda de valores, consiste en:

Un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés (Goodstein, et al., 1998: 17).

A la par de la búsqueda de valores la organización debería estar atenta al logro de dos situaciones: la primera en cuanto a la congruencia de los valores organizacionales con los planes estratégicos, como sustento para el logro de los objetivos. La segunda se refiere a encontrar las presunciones o principios, que son las ideas básicas de las personas acerca de cuál debería ser la manera de trabajar en la organización, que pudieran ser traducidas en valores organizacionales.

Gráfica 1. Modelo de planeación estratégica aplicada



Fuente: Goodstein et al. (1998: 12)

Goodstein et al., resaltan que para poder llevar a cabo una planeación estratégica adecuada, será necesario tomar en cuenta los valores de todos los miembros de la organización los cuales pueden encontrarse en características como:

- a) Valores personales.

El primer paso para llevar a cabo la búsqueda de valores es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo de planeación; el primer aspecto de la búsqueda debe realizarse a nivel individual.

b) Valores organizacionales.

Dados los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación, ¿qué valores desean que esta compañía adopte y utilice en su toma de decisiones?

c) Filosofía operativa.

Por lo general, los valores de una compañía se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno externo, incluyendo a los consumidores o clientes.

d) Cultura organizacional.

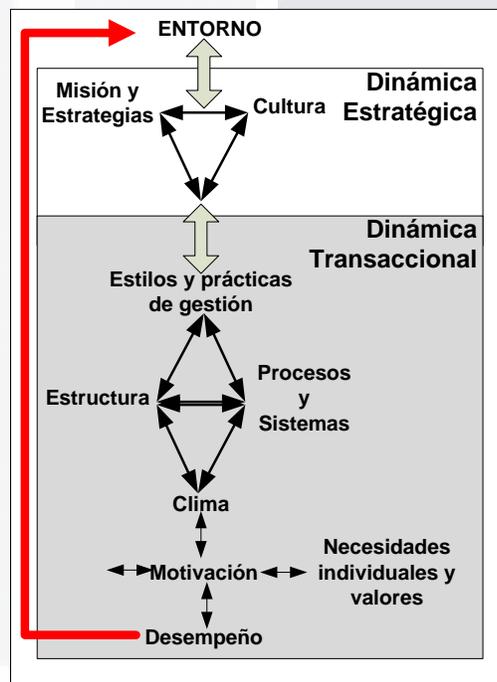
La cultura de la organización se genera mediante el conjunto de presunciones de una organización acerca de la forma cómo funciona el mundo, los valores individuales de sus miembros, los de la organización como un todo y su filosofía de operaciones. La cultura de una organización une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana (Goodstein et al., 1998, 173-190).

Como se aprecia en la postura de Goodstein, et al. (1998: 229), las estrategias tienen como fin el logro de las metas de la empresa, las cuales pudieran traducirse en un beneficio económico, este planteamiento toma en cuenta los aspectos axiológico y cultural de la organización, es decir aquellas características intangibles que muchas veces son puestas en un segundo término.

Un ejemplo de cómo construir modelos estratégicos que toman en cuenta el aspecto intangible, se aprecia en el estudio organizacional realizado para la División Radomiro Tomic de la minera chilena Codelco (Jofré, 2002: 146), en el que las estrategias empresariales apoyadas por la cultura, mejoraron el desempeño tanto organizacional como

personal (gráfica 2). En dicho modelo se encuentran dos ramificaciones principales que son la “dinámica estratégica” que se refiere a los planes y cultura propuestos por la organización, y la “dinámica transaccional”, la cual se caracteriza por las diferentes interacciones humanas entre las que se encuentran el estilo de gestión, la estructura, el clima organizacional, la motivación, las tareas, las necesidades y los valores que son variables que pueden llevar a un mejor desempeño organizacional; por lo que en este modelo es importante tanto lo estratégico como las relaciones personales.

Gráfica 2. Variables involucradas en la implementación de estrategias empresariales



Fuente: (Jofré, 2002: 146)

Hax y Majluf (1984: 48) proponen que para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica es imprescindible tomar en cuenta tres perspectivas básicas: la estrategia de negocios, la funcional y la corporativa. A diferencia de las otras dos perspectivas –estrategia de negocios y estrategia funcional, la estrategia corporativa se enfoca a tres planos fundamentales que son:

- Plano del liderazgo, que suele asociarse con quienes ejercen una influencia sobre los colaboradores en la organización.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Plano económico, que identifica las fuentes de creación de valor abarcando ocho tareas fundamentales para su funcionamiento:
 - 1) Examen del medio externo o entorno a nivel corporativo.
 - 2) La misión de la empresa y fin último de la empresa.
 - 3) La segmentación del negocio, en cuanto a la forma de manejar sus diferentes partes.
 - 4) La estrategia horizontal.
 - 5) La integración vertical.
 - 6) La filosofía corporativa.
 - 7) La postura estratégica de la empresa.
 - 8) La gestión de la cartera de negocios.
 - Plano gerencial, que es el más importante para una estrategia corporativa y en este se identifican:
 - 9) La infraestructura gerencial que consiste en el diseño y ajuste de la estructura, los procesos gerenciales y los sistemas de la organización conforme a la cultura.
 - 10) La gestión de recursos humanos del personal clave: selección, desarrollo, valoración, recompensa y promoción (Hax y Majluf, 2001: 148-150).

Es en esta tercera dimensión de la estrategia corporativa: el plano gerencial, donde el autor habla de la importancia de coordinar los aspectos estructurales de la organización con la cultura organizacional presente, puesto que de haber un sesgo entre estas dos, la estrategia empresarial pudiera correr el peligro de fracasar. Aunque el trabajo anterior propuesto por Hax y Majluf (2001), pareciera completo, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel estudian las diversas escuelas de lo que hoy se conoce como *strategic management*, que consiste en una opción adicional al enfoque de las estrategias, caracterizando los siguientes enfoques o escuelas:

1. La Escuela del Diseño.
2. La Escuela de la Planificación.
3. La Escuela del Posicionamiento.
4. La Escuela Empresarial.
5. La Escuela Cognoscitiva.

6. La Escuela del Aprendizaje.
7. La Escuela del Poder.
8. La Escuela Cultural.
9. La Escuela Ambiental.
10. La Escuela de la Configuración (Mintzberg et al., 1999: 17).

Mintzberg et al. (1999: 332), afirman que en una organización puede elegirse el tipo de estrategia a utilizar, dependiendo de a qué se le quiera dar un mayor peso, para el caso de la presente investigación, el enfoque más acorde lo constituye la “Escuela Cultural”, que tiene su principal interés en la organización, es decir en lo colectivo. En esta escuela se reflejan diversos aspectos que tienen que ver con la cultura organizacional como lo pueden ser los tangibles o intangibles de la misma. La Escuela Cultural tiene las siguientes premisas:

- a) La creación de la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización, con lo cual se reafirma la importancia de tomar en cuenta al elemento humano al momento de plantear las estrategias.
- b) Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal. Respecto a esto, es preciso comentar que la manera más común de integrar socialmente a un individuo a la organización es inconsciente, en pocos casos se le da un acompañamiento, por lo que puede resultar complejo “aculturizarse”.
- c) Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos, lo que deja ciertos sesgos en cuanto a la comprensión de la cultura organizacional.
- d) Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentra

protegidos y se utilizan para lograr ventajas competitivas. Con esto último se precisa que la dirección tiene la capacidad de elegir entre plantear estrategias con poco trasfondo o estrategias que verdaderamente sean asimiladas por los miembros y resulten más eficientes (Mitzberg et al., 1999: 337).

La influencia de la “Escuela Cultural” se dio en gran medida por las enseñanzas de las pudientes organizaciones japonesas que fundamentan gran parte de su éxito en una cultura organizacional fuerte (Morgan: 1991: 102). Para una correcta implantación de una estrategia de esta naturaleza no únicamente se requiere de las buenas intenciones, sino de gente que esté dispuesta a un cambio en sus creencias más arraigadas, y de una dirección que trabaje en pro de este objetivo.

Con base en sus observaciones, Miles et al. describieron cuatro tipos de estrategias u organizaciones de acuerdo a su comportamiento y características que denominaron defensiva, exploradora, analizadora y reactiva.

- La organización defensiva tiene un dominio de mercado o producto limitado y estable, los administradores son expertos en el área que compete a la organización, pero tienden a buscar fuera de su dominio nuevas oportunidades de negocio. Como resultado de este enfoque limitado, estas organizaciones rara vez necesitan hacer mayores ajustes en su tecnología, estructura o métodos de operación, en cambio, se pone una mayor atención a mejorar la eficiencia de las operaciones existentes. Las características defensivas incluyen una línea de producto limitada, una tecnología simple, una estructura funcional, eficiencia en producción y bajo costo.
- La organización exploradora continuamente busca nuevas oportunidades de productos y mercados y regularmente experimenta con tendencias ambientales emergentes. Estas organizaciones a menudo son las creadoras del cambio y la incertidumbre a la cual sus competidores responden. Sin embargo, debido al fuerte interés en la innovación del mercado y producto, usualmente estas organizaciones no son completamente eficientes. Las características de la organización exploradora incluyen una diversa línea de productos, múltiples tecnologías, una estructura divisional por producto o geográfica y habilidades en la investigación y desarrollo de productos, investigación de mercado y desarrollo de ingeniería.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La organización analizadora opera en dos dominios de producto y mercado, uno relativamente estable, el otro cambiante. En sus áreas estables las organizaciones operan rutinariamente y eficientemente mediante estructura y procesos formalizados. En sus áreas de innovación, los administradores observan de cerca a sus competidores en búsqueda de nuevas ideas, adoptando rápidamente aquello que parece ser más prometedor. Las características de la organización analizadora incluyen una línea de producción limitada, búsqueda de un número pequeño de oportunidades de producto o mercado relacionadas; eficiencia en tecnología y costos para el desarrollo de nuevos productos; una estructura mixta y habilidades en la producción, ingeniería y mercadotecnia.
 - La organización reactiva es aquella incapaz de actuar de manera efectiva ante los cambios e incertidumbre percibida. Estas organizaciones carecen de una relación estrategia-estructura consistente, por lo que no se ajustan al medio hasta que son forzadas por el propio entorno (Miles et al., 1978: 550- 558).

Es importante precisar que este cuarto tipo de estrategia no será considerada para el presente estudio, ya que tal como lo mencionan García y Gallego (2006: 443), no existe una identificación plena de parte de las empresas con esta estrategia. Siendo más específicos en cuanto a estrategias empresariales, Lepak y Snell, con base en sus estudios, caracterizaron las principales estrategias de recursos humanos utilizadas en las empresas en:

- a) Compromiso: estrategia empresarial que busca crear o soportar una relación entre el empleado y la organización, para esto se confiará en un sistema basado en el compromiso. Se apoyará al empleado, involucrándolo para así maximizar el retorno de las inversiones en capital humano. Por ejemplo hay organizaciones que diseñan sus puestos, adaptándolos o cambiándolos de acuerdo a las necesidades del trabajador, con el objeto de potenciar sus habilidades, aptitudes, entrenamiento y acrecentando su conocimiento. Se fundamenta en un sistema de pago justo (Lepak y Snell, 1999: 37).
- b) Productividad: esta estrategia se da en situaciones en donde la forma de allegarse recursos humanos es por medio de la adquisición de capital humano (ya desarrollado), la relación de trabajo es simbiótica, es decir tanto la empresa como el trabajador están muy interesados en la obtención de su propio provecho. La contratación de recursos

humanos enfatiza el apoyo de *staff*, y el empleo de personas con habilidades necesarias para la organización. Los trabajadores tienen un limitado entrenamiento y desarrollo; además se asume que la paga depende del valor en el mercado de la transferencia de capital humano (Lepak y Snell, 1999: 39).

- c) Conformidad: se fundamenta en la aceptación de la seguridad laboral con base en los términos y condiciones de contratación, esto en detrimento de las responsabilidades y roles asignados por la empresa. Para asegurar la conformidad, las organizaciones se concentran en reforzar su reglamentación, manteniendo grandes controles y asegurando la conformidad por medio de los estándares (Lepak y Snell, 1999: 40).
- d) Colaborativa: su intención es la de alentar y recompensar la cooperación y participación del trabajador con la organización. Se invierten recursos para mejorar las relaciones y desempeño de los trabajadores; el entrenamiento se enfoca al proceso, construcción de equipos de trabajo, mecanismos de comunicación, intercambio de programas, y de puestos de trabajo, y acompañamiento del trabajador durante su estancia en la empresa (Lepak y Snell, 1999: 41).

La estrategia resulta ser una consecuencia de la interacción social, ya que dependiendo de la interiorización de la cultura organizacional por parte de la gente, pueden lograrse los cambios necesarios para ser eficientes, Schwartz y Davis mencionan que “Definiendo los valores centrales de la cultura de la empresa, pueden removerse viejos tabúes que restringen innecesariamente las decisiones estratégicas” (Schwartz y Davis, 1981: 46). Una vez comentados algunos tipos de estrategias empresariales, resulta fundamental cimentarlas tomando como base lo mencionado por Hax y Majluf, en cuanto a un proceso de gestión adecuado:

1. La gente es el mayor activo de la empresa.

En la empresa actual a diferencia de los antiguos modelos “fordistas” o “tayloristas”, la mayor importancia recae en el elemento humano, el cual se erige como alma o figura principal de toda organización moderna.

2. Debe haber una integración de la estrategia, la estructura, los procesos de negocio, el desempeño y la cultura.

La estrategia no puede ser un elemento al margen de lo que suceda en la organización, por el contrario, deberá convertirse en motor de los demás elementos, teniendo una relación sumamente estrecha con las demás partes mencionadas.

3. Es importante la coexistencia de procesos y sistema gerencial formal e informal.

En la empresa no todo puede ser mecanizado o previamente construido, también deberá haber un espacio en el que confluyan aspectos objetivos o subjetivos; para una organización son tan importantes las relaciones formales como las informales, siendo las últimas en muchas ocasiones las que sostienen a la empresa (Hax y Majluf, 1997: 65). Por otro lado, existen otros factores importantes, como los que propone Velarde (2003), al momento de implementar una estrategia efectiva:

Deben tomarse en cuenta diversos aspectos al momento de definir una estrategia, entre ellos, que sea clara, que tenga un impacto motivacional, que tenga consistencia interna, que sea compatible con el entorno, que se dispongan de los recursos necesarios, tomar en cuenta el grado de riesgo, la flexibilidad, que sea congruente con los valores personales de los directivos clave, que sea aplicable e incluso que se tomen en cuenta aspectos de ética al momento de definirla (Velarde, 2003: 58- 59).

Lo mencionado por Velarde es primordial para la presente investigación, ya que un aspecto que no puede dejarse a un lado al momento de definir el rumbo de la empresa es la congruencia de los directivos con los valores organizacionales. Gran parte del éxito del liderazgo enfocado a la estrategia consiste en que el propio líder crea en lo que se pretende realizar, lo exteriorice y contagie a los subordinados de su entrega a la organización.

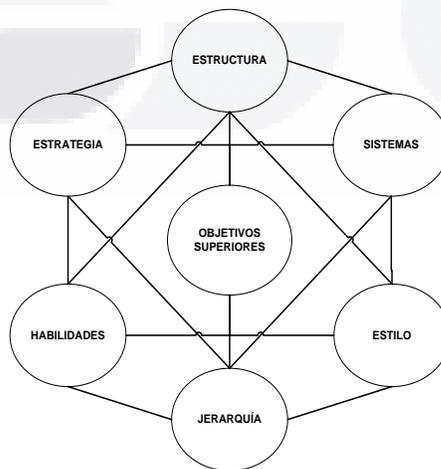
1.3 La estrategia y la cultura organizacional

A la par de lo anterior, es importante hablar acerca de la relación existente entre la estrategia y la cultura organizacional, un hecho que ya ha sido estudiado por diversos autores entre los que destaca Francés (2006) quien con base en Pascale y Athos plantea un modelo organizacional que conecta los puntos de coincidencia entre la estrategia empresarial y la cultura organizacional. Dicho modelo se conoce como las 7 “S” que sirve para realizar un diagnóstico de los aspectos positivos y negativos de una organización, para ser comparados con los de los competidores, y así determinar las fortalezas y debilidades

relativas, mediante las siete características principales propuestas (gráfica 3) a continuación:

- Estrategia. Se refiere a la importancia que tiene para la organización el que exista un rumbo predeterminado hacia el cual dirigirse, que puede establecerse en la misión, visión, objetivos, etc.
- Estructura. Tiene que ver con que la organización cuente con una estructura funcional que sustente la estrategia para la cual se está enfocando.
- Sistemas. Consiste en la generación de diversos procedimientos que permitirán a la empresa ser más eficiente y llevar a cabo su labor de manera apropiada.
- Estilo. Se enfoca principalmente a definir cuál es el estilo gerencial que propone la dirección de la organización y dejar en claro si hay coherencia entre lo que se dice con la labor que realizan los administradores.
- Habilidades. Analiza si la gente que labora en la empresa cuenta con las suficientes herramientas técnicas para llevar a cabo sus labores.
- Cuadros jerárquicos. Su principal enfoque es el saber si dentro de la organización hay un correcto manejo del personal en cuanto a su desarrollo de carrera y motivación.
- Objetivos de orden superior. Es necesario conocer si en la organización existen ciertos objetivos o aspiraciones más allá, es decir un hambre por alcanzar cada vez metas más elevadas (Francés, 2006: 169).

Gráfica 3. Modelo de las 7'S



Fuente: Francés (2006: 169) con base en Pascale y Athos

Además de lo anterior, Francés (2006: 170) argumenta que para que una estrategia funcione apropiadamente, deberá haber una alineación entre esta y la cultura organizacional y entre la estrategia y la naturaleza del entorno. Si en un momento dado el entorno de la empresa resulta ser más cambiante, la cultura deberá tener una mayor apertura y capacidad de cambio. Como se aprecia en la tabla 1, la cual muestra las relaciones entre el entorno, la estrategia y la cultura, en los casos en que el entorno se comporte de manera repetitiva o predecible, por lo general la cultura organizacional no estará en condiciones de aceptar los cambios; pero pasando al otro extremo, en el caso de que el entorno se modifique de manera sorpresiva o inesperada, la cultura deberá buscar un giro de 180 grados en cuanto a su adaptación al medio.

Tabla 1. Entorno, estrategia y cultura organizacional

Entorno, Estrategia y Cultura organizacional					
Entorno	Repetitivo	En expansión	Cambiante	Discontinuo	Sorpresivo
Agresividad de la estrategia	Estable, basada en precedentes	Reactiva, basada en la experiencia	Anticipadora, basada en extrapolación	Exploratoria, basada en nuevas opciones	Creativa, basada en innovación
Apertura de la cultura organizacional	Rechaza el cambio	Se adapta al cambio	Busca cambio conocido	Busca cambio relacionado	Busca cambio novedoso

Fuente: adaptado de Ansoff, por Francés (2006: 170)

Tanto Ansoff en su momento como Francés (2006: 170), plantean que dependiendo del entorno al cual se enfrente la organización, la cultura organizacional debiera tener cierta apertura. Suena fácil el hablar de que una empresa logre adaptar ciertos aspectos como la estrategia a las condiciones cambiantes del medio ambiente que la rodea, sin embargo el hablar de cierta apertura o flexibilidad de la cultura organizacional es algo más complejo. Si algo ha quedado claro en fuentes como Zalpa (2002: 17) es que aspectos culturales como los presupuestos básicos son algo difícil de modificar, se podrá hablar de cambio de actitudes o rutinas, pero la interiorización de una creencia, norma o valor es un proceso que lleva más tiempo y dedicación.

Como conclusión del presente capítulo se puede comentar que es muy importante para cualquier empresa el pensar a futuro, generando una serie de planes tendientes a

alcanzar objetivos estratégicos, sin embargo para que la organización funcione como un verdadero organismo es necesario involucrar a todas las partes y convencer al elemento humano de lo que se quiere. Las estrategias no únicamente debieran enfocarse a los números, a los índices, a las estadísticas, a las utilidades, sino también a mantener un equilibrio en las relaciones con los diferentes públicos a los que se dirige la organización. Tal como lo menciona Francés, “Para que la empresa u organización pueda ejecutar su estrategia exitosamente debe existir concordancia entre estrategia y cultura organizacional, y entre estrategia y naturaleza del entorno” (Francés, 2006: 170). De lo anterior se precisa que a la par a las estrategias tendientes a obtener beneficios económicos, es posible el desarrollar una serie de estrategias empresariales enfocadas a encauzar la cultura organizacional de los miembros.

Una vez analizados los distintos tipos de estrategias que apoyan el desempeño de las organizaciones, esta investigación tomó como guía las estrategias empresariales propuestas por Miles et al. (1978: 550- 558) que son la defensiva, exploradora y analizadora que tienen por objeto describir el planteamiento estratégico de una organización. Además la investigación se fundamentará en las estrategias de recursos humanos planteadas por Lepak y Snell (1999: 37-41), que se enfocan a impactar la gestión del elemento humano y que son el compromiso, la productividad y la conformidad.

CAPÍTULO 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

Introducción

Este capítulo presenta los aspectos generales referidos a la cultura organizacional. En un primer momento se habrá de conocer el significado que le dan diversos autores, además de visualizar por qué es importante considerarla en una organización. Posteriormente se mencionarán algunas de sus características principales, y cómo es que esta puede desarrollarse en una empresa. Finalmente se discutirá sobre diversas investigaciones implementadas en este campo y cómo es que los autores la han abordado; en especial teniendo en cuenta la visión de los investigadores mexicanos.

Para Morgan (1991), el entendimiento de los aspectos intangibles de las organizaciones como lo son las significaciones que le dan a la realidad, ocupan un papel fundamental en la interpretación de la cultura organizacional; comprender a las organizaciones como culturas radica en dos aspectos:

[...] dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización. (y) [...] se deriva del hecho de mostrar que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos que crean y recrean significados [...] (Morgan, 1991: 122).

Para soportar dicha afirmación se puede hablar por ejemplo de una organización como Bimbo, donde convergen características organizacionales que pudieran considerarse extrapoladas. Por un lado se habla de la empresa moderna o creativa con valores como rentabilidad, efectividad o calidad, que es admirada como símbolo de éxito y por el otro lado de la empresa conservadora o tradicionalista que fundamenta gran parte de su funcionamiento en valores como valorar a la persona, la pasión, el trabajo en equipo o la confianza (Bimbo, Valores, <http://www.grupobimbo.com/display.php?section=1&subsection=1&topic=4>) algo que solamente aquellos que se involucran con la organización pueden percibir, lo cual es

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

descrito por Espinoza (2006) en la investigación que realiza sobre la cultura organizacional de Grupo Bimbo.

Pfeffer comenta que, “Vivimos en un mundo de organizaciones” (Pfeffer, 2000: 1); la mayoría de las personas pertenecen a una, esto es desde el nacimiento hasta la muerte. Bjerke, afirma que “[...] los seres humanos construyen sus propias culturas, por ejemplo, de la nación, del lugar de trabajo y de la familia” (Bjerke, 1999: 10), de tal forma que adoptan una personalidad colectiva, según el grupo en que se encuentren. Arciniega y Zazueta, afirman que:

[...] en un nivel nacional, tomando como ejemplo un país, factores como clase social, especialidad ocupacional, posición política, simpatía religiosa, edad, sexo y otras diferencias de identidad social, siempre significan que muchos aspectos de una cultura nacional no son compartidos por todos los miembros (Arciniega y Zazueta, 2010: 121).

Lo mencionado anteriormente explica que en las organizaciones existe una gran diversidad de individuos con formas de pensar muy particulares. Pfeffer, define a las organizaciones como “las estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos” (Pfeffer, 2000: 6), con lo cual se relaciona al individuo con la sociedad y el cumplimiento de metas, es decir la razón de ser de la organización: su misión. El mismo autor plantea que las organizaciones tienen mecanismos que le permiten un control social sobre la misma, con el objeto de conseguir su misión:

- Premios, incentivos, sanciones y vigilancia. Estos son utilizados como medios para conseguir los fines de la empresa. Hay organizaciones en las que premiar económica o moralmente tiene un gran impacto, aunque es importante precisar que en ambos casos llega un momento de hastío, por lo que ya no es posible incrementar la motivación.
- Compromiso y procesos de socialización. Es común en aquellas empresas en las cuales existe un clima organizacional idóneo, que surja un compromiso implícito de dar lo mejor de sí por la organización.

- Liderazgo. Es otro mecanismo para el control social, por medio del cual los líderes pueden influenciar a su gente y conseguir aquello que se ha propuesto la empresa.
- Cultura organizacional. Para algunas empresas lo es todo, la consideran la piedra angular de su éxito.

Es a este último elemento al que apuntan los esfuerzos de la presente investigación por entender, cómo la cultura organizacional al ser un mecanismo de control puede ser modificada por ciertas estrategias promovidas por la dirección. En organizaciones que han tenido un largo proceso de crecimiento como Procter and Gamble, los ideales, los héroes y los valores originales resultan ser el motivo por el cual la empresa sigue adelante con la misma manera de pensar (Deal y Kennedy, 2000: 62).

Los aspectos culturales no son nuevos en la investigación sobre las organizaciones, ya que se han realizado entre diversos estudios descriptivos y explicativos sobre la cultura organizacional, por lo que a partir de los años setenta y ochenta surgió la cultura organizacional como un tema de gran importancia para los estudiosos de las organizaciones (Zalpa, 2002: 10). En un principio esta labor correspondió a sociólogos que se interesaron por desarrollar este campo del conocimiento hasta entonces poco recurrente. Uno de los principales promotores de este movimiento fue Morgan (1991), quien supo interpretar la vida organizacional por medio de un método muy novedoso que se basó en el uso de metáforas que permitieron comprender de forma distinta a las organizaciones. Al emplear metáforas se desnuda la significación de la realidad que se da en la empresa, al expresar claramente la ideología y creencias de los trabajadores de la organización.

2.1 Concepto de Cultura Organizacional

Cultura es un concepto difícil de definir, sin embargo para autores como Schein (2010: 18) o Zalpa (2011: 12) puede definirse simplemente como presunciones básicas o significación de la realidad. El interpretar la cultura depende de cada persona y del campo de estudio en el cual se pretenda realizar la indagación; la cultura es algo dinámico, no está quieto y es adaptable a su entorno. Hofstede (1980: 5) define a la cultura como “una programación o software mental”, ya que hace una analogía entre la forma en que se

programa a una computadora y en como un individuo interioriza una creencia. Menciona la existencia de un software o programa mental compuesto de pensamientos y sentimientos que habrá de predeterminar el comportamiento de la persona. Deal y Kennedy (2000: 4) definen a la cultura organizacional como “la forma en que hacemos las cosas aquí”; Pümpin y García la definen como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (Pümpin y García, 1993: 83). Este concepto en particular es interesante ya que toma en cuenta el aspecto de los valores, tema fundamental para esta investigación. Algo con lo que no se está de acuerdo con la definición de Pümpin y García (1993: 83) es la pretensión de que la cultura sea homogénea, ya que pareciera que una sola cultura rige a todos los miembros de la organización por igual. Schein menciona que la cultura organizacional es:

Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubierta o desarrollada por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, de pensar y de sentir esos problemas (Schein, 2010: 18).

Ott conceptualiza a la cultura organizacional como “Las creencias y los valores declarados que proporcionan las razones de por qué las gentes se comportan como lo hacen” (Ott, 1989: 449). Ott (1989) tal como Schein (2010) menciona algo fundamental en este tema y que son las creencias y valores organizacionales. Schein afirma que “Las creencias y los valores son aquello que la gente admite. Los presupuestos básicos son lo que de hecho creen y sienten, y que determinan sus pautas de conducta, estén o no conscientes de ellos” (Schein, 2010: 25-29). Hernández, define a la cultura organizacional como:

La acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes actores, como los empresarios, emplean para configurar significados en la vida diaria, movilizandolos estos códigos, recreando significados y legitimando valores colectivos,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

dando así sentido al mundo de la empresa, la economía, la familia y la sociedad; se trata de la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana (Hernández, 2004: 14).

Mc Cann, plantea que la cultura organizacional es un “conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismos que se enseñan a los nuevos miembros” (Mc Cann, 1991: 87- 88). Esta definición es muy apropiada para precisar bien qué es la cultura organizacional, ya que menciona aspectos muy importantes como los valores, normas, o creencias, que deberían ser compartidos por los miembros de la organización, aunque teniendo en cuenta la posible existencia de subculturas, es decir que en una organización o sociedad no necesariamente existe una sola. Otra definición importante es la propuesta por Barba y Solís quienes determinan que la cultura organizacional son “los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma” (Barba y Solís, 1997: 53).

Etzioni menciona que “la organización es el lugar en dónde son intercambiados valores, sentimientos o afectos, además de quejas, alegrías, tristezas, amarguras, problemas familiares, etc.” (Etzioni en Del Castillo, 2003: 53). La cultura organizacional también es la encargada de diseñar el modelo organizacional vigente en la empresa, puesto que al estar compuesta por individuos que proceden de distintos estratos sociales, con características diferentes, la organización se convierte en el lugar donde se comparten valores, costumbres, tradiciones o ritos. Una vez analizados los distintos puntos de vista respecto a los conceptos de cultura organizacional y de acuerdo a las características mencionadas más comunes como las normas, valores y creencias, se eligió como definición operativa la expuesta por Mc Cann (1991: 87- 88).

2.2 Importancia de la Cultura Organizacional

Mendoza, Hernández y Salazar, mencionan que:

La cultura organizacional es única e irrepetible, en ocasiones se han tratado de imitar los patrones de organizaciones exitosas. Sin embargo, esto no ha sido posible, debido a que lo que ha funcionado en formas repetidas para una organización, no

funciona para otra, en virtud de que el nivel de suposiciones básicas no es imitable (Mendoza et al., 2009: 288).

Con dicha afirmación se refieren a algo primordial en el campo de la cultura organizacional, que esta no es algo transformable de la noche a la mañana o por simple decreto, sino que es un algo más profundo en la propia identidad de los individuos.

Al hablar de la cultura organizacional algo interesante es lo que menciona Zalpa (2011), respecto al enfoque diferente que se le puede dar a la cultura según la nacionalidad de la organización, mientras que para las empresas occidentales los objetivos operacionales tienen una mayor importancia, para las japonesas por ejemplo, el aspecto cultural tiene una mayor trascendencia.

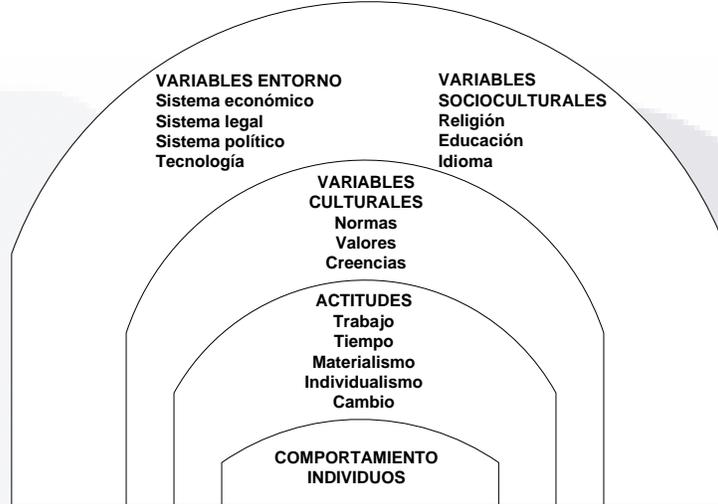
Morgan da un ejemplo de cómo se maneja el tema de la cultura organizacional en diferentes lugares: “Les parece una locura a los occidentales”, dice un ejecutivo, “pero cada mañana, a las 8, por todo Japón, 87,000 gentes recitan el código de valores y cantan juntos. Es como si fuéramos una comunidad (Zalpa, 2011: 104).

Este tipo de ideología para mí debería ser la que prevaleciera en un concepto de cultura organizacional, en donde más que una relación meramente mercantilista, la empresa funcionara como un todo complejo en el que la cultura organizacional fuera el fundamento. En los enunciados anteriores se puede explicar hasta qué grado llega la influencia de la cultura organizacional en las personas, el caso de Japón es sumamente especial en el sentido de que muchos trabajadores se sienten completamente identificados y comprometidos con su empresa. Fred Luthans (2008: 74), estudioso del comportamiento organizacional, menciona que cuando las personas se integran a una organización traen consigo los valores y las creencias que han asimilado a lo largo de su vida. Sin embargo, en muchas ocasiones, estos valores y creencias no son suficientes para que se integre y sea exitoso en la organización. El individuo requiere aprender cómo se hacen las cosas en esa empresa. Es por ello que para una organización es muy importante el seleccionar a la persona adecuada para que el encuentro entre culturas sea lo menos perjudicial para la relación entre el individuo y la organización.

Deresky en Chiavenato (2009: 120), trata de ilustrar un poco lo comentado anteriormente (gráfica 4), al mostrar cómo las variables del entorno como la economía, la

legislación, la política y la tecnología; así como las variables socioculturales como la religión, la educación y el idioma, influyen la manera de pensar y de actuar de los individuos. Al momento que el individuo llega a la empresa trae consigo un conjunto de normas, valores y creencias que en algún momento se reflejarán en actitudes respecto al trabajo, al tiempo, o al cambio, lo que resultará en ciertos comportamientos.

Gráfica 4. Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional



Fuente: Deresky en Chiavenato (2009: 120)

Para la organización es fundamental conocer cuáles son los elementos culturales propios de la sociedad en la que actúa y buscar la forma en que los individuos interioricen aquello que es importante, sin hacer a un lado la esencia de la persona. Otra idea acerca de la cultura que no puede pasar desapercibida es la mencionada por Zalpa (2011: 165) y que es desarrollada originalmente por Kunde quien afirma que una cultura organizacional debiera ser lo más cercano a una religión. Kunde enfatiza que los líderes de las organizaciones deberían enfocar sus energías a crear y mantener una filosofía que consiga que los subordinados puedan tener un objetivo similar, el autor incluso llega a decir que los trabajadores deberían transformarse en una especie de “misioneros” que de verdad transmitan la filosofía de la organización.

En este mismo tenor se encuentra la investigación llevada a cabo por Gutiérrez Zúñiga (2005: 13-16), que tiene como resultado la publicación del libro *Congregaciones del éxito: interpretación socio- religiosa de las redes de mercadeo en Guadalajara*, en dónde explora la forma en que compañías de multinivel como Amway, Omnilife o Mary Kay consiguen el involucramiento de las personas con la cultura organizacional, lo que se

logra a tal nivel que parece una conversión cuasi religiosa, lo que la misma autora nombra “una experiencia religiosa en espacios profanos”. Para cerrar este punto es importante dejar en claro algo que menciona Morgan:

Cuando observamos las relaciones diarias entre las personas y las organizaciones con la visión de un proceso de construcción de la realidad, emergen nuevas perspectivas [...] Encontramos que el proceso de la formación de un individuo o grupo como líder depende últimamente en la habilidad de crear un sentido de realidad compartido (Morgan, 1991: 120), tal como diría Zalpa (2011: 12) “es el significado de la realidad”.

Ott menciona que: “Como en todas las culturas, todos los hechos, las verdades, las realidades, las creencias y los valores son lo que los miembros de las organizaciones acuerdan que son. Son percepciones” (Ott, 1989: 7). La percepción es algo necesario de precisar, ya que incluso en una misma empresa como en una misma sociedad esta puede diversificarse por lo que no se puede hablar de una sola cultura organizacional, sino de varias.

2.3 Características de la Cultura Organizacional

Luthans (2008: 75) menciona que las características de toda cultura son: la regularidad de los comportamientos observados, las normas, los valores dominantes, la filosofía, las reglas y el ambiente organizacional. Una característica muy específica de la cultura es que esta considera a los individuos como una “especie de portadores” de rasgos culturales, que ya traen consigo un “supuesto compartido” y que lo incorporan en la empresa. Según Smircich, la cultura “expresa los valores e ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan mediante mecanismos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguajes especializados” (Smircich, 1983: 344). Mendoza et al., indican que:

La cultura organizacional tiene como característica que es aprendida y que además es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el entorno, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello (Mendoza et al., 2009: 288).

Schein (2010: 14-15), hace precisiones sobre los aspectos que debiera contener una cultura y que son las normas grupales, los valores declarados, la filosofía de la organización, las reglas del juego, el clima organizacional, las habilidades, hábitos de pensamiento, significados compartidos, etc. Parte de ese conocimiento cultural que va teniendo el individuo se da conforme este se integra cada vez más con la organización, al entrar en contacto con diversos códigos de comportamiento, rituales, historias, héroes, reglas y aspectos que sólo son comprensibles para los propios miembros. Deal y Kennedy, mencionan que los elementos más importantes de la cultura son:

1. El medio ambiente, que se refiere a la realidad que vive la empresa respecto a variables como el producto que vende, sus competidores, sus clientes, la tecnología o el papel del gobierno en su industria.
2. Los valores, que son las concepciones y creencias básicas de la organización, los que se conocen como el corazón de la cultura organizacional.
3. Los héroes, que son aquellos individuos que personifican los valores culturales de la empresa y que proveen modelos a seguir para los empleados.
4. Los rituales, que son rutinas sistemáticas y programadas en el día a día de la empresa; en estos se muestra a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos.
5. Las redes culturales, que no son otra cosa más que la comunicación que se da al interior de la empresa, con la que se busca dar a conocer aspectos trascendentales del bagaje que ha ido construyendo la organización a lo largo de su historia (Deal y Kennedy, 2000: 13).

Pareciera que en la propuesta de Deal y Kennedy (2000: 13), se están dejando a un lado elementos que también son trascendentales en la cultura de toda organización como lo pueden ser las normas, además de aspectos culturales propios del individuo que los ha interiorizado a lo largo de su proceso de socialización. Por otro lado, elementos como los héroes o rituales también son muy importantes, aunque para su existencia es necesario que haya un mayor desarrollo cultural de la organización.

Schein (2010: 23) por su parte, habla de la existencia de tres niveles principales que componen a toda cultura organizacional; dichos elementos son los artefactos, los valores declarados y los supuestos básicos (gráfica 5). En el nivel cultural más superficial se encuentran los artefactos, aquellos que incluyen lo que puede verse, escucharse o sentirse en la organización. Los artefactos incluyen todo aquello visible como el ambiente físico, el lenguaje, la tecnología, los productos, forma de vestirse, manera de dirigirse; además de los mitos o historias de la organización, su lista publicada de valores, los rituales y las ceremonias. El nivel de los valores declarados está compuesto por ideales, objetivos, los propios valores, aspiraciones o ideologías que los individuos o grupos declaran tener. Hay casos de organizaciones en dónde aquello declarado no es congruente con las expectativas de desempeño de los miembros, lo que traerá como consecuencia el observar valores declarados que reflejan un comportamiento deseado, pero no un comportamiento real. El tercer nivel es el de los supuestos básicos, el cual está compuesto por creencias y valores inconscientes, comportamientos determinados, percepciones, pensamientos y sentimientos; los supuestos básicos no se confrontan ni se debaten de ahí que son extremadamente difíciles de cambiar. Zalpa (2002: 17) menciona que, los valores declarados predecirán lo que la gente dirá en diferentes circunstancias, pero no predecirán lo que la gente hará en realidad en dichas circunstancias. Es con base en los niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein (2010: 23-32), que la presente investigación trató de buscar y explicar los valores organizacionales de los miembros de las empresas sujetas de estudio.

Gráfica 5. Los tres niveles de la cultura

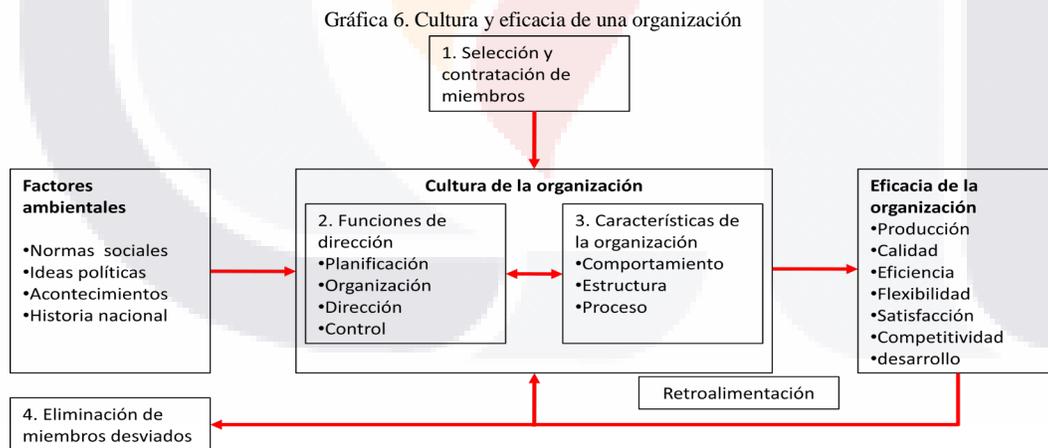


Fuente: Schein (2010: 23-32)

2.4 ¿Cómo desarrollar una cultura organizacional?

Desde hace tiempo se ha manejado que la empresa es como un sujeto moral y que parte de sus problemáticas pueden ser resueltas por medio de la propia cultura. La cultura puede convertirse en un vínculo que corte las distancias entre los valores individuales y los valores empresariales, que en muchas ocasiones son los que no permiten un cambio real en la organización. Es por esto que el desarrollo de una cultura organizacional tiene una gran trascendencia en las empresas.

Lo primero que hay que entender para desarrollar una cultura es que esta obedece a un proceso de selección, gestión, comportamiento, estructuración, procedimientos y a un entorno superior de los que depende (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2000: 73) En la gráfica 6 se muestra cómo es que la organización se allega de miembros y como los adapta a sus actividades, aunque dejando a un lado el aspecto intangible de la cultura organizacional. En el esquema se menciona la selección y contratación, las funciones que se deben cubrir, las características de la organización y la eficacia de la organización respecto a varias características importantes para la empresa, tales como el logro de sus metas y objetivos, sin embargo el mayor énfasis no lo adquiere la cultura organizacional.



Fuente: Gibson et al. (2000: 73)

Al momento de crear una cultura organizacional, deberán considerarse las relaciones estrechas entre los sistemas organizativos formales e informales, Treviño (1990: 202) afirma que sistemas formales como el liderazgo, los sistemas de selección, los programas de orientación, las reglas, las políticas, los sistemas de retribución y los procesos

de toma de decisiones, contribuyen a originar y mantener la cultura organizacional. En cuanto a los elementos informales pueden mencionarse las normas culturales, los héroes, los rituales, las historias y el lenguaje que forman parte de la cultura organizacional. Según Treviño los procesos humanos más importantes en términos de una cultura organizacional son:

- 1) La comunicación e información
- 2) La integración y el trabajo en equipo
- 3) La delegación y el empowerment
- 4) La motivación y el reconocimiento
- 5) La creatividad e innovación
- 6) La capacitación y el desarrollo humano
- 7) La toma de decisiones
- 8) El liderazgo (Treviño, 1990: 202).

Treviño precisa que la cultura se genera y se transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, la autonomía, auto motivación y auto control en los obreros, empleados y ejecutivos.

Por su parte Nonaka y Takeuchi, citados por Guillén, Montoya, Rendón y Montañaño (2002: 57) afirman que las personas al aprehender una cultura organizacional, sitúan al conocimiento adquirido en dos dimensiones: una epistemológica, que se divide en conocimiento tácito y explícito, y otra ontológica que contempla los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional. El cruce de estas dos dimensiones (epistemológica y ontológica), produce una espiral del conocimiento, generada mediante una constante interacción entre lo tácito y lo explícito; es importante señalar que esta interacción es de carácter social y tiene lugar en un contexto histórico y social determinado, a partir del cual se reconstruye constantemente el conocimiento, influyendo a su vez en el comportamiento –en los juicios, valores y actitudes–. Esto deriva a la teoría de la espiral de creación del conocimiento planteada por Nonaka y Takeuchi en la que sugieren cuatro formas básicas de conversión de aprehensión del conocimiento:

1. Socialización, de conocimiento tácito a tácito; esta se encuentra relacionada con teorías de procesos grupales y de cultura organizacional.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
2. Exteriorización, de conocimiento tácito a explícito; en esta se observa el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo y la reflexión colectiva.
 3. Combinación, de conocimiento explícito a explícito; se concreta a través del procesamiento de la información.
 4. Interiorización, de conocimiento explícito a tácito; esta forma se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional (en Guillén et al., 2002: 57).

Para comprender un poco más como nace una cultura organizacional, debe entenderse que la empresa responde a las expectativas y anhelos de cada persona, tratando de ligar sus “supuestos compartidos” con la cultura organizacional. Para conseguir esta armonía, Aubert y Gaulejac (1993: 90) afirman que esta conexión se consigue al relacionar el mundo sociocultural de la empresa con el psicosocial del individuo. El objeto de la empresa no es únicamente satisfacer las necesidades materiales de los clientes, es un grupo social que trata de responder a una finalidad o razón de existir, según Aubert y Gaulejac (1993: 90), la organización “ha de ser capaz de dar sentido a la vida para humanizarse”. Siliceo, Casares y González proponen un proceso para crear una cultura organizacional fuerte que tiene por objetivo encauzar el desarrollo armónico y efectivo de la organización:

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal.
2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla con conductas congruentes de todos los miembros.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo una alta prioridad.
6. Crear y mantener un proceso de mejora continua.
7. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.
8. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral.
9. Estar en contacto y diálogo permanente con el personal.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados (Siliceo et al., 1999: 132-134).

A la par de conocer cómo es que se crea una cultura organizacional, también es fundamental entender de qué manera la cultura puede conservarse. Según Kono, mencionado por Francés (2006: 170), es posible en la organización realizar una diferencia entre la cultura organizacional existente en la dirección y aquella que impera en los demás niveles de la empresa. Cada una tiene su propia importancia ya que la primera es la encargada de formular las estrategias y la segunda de implementarlas correctamente. Suele suceder que en diversas organizaciones se dé una separación entre ambas culturas, lo que puede traer consigo un deterioro en el desempeño de ambas partes. Por lo general la cultura organizacional de una empresa está fundamentada en la filosofía y valores inculcados por los precursores o líderes de la misma, aunque también se ve influenciada por la cultura presente en la sociedad. En la tabla 2, elaborada originalmente por Kono y adaptada por Francés (2006: 171), se comenta sobre los distintos modelos de cultura organizacional que a través de sus estudios logro detectar. Maneja una escala que contempla el estancamiento o apertura de la cultura organizacional, dependiendo del modelo cultural presente y su relación con diversas características de las empresas como valores, comunicación, ideas y proximidad al riesgo o al cambio. En el caso de los valores, se habla de una cultura estancada o autoritaria en la que el valor dominante sería la obediencia, y de una cultura orientada al equipo en donde la innovación es considerada algo fundamental. En el caso de la generación de ideas en una cultura estancada o autoritaria la gente únicamente hace lo que se le ordene, mientras que en una orientada al equipo existe una diversidad de ideas. Referente a la apertura al cambio, en el caso de la cultura estancada o autoritaria existe un rechazo a este, mientras que en la orientada al trabajo en equipo, no solamente hay una adaptación al cambio, sino que se promueve.

Tabla 2. Modelos de cultura organizacional

Modelos de cultura organizacional					
	Estancada/ autoritaria	Estancada	Burocrática	Vitalizada, líder fuerte	Vitalizada en equipo
Valores dominantes	Obediencia	Tradición	Reglas y normas	Colaboración	Innovación
Fuentes de información	Autoridad	Internas	Técnicas	Líder	Externa
Generación de ideas	Escasa, hagan lo que le ordenan	Escasa	Planificación detallada	Pocas ideas divergentes	Muchas ideas divergentes
Orientación al riesgo	Evita riesgo	Temor al fracaso	Temor al fracaso	Líder asume riesgos	No teme al fracaso
Apertura al cambio	Rechaza el cambio	Rechaza el cambio	Se adapta al cambio	Busca el cambio	Busca el cambio

Fuente: adaptado de Kono, por Francés (2006: 171)

El estudio de Kono en Fránces (2006), respecto a cómo funciona el modelo cultural presente en la organización con relación a diferentes constantes comunes en la misma, es de gran utilidad con el objeto de entender el comportamiento de las personas dependiendo del tipo de cultura organizacional presente.

2.5 Estudios sobre cultura organizacional.

La cultura organizacional ha sido un campo de estudio en constante evolución, los orígenes de este se remontan a las investigaciones llevadas a cabo por Elton Mayo en la fábrica de Hawthorne Illinois a partir de 1927. Mayo (1977: 89-108) y los resultados obtenidos de sus estudios, tendrían una influencia importante en la teoría administrativa, ya que en su origen se buscaban cambios en la productividad de los trabajadores fundamentados en características físicas del trabajo como reducción de jornadas, cambios en los periodos de descanso o nivel de iluminación, por ejemplo. Sin embargo al modificar dichos aspectos no se obtenían resultados significativos, el verdadero cambio en las conductas de los individuos se presentaba al alterarse factores sociales como la moral de los trabajadores, la satisfacción laboral o la eficacia de la administración, factores hasta ese momento ignorados. Así surge una administración preocupada por entender el comportamiento humano, y que buscaba favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la comunicación o el trabajo en equipo. Mayo estableció que “Aunque el progreso sea lento, está abierto el camino para aprender a manejar con éxito los problemas sociales que plantea una civilización industrial adaptable” (Mayo, 1977: 137), con lo cual se promovió que surgiera una escuela administrativa conocida como la de las “relaciones humanas”, como contrapeso a las corrientes clásicas como la mecanicista.

Otra aportación trascendental en el estudio de las organizaciones es el estudio de las metáforas organizacionales, desarrollado en gran medida por Morgan (1991: 2), quien propone buscar una serie de analogías entre la imagen que se tiene de la organización y la figuración con la cual pudiera relacionársele. Lakoff y Johnson, mencionan que las metáforas son:

Apareamientos sistemáticos entre dos dominios, uno conocido, estructurado, concreto o manipulable y otro desconocido, no tan estructurado, abstracto o no manipulable. Forman parte de sistemas conceptuales que organizan el pensamiento,

el lenguaje y la acción, por lo tanto, permiten entender y experimentar una cosa en términos de otras (Lakoff y Johnson, 1995: 39).

Morgan (1991: 3-6) afirmó que la concepción de una organización pudiera ser figurada o relacionada con una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema político, una cárcel psíquica, un instrumento de dominación o una cultura. A continuación se describe cada una de las metáforas propuestas por el autor:

- Organización como máquina. Las organizaciones que usan máquinas se parecen cada vez más a ellas. El trabajo es metódico y repetitivo, la rutina debe ser realizada con alto grado de precisión y las funciones están preestablecidas. Se espera que la organización funcione como tal: en forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible.
- Organización como organismo. El considerar la organización como un organismo implica reconocerla como sistema vivo y abierto, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades.
- Organización como cerebro. El cerebro ha sido concebido como un sistema de control similar a un complejo ordenador; como una central telefónica transmitiendo información a través de impulsos eléctricos; como una sofisticada biblioteca o banco de memoria de almacenamiento de datos de entrada y salida; como un complejo sistema de reacciones químicas que trasmite mensajes. A la organización se le concibe como una misteriosa “caja negra” que conecta estímulos y comportamientos; como un sistema lingüístico operando a través de un código neuronal que transforma la información en pensamientos, ideas y acciones por medio de reacciones químicas y eléctricas.
- Organización como sistema político. Se concibe como un escenario de poder donde convergen diferentes intereses, la mayoría de las veces en conflicto. El poder es en general el medio a través del cual se resuelven los conflictos, y con él se busca controlar los procesos de decisión. Cuando se habla de intereses se alude a un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una u otra dirección.
- Organización como cárcel psíquica. Como un sistema de autodefensa con procesos inconscientes y conscientes por el que el individuo se queda atrapado en los propios

pensamientos e ideas. Por ejemplo, la organización diseñada como un modo de vida obsesionado por el control o la represión o el miedo a la muerte.

- Organización como un instrumento de dominación. La organización tiene como fin el explotar a los empleados, la comunidad e incluso la economía mundial para sus propios fines. Esta imagen ayuda a entender la radicalización de las relaciones entre la dirección y los trabajadores, y que acciones racionales desde la perspectiva de aquélla provocan la explotación de los individuos.
- Organización como cultura. Las organizaciones se aprecian como mini sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura; una organización puede verse a sí misma como un equipo o una familia que cree en el trabajo común. Otra puede tener como creencia que es la mejor de la industria, otra puede estar fragmentada en diversos grupos que ven el mundo de diferente manera. Estos patrones o creencias de los individuos pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir aquello que se propone (Morgan, 1991: 3-6).

Morgan, afirma que “la visión representada de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las metas de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones” (Morgan, 1991: 118), el autor a su vez menciona dos ventajas principales de la metáfora:

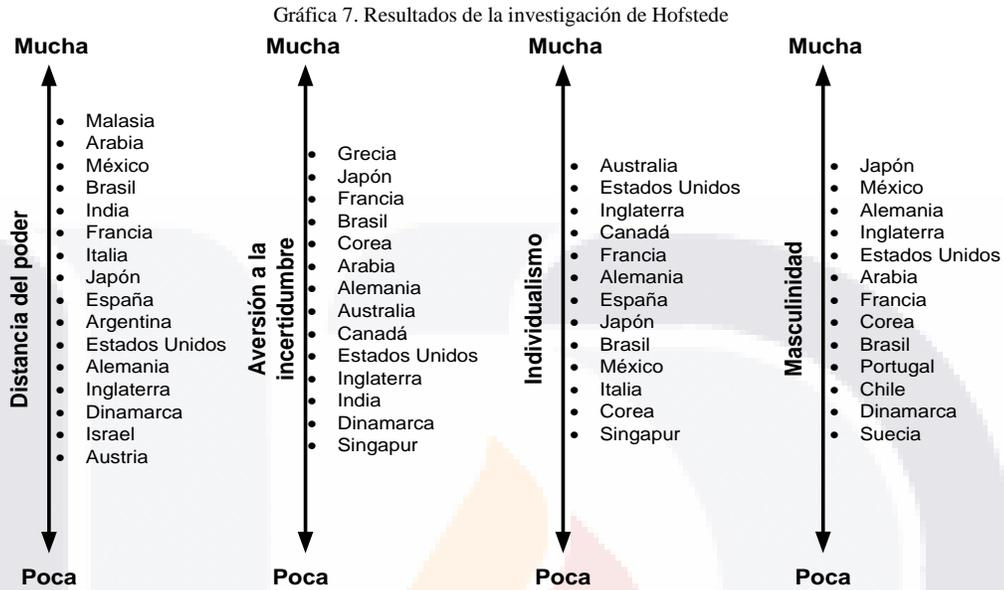
1. La mayor fuerza de la metáfora de la cultura reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización.
2. La metáfora de la cultura muestra que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados, la metáfora ofrece un nuevo foco y avenida para la creación de la acción organizada (Morgan, 1991: 122).

Pasando a otros estudios de la cultura organizacional, un investigador muy importante es Hofstede (1980: 5), quien se interesa entre otras cosas por el estudio de la relación entre las culturas de diferentes países y las culturas de las organizaciones. Un trabajo muy notable en este rubro es el libro titulado *Culture's Consequences* en dónde

Hofstede (1980) analiza una muestra de 16,000 empleados de diversas empresas multinacionales para conocer aspectos tanto de la cultura como de los valores personales. Empleados diseminados en cuarenta países contestan una serie de cuestionarios, que tienen como resultado el hallazgo de cinco características principales que explican el comportamiento cultural de las sociedades y organizaciones (gráfica 7):

- a) Evasión a la incertidumbre, la cual refleja el grado en el que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. Por un lado se encontró que culturas como las mediterráneas, latinoamericanas o la japonesa buscan evitar la incertidumbre; por el contrario a culturas como la alemana, no le importa asumir riesgos.
- b) Individualismo contra colectivismo, que se refiere al grado en que la gente espera valerse por sí misma o actuar dentro de un grupo u organización. En el estudio se encuentra que naciones anglosajonas como Reino Unido o Estados Unidos son sociedades más individualistas a diferencia de países como Japón.
- c) Distancia al poder, es el grado en el que miembros “menos poderosos” de una sociedad perciben diferencias con los niveles “más poderosos”. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros; un puntaje bajo refleja la idea de que la gente debe convivir con más igualdad. Por ejemplo, naciones como Indonesia, Filipinas o Nigeria, además de las latinoamericanas y árabes enfrentan mayores distancias respecto al contacto con el poder, mientras que las escandinavas y germánicas tienen un trato más ecuánime en cuanto a compartir el poder.
- d) Femenidad contra masculinidad, tiene que ver con el valor asignado a los roles de los géneros. Por ejemplo, los valores masculinos incluyen la competitividad, asertividad, ambición, acumulación de riqueza y posesiones materiales; en la cultura masculina, se piensa que sólo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar duro ni estudiar si no lo requieren. En una cultura femenina, hay más casos de mujeres en carreras tradicionalmente ocupadas por los hombres que en una cultura masculina; por lo que Japón es considerado por Hofstede como la cultura más masculina, y Suecia como la más femenina.

- e) Orientación al largo plazo, en la cual se buscaba medir qué tanta preferencia o aversión había de parte de las personas hacia el planear su vida a un periodo extenso en comparación con las preocupaciones inmediatas (Hofstede, 1980: 72).



Fuente: Hofstede en Chiavenato (2009: 122)

Por su parte Trompenaars (1998) propone tres características principales de las diferencias culturales entre naciones, la primera se refiere a la forma en que los individuos se relacionan con sus pares, a este aspecto lo nombra “relaciones con las personas”; el cual desglosa en cinco puntos (gráfica 8):

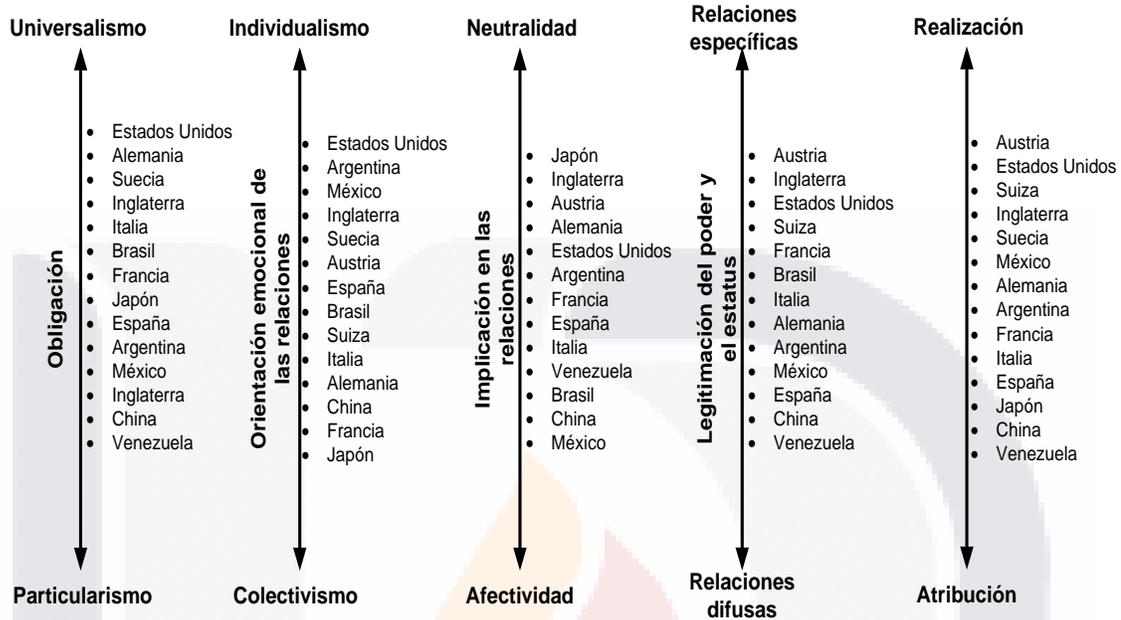
- a) Universalidad contra particularidad. La universalidad se refiere a la creencia acerca de que las ideas y prácticas de los individuos se pueden aplicar en cualquier lugar sin modificación alguna. Las ideas son las reglas, los sistemas legales, es decir cuestiones objetivas o tangibles; esta dimensión caracteriza a personas de países como Estados Unidos, Alemania, Suecia, Inglaterra, etc. El particularismo resulta ser más subjetivo, y en este las relaciones se fundamentan en lo personal, en la confianza en el otro, en lo relativo o en las múltiples formas de arreglar las cosas, no necesariamente de la forma que debiera ser; esta dimensión caracteriza a países como Venezuela, China, México o Argentina.
- b) Individualismo contra colectivismo. En el individualismo se tiene mayor en confianza el trabajo personal, se acepta más el reconocimiento y remuneración

individual y por lo tanto es muy común adoptar una postura emprendedora en la que cada individuo es dueño de su destino; ejemplo de esto lo son países como Estados Unidos, México, Inglaterra, etc. En el colectivismo, existe la noción de que lo más importante es el desempeño grupal en donde todos ganan y todos pierden, se manejan conceptos como reparto de utilidades o solución de problemas de manera grupal; esto se ve reflejado en culturas organizacionales de países como Japón, Francia o China.

- c) Neutralidad contra afectividad. La neutralidad se refiere al manejo introvertido de las emociones, por lo que las relaciones más profundas se limitan a los amigos o familiares, lo que impide la exteriorización de los sentimientos en el trabajo; según Trompenaars (1998: 9) esto se da en países como Japón, Inglaterra o Austria. En el caso de la afectividad, esta se da cuando hay un contacto físico más abierto y libre, por lo que hay una mayor expresividad y un lenguaje corporal fluido; lo que caracteriza a países como Brasil, México o Italia.
- d) Relaciones específicas contra relaciones difusas. En el caso de las relaciones específicas, existe una actitud abierta y extrovertida, en esta lo que más importa son los aspectos objetivos como el tener un contrato de por medio para iniciar una relación de trabajo. En las relaciones difusas hay una búsqueda de aspectos intangibles como la confianza en el cliente o proveedor, que le permita llevar a cabo una relación de trabajo pertinente. Por un lado se considera que en un país como Estados Unidos lo más importante en una relación de trabajo son los aspectos técnicos mediante los cuales se pueda cerrar un buen trato, mientras que en un país como Suecia lo más importante es conocer profundamente a aquella persona u organización con la que se va a cerrar un negocio.
- e) Realización personal contra atribución. Tanto en la realización personal como en la atribución se busca legitimar el poder y estatus del individuo en la organización. En la realización personal el estatus de una persona se fundamenta en las propias competencias del individuo, como por ejemplo en las habilidades para la informática o el conocimiento sobre las leyes mercantiles; esta dimensión es muy común en países como Austria, Estados Unidos o Suiza. En el caso de la atribución, el estatus está dado por características como la edad, el sexo, la antigüedad en el empleo, la

escolaridad o las relaciones sociales de la persona, ejemplos de esto se dan en países como China, Japón o España (Trompenaars, 1998: 9).

Gráfica 8. Las dimensiones culturales de Trompenaars



Fuente: Trompenaars (1998) en Chiavenato (2009: 124)

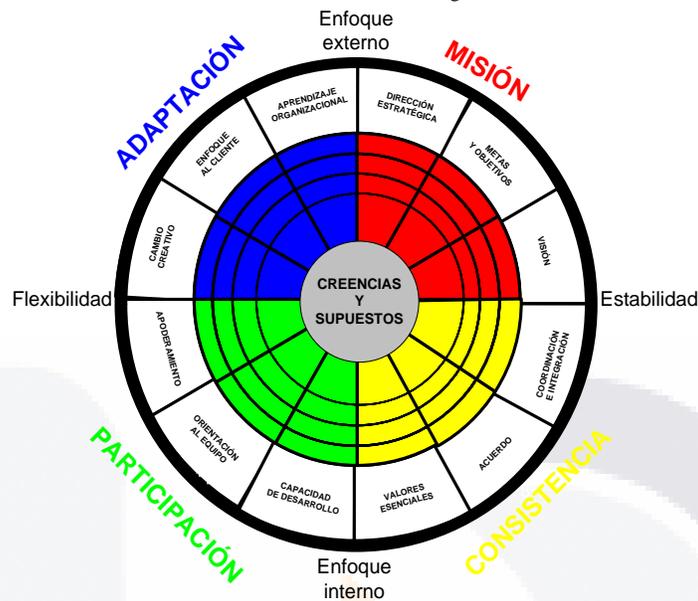
El segundo aspecto contemplado por Trompenaars (1998), se refiere a la actitud de las personas respecto al tiempo y como en diversas sociedades se le da un valor diferente a esta variable. Por ejemplo habrá sociedades en donde no tiene tanta importancia lo que un individuo realiza en su pasado, simplemente sirve como una referencia, pero habrá sociedades en las que son más importantes los éxitos pasados que lo que ocurre en el presente. Finalmente se habla de un tercer aspecto que es la actitud hacia el medio ambiente, por ejemplo habrá culturas en las cuales el mayor afecto de un individuo sea hacia sí mismo o a los valores y las motivaciones se hallan en sí mismo; aunque también habrá culturas en las que lo más importante sea la naturaleza a la cual se le percibe como algo digno de ser emulado (Trompenaars, 1998:10).

Denison (1990: 35) con base en sus investigaciones, proporciona información sobre las relaciones culturales en 34 empresas, lo que realiza mediante métodos cuantitativos; la investigación se llevó a cabo en un periodo de cinco años en el que se analizaron tanto aspectos objetivos como subjetivos de las organizaciones. Mediante el estudio de caso, Denison (1990: 35-51) analiza las relaciones existentes entre la cultura organizacional y el

éxito de empresas norteamericanas como Medtronic, People Express Airlines, Detroit Edison, Procter and Gamble y Texas Commerce Bancshares. Como resultado, el autor concluyó que sí existe un impacto importante en la efectividad de las compañías, dependiendo de las diferencias culturales entre éstas. Por ejemplo, en las compañías con un nivel importante de involucramiento por parte de los empleados, y un constante análisis del entorno externo, el tiempo de respuesta a los embates de los cambios fue más eficiente, lo que evitó una mayor problemática. El autor ha desarrollado un modelo que ayuda a entender la cultura de las organizaciones (gráfica 9); este gira alrededor de la cultura organizacional además de las creencias y supuestos de los trabajadores, para esto propone cuatro dimensiones principales de la cultura organizacional (Denison, 1990), las cuales coinciden con el sistema AGIL de Parsons (1971: 15):

1. Misión: es el grado en el cual la organización y los miembros conocen lo que están haciendo, y cómo cada individuo contribuye al desarrollo de la misma; entre sus características se encuentran la dirección estratégica, metas, objetivos y la visión.
2. Participación: consiste en el grado en el cual los individuos de los diversos niveles organizacionales colaboran al cumplimiento de la misión y el trabajo, cooperando con el logro de los objetivos. Su enfoque está dado hacia el apoderamiento de las personas, el trabajo en equipo y la capacidad de desarrollo.
3. Adaptación: es la habilidad de la empresa para analizar el medio ambiente externo y responder a cada uno de los cambios en las tendencias de los clientes y demás públicos. Sus principales características distintivas son: el cambio creativo, el enfoque al cliente y el aprendizaje organizacional.
4. Consistencia: es el valor principal de la organización y de los sistemas internos que da soporte a la resolución de problemas, eficiencia y efectividad en cada nivel de la organización. Sus principales atributos son los valores esenciales, el acuerdo que se consiga tener en la organización para resolver las problemáticas, además de la coordinación e integración necesarias (Denison, 1990: 4-15).

Gráfica 9. Modelo Denison sobre la cultura organizacional



Fuente: Denison (1990: 14)

En el caso de los estudios y modelos mostrados anteriormente, estos son muy interesantes, ya que dan a conocer una perspectiva global de la cultura organizacional, la que es analizada con el fin de poder contrastar aspectos culturales en el contexto internacional. En el caso de Hofstede (1980) y Trompenaars (1998), sus estudios son muy útiles para empresas que tienen la pretensión de establecerse en un país que no conocen, con el fin de apreciar las principales formas de pensar de su gente, con esto se consigue una mejor adaptación tanto de la gente como de la empresa a los objetivos o pretensiones organizacionales por lo que se disminuye el sesgo cultural.

En cuanto a Denison (1990), su modelo de análisis cultural tiene un enfoque más micro, ya que se encarga de estudiar aspectos más propios de la cultura de una organización, de hecho el mismo autor es reconocido por sus investigaciones individuales en empresas. Sin embargo, es de considerarse que el modelo es muy mecanicista, y poco confiable ya que se trata de estandarizar a la cultura, algo que es muy aventurado pensar debido a que lo que se aplica a una organización no necesariamente pudiera ser utilizado en otra.

O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) llevaron a cabo un estudio titulado *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-*

organization fit, en el que identificaron siete dimensiones de cultura organizacional usando un instrumento desarrollado por ellos mismos llamado “Perfil de Cultura Organizacional” (*Organizational Culture Profile, OCP*):

1. Innovación: grado en que los individuos prefieren organizaciones que promuevan el riesgo, la experimentación y que eviten ser cautelosas, estables o seguras.
2. Estabilidad: grado en que los individuos prefieren organizaciones que representan poco riesgo y son seguras.
3. Respeto a las personas: grado en que los individuos prefieren empresas que toman en cuenta a las personas en las decisiones de la empresa.
4. Orientación a resultados: grado en que los individuos prefieren culturas que son orientadas al logro, demandan y están orientadas a resultados y promueven altas expectativas.
5. Orientación con detalles: grado en que los individuos prefieren culturas que son analíticas, atienden detalles y son precisas.
6. Orientación al equipo: el grado en que los individuos prefieren organizaciones que estén orientadas a la formación de equipos y promueven la colaboración.
7. Agresividad: grado en el que los individuos prefieren organizaciones que enfatizan la combatividad, competitividad y aprovechamiento de las oportunidades (O’Reilly et al., 1991: 502-503).

Posteriormente Chatman y Jehn (1994: 522), seleccionaron cuatro diferentes industrias del sector servicios, considerando como variables las características de la industria al nivel de tecnología y la tasa de crecimiento de las empresas. En sus indagaciones encontraron que estas dos variables influyen significativamente en las dimensiones de la cultura de las organizaciones y de las industrias en general; así mismo se observaron diferencias culturales entre las cuatro industrias y, además, se localizaron evidencias de similitud cultural entre las firmas del mismo ramo.

Quinn y Rohrbaugh (1983: 372) propusieron un modelo teórico que se denomina *Competing Values Framework*, el cual es ampliamente utilizado por diversas organizaciones para interpretar diversos fenómenos organizacionales. El principal propósito

del modelo es diagnosticar la cultura organizacional presente; (gráfica 10) y tiene como base cuatro tipos de culturas fundamentales en las organizaciones:

1. Jerárquica. Esta se da en empresas que buscan un enfoque hacia al interior y que tienen una necesidad de estabilidad y control. Este tipo de cultura puede presentarse en empresas como la trasnacional McDonald's en la que sus procesos están completamente estandarizados y por lo tanto un empleado no necesita preocuparse por la incertidumbre de cómo actuar en su trabajo, por lo que no se le pide un gran esfuerzo por desempeñar sus labores de una forma innovadora.
2. Mercado. En esta el término "mercado" no es un sinónimo de la función de mercadotecnia de la empresa, en realidad se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo. Es decir, su enfoque se da hacia las transacciones que se llevan a cabo con actores del medio ambiente externos como proveedores, clientes, contratistas, reguladores, etc. El supuesto básico de una cultura orientada al mercado es que el medio ambiente externo es hostil, los consumidores están preocupados por la competitividad de la empresa y los administradores tienen como principal tarea el conducir a la organización a incrementar su productividad, beneficios y resultados.
3. Clan. Se tiene la concepción de que el medio ambiente puede ser administrado de una mejor manera por medio del trabajo en equipo, el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal a los clientes, y mediante el logro de un medio ambiente de trabajo más humano. La principal tarea de la administración es el involucramiento de los empleados en las funciones de la organización, además de promover su participación, compromiso y lealtad.
4. Adhocracia. Este tipo de cultura supone que la innovación y vanguardia de la organización son la clave para el éxito, que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, estando siempre preparada para el futuro. El principal enfoque de la dirección de la empresa es promover la creatividad y el emprendedurismo (Cameron y Quinn, 2006: 43).

Gráfica 10. Modelo *Competing Values Framework*



Fuente: Quinn y Rohrbaugh (1983: 35)

Con base en el modelo *Competing Values Framework*, Cameron y Quinn (2006) propusieron un instrumento para evaluar la cultura organizacional de una empresa llamado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), el cual es un cuestionario que analiza seis aspectos principales de la cultura:

1. Características principales
2. Liderazgo organizacional
3. Administración de empleados
4. Cohesión en la organización
5. Énfasis estratégico
6. Criterio de éxito

Cada uno de los aspectos tiene cuatro alternativas, en las cuales son divididos un total de 100 puntos, dependiendo del grado en el que la organización a la que se pertenece es similar a la descrita en el cuestionario, dando una mayor cantidad de puntos a la alternativa que describe de mejor manera la empresa Cameron y Quinn (2006: 35).

Cable et al. (2000), realizaron una investigación titulada *The sources an accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture* que consistió en examinar cómo la información sobre la empresa a la que tienen acceso los candidatos antes de integrarse laboralmente, apoya en su proceso de socialización previa, al sobre estimar, subestimar o

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

percibir de forma precisa los valores de la cultura de la compañía. Estos autores afirman que:

[...] aunque la literatura que investiga la socialización ha revelado mucho acerca del aprendizaje de los recién llegados y su aprendizaje cultural después de integrarse a la organización, los recién llegados no llegan a esta con la pizarra en blanco, sin ideas o expectativas previas acerca de la cultura organizacional (Cable et al., 2000: 1076).

Con lo anterior se da a entender que cualquier persona que se enrole en una organización va a traer consigo creencias previas difíciles de borrar. En su estudio, Cable et al. (2000: 1077), toman como dimensiones de la cultura, la orientación a las reglas, la orientación a los resultados y la orientación a tomar riesgos; utilizan como instrumento para caracterizar la cultura organizacional el cuestionario *Organizational Culture Profile* (OCP) de O'Reilly et al. (1991: 509); para efectos de la comprobación se realizó un análisis factorial confirmatorio.

Erdogan, Liden y Kraimer (2006: 395) realizaron una investigación titulada *Justice and Leader- Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture* en la que examinan la influencia de la cultura organizacional en la relación existente entre la percepción de justicia y la reciprocidad en las relaciones del líder con los miembros de la organización. Según Erdogan et al. (2006: 395), cuando los empleados perciben que los líderes son justos, y cuando el comportamiento del líder puede atribuirse a sus intenciones bondadosas, los empleados infieren que los líderes están comprometidos con ellos, por lo que resulta una relación personal de gran calidad. Erdogan et al. (2006: 397), fundamentan gran parte de su investigación respecto a la cultura, en el trabajo de O'Reilly et al. (1991: 498- 499), quienes encuentran que era posible representar un amplio rango de valores o dimensiones, de los cuales se toman únicamente el respeto por la gente, la agresividad y la orientación al equipo. El respeto por la gente se da por medio de la justicia, la tolerancia, o la consideración por los derechos individuales como valores principales en una empresa. La agresividad es el grado en cual la competitividad y el aprovechamiento de las oportunidades son compartidos como valores principales. Finalmente, la orientación al

equipo es el grado en el cual el comportamiento colaborativo de los empleados es valorado. En esta indagación los respondientes al instrumento contestaron un total de 26 ítems, los cuales representaban valores únicos en 9 categorías que iban desde “muy poco característico de mi organización”, hasta “muy característico de mi organización”. Los resultados obtenidos por Erdogan et al. (2006: 402), demuestran cómo la cultura organizacional influye en el tipo de justicia que es relevante para una organización en la relación líder- miembro.

2.5.1 Cultura organizacional en México.

Como precursores de los estudios sobre la cultura y otros temas organizacionales se pueden mencionar a instituciones públicas que se han encargado de abrir la brecha, tales como la Universidad Autónoma Metropolitana Campus Iztapalapa, la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional o el Colegio de México. La UAMI cuenta con posgrados especializados en el tema, tales como la Maestría y el Doctorado en Estudios Organizacionales, que son de los mayores referentes en el país. Pero a pesar de los esfuerzos por retratar la situación presente en general en las organizaciones, no siempre se llega a buen término debido a que en muchas ocasiones hay a un divorcio entre estas y las áreas académicas de las universidades, como lo menciona Montaña, quien es considerado un hito en este campo de estudios:

“Las empresas plantean, al menos de manera ideal – ya que están inmersas en un espacio sociocultural que limita sus posibilidades de acción – estructuras flexibles que les permitan realizar cambios en forma dinámica para adaptarse a un entorno cada vez más hostil. Así, se genera una distancia, a veces enorme, entre lo que pregonan los profesores de administración y su propia realidad: impulsan la calidad total, la excelencia, la flexibilidad, la comunión de intereses, pero no se enfrentan cotidianamente a condiciones opuestas – y frecuentemente adversas- en su propio espacio de trabajo donde estas posibilidades son difícilmente verificables” (Montaña, 2001: 25).

Barba y Solís, en López (2006: 100) dan a conocer que los estudios organizacionales son considerados campos interdisciplinarios en los que convergen

diversos tipos de hipótesis, metodologías o conclusiones propias de estas investigaciones. A la par de esto es necesario señalar que se han realizado múltiples esfuerzos por desarrollar este tipo de estudios, buscando dejar a un lado el aspecto técnico de la administración para trasladarlo al ámbito de las ciencias sociales, con el objeto de mejorar el tipo de investigación a realizar. Los enfoques utilizados tienen una mayor relación con el tipo de investigación sociológica o cualitativa, aprovechando herramientas de esta como lo pueden ser el estudio de caso, la etnografía, la entrevista, la observación o la antropología social.

Montaño, argumenta que las investigaciones enfocadas a las organizaciones, por lo general presentan una orientación hacia lo cuantitativo, siendo que la mayor riqueza puede encontrarse desde la perspectiva cualitativa:

[...] cuando la investigación logra adquirir un mayor nivel de autonomía, esta se presenta generalmente bajo la modalidad cuantitativa, la cual evidentemente tiene grandes ventajas, pero al no penetrar en la vida cotidiana de la organización, se limita al manejo de una cantidad de indicadores, recopilados muchas veces mediante cuestionarios, lo que propicia ampliamente la impresión de una tendencia hacia la homogeneidad estructural, reforzando la idea del traslado no problemático de modelos y prácticas asentados en otras latitudes. Las distintas modalidades que asume la metodología cualitativa constituyen, sin lugar a dudas, una gran posibilidad para observar *in situ* la amplia diversidad de situaciones organizacionales y de gestión (Montaño, 2001: 26).

Debe reconocerse también la riqueza de las diferentes visiones de cómo abordar una investigación; por ejemplo Luis Arciniega (2010), un referente en los estudios sobre valores, realiza sus investigaciones utilizando el paradigma cuantitativo. Por otro lado se encuentra Montaño (2001: 26), para quien tanto lo cuantitativo como lo cualitativo son fundamentales al momento de abordar el objeto de estudio, aunque su enfoque personal sea más hacia lo cualitativo. Hernández, Mendoza, y González (2008: 8) efectuaron un trabajo denominado “Construcción y validez del Instrumento de Cultura Organizacional y Competitividad (ICOC)” donde buscan información referente a factores que influyen en la competitividad de las PYMES, dando a conocer la percepción sobre la cultura organizacional y la competitividad de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas.

Lo anterior en muchas ocasiones a la empresa no le importa, lo que se busca son soluciones prácticas a sus problemáticas; esto en gran parte debido a la limitada investigación en áreas administrativas y a que existe una brecha entre las instituciones y las empresas, por lo que cada vez adquieren más relevancia las investigaciones de esta índole, ¿Pero qué se ha hecho en el campo de los estudios organizacionales, enfocados a las empresas?

En este campo, enfocado a la cultura organizacional en México se mencionan los siguientes trabajos:

Tabla 3. Algunos estudios organizacionales en México

Autor (año)	Título de la investigación	Objetivo	Principales resultados
Antonio Darío Espinosa Ruíz (2006)	“Reciprocidad, compromiso y congruencia de la cultura organizacional. Estudio etnográfico de Bimbo, Planta Santa María Insurgentes” Tesis doctoral	Llenar “un vacío en el estudio de la dimensión simbólica de la cultura misma y en las formas en que se externaliza”.	Se conoce el elemento simbólico de la cultura. Se analiza la congruencia entre lo que la empresa maneja como filosofía con lo que piensan los empleados. El estudio tuvo un carácter meramente cualitativo.
Idalia López Rivera (2006)	“La cultura y desempeño organizacionales en una unidad productiva de mango ataulfo. Estudio de caso: Finca San José Río Lima, S.P.R. de R. L., en la región del Soconusco, Chiapas, México” Tesis doctoral	Relacionar la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño de las organizaciones.	Fue difícil generalizar el tema de cultura a nivel organizacional, puesto que existía un abismo entre características socioeconómicas de los dos niveles jerárquicos de la organización: la gente que trabaja el campo, de condición muy humilde, y el personal administrativo, con una situación social, económica y educativa diferente. Sin embargo se encontraron algunas variables culturales que influyeron en el desempeño positivo de las personas.
Magda Leticia Pérez Poumián (2006)	“La Finca Irlanda: Modelo organizacional de la agricultura orgánica-biodinámica, sustentable y responsable. Cambio y estrategia en una organización cafetalera en el Soconusco. 1960 – 2006” Tesis doctoral	Realizar un estudio sobre el modelo organizacional utilizado por la empresa agrícola descrita	Encuentra que los cambios buscados por la administración en este tipo de empresas resultan ser lentos, en gran parte por la falta de una cultura organizacional fuerte.
María Teresa Urbiola	“La manera en que se apropian y se transmiten	Conocer si la institución cumple con su cometido	La investigadora llega a la conclusión de que las

Castro (2005)	los valores propuestos por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc (SUC), a través de la estructura de la organización” Tesis doctoral	de transmitir los valores de la cultura organizacional a través de los diferentes niveles.	estrategias utilizadas por el SUC para transmitir su filosofía y en específico sus valores organizacionales, es ineficiente, ya que estos no permean a las personas.
Oswaldo del Castillo Carranza (2003)	“Modelos de cultura organizacional reapropiados: el caso de Coppel S.A. de C.V.”	Conocer si los modelos para transmitir a los empleados la cultura organizacional de Coppel cumplen su cometido, lo que se realiza por medio de la observación participante y se recurre al estudio de caso y a la etnografía.	El autor llega a la conclusión de que en esta empresa se ha conseguido a través de la ideología de los fundadores, complementada con la forma de pensar de las nuevas generaciones, generar un modelo cultural que permite a la organización contar con empleados comprometidos y en constante aprendizaje.
Rosalinda Gastélum (2003)	Gámez “Cultura organizacional en empresas México-americanas. El caso de Agrícola Tarriba” Tesis doctoral	Analizar y hacer un comparativo de la cultura organizacional de las empresas pertenecientes al “Grupo Sinaloa” con operaciones Sinaloa y “Grupo Arizona” con sus instalaciones en Estados Unidos.	A pesar de la distancia geográfica y pertenecer al mismo grupo, las semejanzas culturales no son significativas. “Grupo Sinaloa” tiene un comportamiento cultural más cercano al latino con un mayor énfasis a la interacción grupal, la personalidad, la comunicación y las habilidades sociales; mientras que en “Grupo Arizona” se percibe un modelo cultural anglosajón en el que destacan comportamientos como el individualismo, la competitividad y el cumplimiento de las tareas.
Mónica Velarde Valdéz (2003)	“Modo de organización y estrategias de calidad en los servicios. El caso de una organización hotelera” Tesis doctoral	Se enfoca a analizar la forma en que las estrategias para mejorar la calidad en un conglomerado turístico, responden a las necesidades de la empresa.	Se identifican las características estructurales que contribuyen y obstaculizan el éxito en la obtención de la calidad en la organización. Se identifica que hay compromiso de los miembros de la organización para la aplicación de las teorías de la calidad.
Antonio Barba Álvarez (2001)	“Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de	Analizar los alcances y limitaciones de la calidad en el Laboratorio de pruebas de equipos y materiales de la Comisión	Se analizó qué tanta injerencia tienen los cambios organizacionales en conseguir una mejora en la calidad propuesta por la dirección.

	pruebas de equipos y materiales” Tesis doctoral	Federal de electricidad.	El estudio aportó el tema de la calidad total, funciona más como un factor o instrumento para el cambio que para conseguir la misma calidad total.
Anabella Dávila y Nora Martínez (1999)	“Cultura en organizaciones latinas” Libro	Recopilar investigaciones sobre el campo de la cultura organizacional realizados en México, Chile, Venezuela y Brasil, y que muestran las características propias de empresas de estas latitudes.	Se muestran los elementos culturales presentes, se describe la influencia de la cultura en los procesos y la de la cultura del país en las actividades de las organizaciones.

Fuente: elaborado por el autor

Una vez analizadas las distintas investigaciones y teorías acerca de la cultura organizacional y pensando en los objetivos de la investigación, se cree conveniente el retomar el modelo teórico de Schein (2010: 23-32) en cuanto a los tres niveles en que conforman la cultura organizacional. Además se rescata el trabajo de Cameron y Quinn (2006: 33) con el objeto de caracterizar la cultura organizacional de las empresas. Finalmente se retomará el estudio de metáforas de Morgan (1991) como una herramienta metodológica que permita aprehender aquel nivel más profundo de la cultura organizacional por medio del análisis metafórico.

CAPÍTULO 3

VALORES ORGANIZACIONALES

Introducción

En el presente capítulo se da un acercamiento con el tema de los valores organizacionales, en un principio se aborda su concepto y características, con el fin de conocer la mirada de diversos autores. Después se hace referencia a distintas tipologías de valores, para posteriormente aterrizar el tema en los valores organizacionales. Al final se muestra la relación existente entre los valores organizacionales y la cultura organizacional y cómo esto ha sido abordado por diversas investigaciones.

Rokeach afirma que:

Los valores son representaciones por medio de las cuales el ser humano se distingue del reino animal, aunque lo más aplaudible de esta definición es expresar que los valores no sólo son necesarios para el andar individual, sino que sirven como un medio para cumplir los procesos de socialización y lograr las conductas deseables de los individuos (Rokeach en Arciniega y Zazueta, 2010: 18).

Zalpa menciona que “Desde luego que las creencias y los valores que las gentes admiten discursivamente pueden coincidir con lo que realmente creen o sienten, pero también hay que admitir la otra posibilidad, la de que no sea así” (Zalpa, 2002: 26). En las palabras anteriores, el autor da una noción acerca de la dificultad existente al momento de disertar sobre el tema de los valores en las organizaciones, al hablar de una coincidencia entre lo que los sujetos aparentan y lo que en la realidad creen o sienten. Debido a esto, en este tipo de investigaciones no únicamente debe haber un acercamiento superficial sino complementarlo con una aproximación que de verdad dé una idea de la realidad axiológica del objeto de estudio. Arciniega y Zazueta (2010: 119), mencionan que los valores son elementos cohesionadores de una cultura, entre más se compartan los valores de una cultura por sus miembros, más solidez presenta la misma, por lo que es más difícil su desintegración. En las empresas muchas veces, la toma de decisiones en cuanto a cuestiones éticas semejantes es realizada con base en parámetros morales muy diversos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

como los valores personales, las diferencias culturales, la cultura de la empresa, la estructura de la organización, la oportunidad, los sistemas de premio o las presiones que genera el entorno competitivo, por lo que el estudio e instauración de valores morales puede resultar primordial.

Se puede entender que los valores son parte fundamental de la moral y que la moral “es un conjunto de deberes, de hábitos, de mandamientos; es un sistema de prohibiciones el cual tiene como finalidad contener, poner límite a las pasiones y limitar la sensibilidad de acuerdo con las órdenes de la razón” (Cuevas, 2005: 123). Los valores morales no son únicamente consejos racionales que pueden utilizarse para el actuar de la organización, sino que deberían ser herramientas que faculten a los directivos para realizar una verdadera transformación por medio de los valores y su liderazgo. Se piensa que los valores organizacionales ya están dados, que son una información por medio de la cual las personas cumplen con su deber, aunque las mismas no conozcan el por qué de dichos valores. Como lo dice Cuevas “Estos son figuras familiares y a la vez desconocidas para el hombre de la masa. Ellos no lo saben, pero reproducen esos valores con su praxis [...]” (Cuevas, 2005: 133), esa praxis que consiste en el “hacer humano”. Cuevas (2005: 136), menciona que los autores contemporáneos de la ética tienen la convicción de fundar la “ética de la empresa” con base en los valores de la sociedad capitalista. Debido a esto, se puede escuchar de empresas que se consideran democráticas, justas o liberales, pero que en la práctica sus comportamientos son contrarios a lo que predicán. En las organizaciones no es posible hablar de valores como la libertad, la igualdad o la justicia, sin llegar a cuestionar aspectos estructurales como el poder, la autoridad o las ganancias. Es entonces que para la empresa surgen otros valores importantes en sustitución de los anteriores como el compromiso, la responsabilidad, el respeto, la honestidad o la lealtad.

Álvarez y de la Torre proponen como los elementos más comunes de regulación moral dentro de las empresas:

- a) Condiciones de conducta.
- b) Códigos profesionales.
- c) El ombudsman.
- d) La formación ética.

- e) Los comités de ética.
- f) Auditores y consultores de ética empresarial.
- g) Departamento de ética empresarial.
- h) El defensor de la clientela (Álvarez y de la Torre, 2002: 75).

Cada uno de los aspectos que mencionan Álvarez y de la Torre (2002), son fundamentales en las relaciones entre las personas pertenecientes a su entorno y los diferentes grupos con los que tiene una relación la organización.

Al hablar de los valores en las organizaciones no se puede dejar de lado un concepto muy importante y que es el de la ética. En diversas partes del mundo este tema se ha abordado y se le ha dado una trascendencia en la vida de las organizaciones. Es por esto que la “ética en los negocios” tiene cada vez más primacía en las organizaciones, su enfoque se da básicamente a tres niveles de análisis que son el sistema, la organización y las personas (Lozano: 1999: 52). Los tres son fundamentales, no se concibe su existencia sin la de los otros dos, aunque siempre el factor primordial será la organización. Según Cuevas (2005: 121), no se puede hablar de valores en la empresa sin antes darle su valor real a la ética de las organizaciones, el autor habla incluso de “la adopción de la ética por parte de la ética de la empresa”, es decir que no se puede hablar de una ética de los negocios y una ética de la sociedad, o de valores en los negocios y valores de la sociedad.

3.1 Concepto de valores.

Hill define a los valores como “las prioridades por las cuales los individuos y sociedades se sujetan a ciertas creencias, experiencias y objetivos, en la decisión de cómo vivir, y que apreciar” (Hill, 2008: 102). Con este concepto Hill realiza una aportación importante a la conceptualización de los valores, aunque no se aprecia totalmente el aspecto social que es fundamental al momento de hablar de éstos. Kluckhohn y Strodtbeck afirman que “un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye sobre la selección de los modos, medios y fines de acción accesibles” (Kluckhohn y Strodtbeck en Arciniega y Zazueta, 2010: 14). Al analizar dicha definición lo que llama más la atención es que los autores manejan los términos explícito e implícito, lo que indica que un valor no

necesariamente tiene que ser exteriorizado, sino que puede estar presente de ambas maneras, sin embargo cualquiera que sea su modalidad, tendrá cierta influencia sobre la forma en la actuación del individuo.

Rokeach antes de generar una definición de valor, parte de proponer cinco supuestos básicos:

1. El número total de valores que una persona posee es relativamente reducido.
2. Todos los hombres poseen los mismos valores, aunque estos varían en intensidad.
3. Los valores se organizan en sistemas de valores.
4. Los antecedentes de los seres humanos son desarrollados por la cultura, la sociedad, sus instituciones y por la personalidad.
5. Las consecuencias de los valores humanos serán manifiestas virtualmente en todos los fenómenos que los científicos sociales consideren valiosos de investigar y comprender (Rokeach en Arciniega y Zazueta, 2010: 16).

Analizando las cinco premisas que propone Rokeach en Arciniega y Zazueta (2010: 16) acerca de los valores, existe una afirmación en la que aún hay cierta incredulidad como en el supuesto de que todas las personas tienen los mismos valores, lo que se piensa debido a que existen culturas sumamente polarizadas en las que aunque se quisiera empatar la forma de pensar, el abismo resulta infranqueable, por lo que no es posible hablar de valores semejantes, tal como lo muestran los estudios de Hofstede (1980) y Trompenaars (1998). Rokeach define al valor como “una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia” (Rokeach en Arciniega y Zazueta, 2010: 17), en dicha definición se manejan elementos como la decisión del individuo y el papel de sus valores como fuente de aceptación o rechazo por parte de la sociedad.

Hofstede conceptualiza a los valores como “las tendencias generales a preferir ciertos estados o asuntos sobre otros” (Hofstede, 1980: 19); en cuanto al concepto vertido por el autor, pareciera muy limitado debido a que no aprecia conceptos fundamentales como los son la sociedad y el bienestar que se debiera buscar por el simple hecho de la presencia del valor. Para Schwartz, los valores son:

Las concepciones de lo deseable que guían la forma en que los actores sociales eligen sus acciones, evalúan a la gente y a los acontecimientos y explican sus acciones y evaluaciones. [...] los valores son metas transituacionales deseables que varían en importancia y que sirven como principios guía en las vidas de las personas” (Schwartz, 1999: 24- 25).

Del concepto anterior puede destacarse el que un valor es un medio utilizado por el individuo para alcanzar un fin ya sea terminal o instrumental, es decir un fin máximo de la existencia como la felicidad o un fin que sólo será utilizado en cierta parte de nuestra existencia como pudiera ser la responsabilidad. Finalmente Arciniega y Zazueta, definen a los valores como “representaciones cognitivas de necesidades universales que se desarrollan fundamentalmente a través del proceso de socialización del individuo, llegando a posicionarse la mayor parte de estos en el inconsciente del sujeto” (Arciniega y Zazueta, 2010: 29). Los autores en su definición hablan de la necesidades universales, lo que integra no únicamente las necesidades a corto plazo, sino también aquellas que tienen una mayor trascendencia para la vida, también maneja su importancia como herramienta para socializar y la parcialidad en cuanto a la interiorización o exteriorización de éstos.

3.2 El valor y sus características.

Soto y Cárdenas en su libro *Ética en las organizaciones* atribuyen a los valores las siguientes características:

1. El valer, decir que todo valor es polivalente, es válido, y en ese sentido puede ser deseable o indeseable.
2. Objetividad, ya que no dependen de las preferencias individuales, sino que se asume que existen en una esfera ontológica diferente.
3. Son dependientes entre sí como en su relación con las cosas.
4. Polaridad. Este componente del valor hace que cada valor tenga su opuesto: a un valor positivo se contraponen un valor negativo o disvalor.
5. Los valores son entidades no mensurables ni precisables, y tienen una validez cualitativa (Soto y Cárdenas, 2007: 9).

Soto y Cárdenas (2007), al caracterizar a los valores, hablan de aspectos muy interesantes como la polaridad, es decir, maneja los “disvalores” que son los opuestos o

antagónicos, un ejemplo de esto sería la honradez como valor, teniendo a la corrupción como “antivalor”. Otro trabajo importante en este tema es el de Cázares, Morales, Lozano y García, quienes proponen la siguiente clasificación de valores:

- Bipolares, es decir que tienden siempre hacia dos polos, e incluso pueden tener grados, o extremos.
- Preferibles, ya que son atractivos a la voluntad del hombre, los seres humanos no son perfectos por lo que buscan un complemento.
- Trascendentes, ya que los valores van más allá que el sujeto.
- Jerarquizables, puesto que tienen un orden en la preferencia que cada individuo o grupo social le dé a cierto valor (Cázares et al., 2006: 91).

En su caracterización de los valores, Cázares et al. (2006) tienen dos coincidencias con Soto y Cárdenas (2007), ya que ellos hablan de lo deseable o indeseable de un valor, lo que coincide con lo preferible que manejan los primeros autores, en donde para un individuo el contar con valores puede convertirse en un deseo o una preferencia que guíe sus acciones. La otra coincidencia consiste en la afirmación del antivalor, es decir en el hablar de la existencia de un elemento que sea contrario al valor aludido, aunque en la concepción de Cázares et al. (2006) se habla de un nivel o grado en que se puede tener un valor, algo difícil de medir; haciendo una conjunción de ambos autores, las características principales son:

1. Los valores son entidades no mensurables ni precisables, y tienen una validez cualitativa.
2. Son bipolares, es decir que tiende siempre hacia dos polos, e incluso puede tener grados, es por esto su bipolaridad.
3. Son preferibles, ya que son atractivos a la voluntad del hombre, ya que los seres humanos no son perfectos por lo que buscan un complemento.
4. Son trascendentes, ya que los valores van más allá que el sujeto.
5. Pueden ser jerarquizables, puesto que tienen un orden en la preferencia que cada individuo puede tener por cierto valor.

3.3 Tipología de los valores.

Robbins en su libro *Comportamiento Organizacional* afirma que los valores pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Valores terminales. Estados finales de la existencia, metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida. Ejemplos de estos son la felicidad, la salvación, la sabiduría, la libertad, la paz, el respeto.
2. Valores instrumentales. Modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales, por ejemplo la ambición, la limpieza, la honestidad, la obediencia, la responsabilidad, entre otros (Robbins, 1997: 64).

La división que propone Robbins (1997) respecto a los dos tipos principales de valores que hay, resulta ser adecuada en el sentido de que los clasifica en dos aspectos que son los más apegados a la realidad humana, aunque parte de esa idea de valores terminales tendrá que ver en gran medida con la ideología propia de la persona, ya que por ejemplo para un creyente católico, la felicidad pudiera verse como una recompensa retenida que se tendrá al final de la existencia si es que se lleva una vida decorosa, pero para un ateo, un valor de esta naturaleza pudiera no significar nada, puesto que únicamente vive el día a día. En otra tipología, Soto y Cárdenas (2007), establecen que los valores fundamentales son:

1. Valores éticos (morales), donde la contraposición es entre bueno y malo, y lo deseable es la consecución del bien.
2. Valores morales (éticos) cuyos polos van de lo justo a lo injusto, con búsqueda de la equidad y la justicia.
3. Valores eróticos, cuya polaridad va de lo erótico al rechazo en la búsqueda del amor.
4. Valores vitales, donde se contraponen la vida y la muerte.
5. Valores bioéticos, en los que la polaridad es el bienestar- malestar humano y lo deseable es el fomento de la calidad de vida del hombre.
6. Valores estéticos, donde se contraponen lo bello y lo feo.
7. Valores del conocimiento, verdadero- falso, con la posibilidad de alcanzar la sabiduría.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
8. Valores religiosos, donde se confronta lo sagrado con lo profano, buscando la santidad.
 9. Valores místicos, que van de lo finito a lo infinito.
 10. Valores espirituales, que van de la inmanencia a la trascendencia, con la búsqueda de la eternidad.
 11. Valores hedonísticos, con la polaridad agrado- desagrado y que buscan el placer.
 12. La libertad, cuya polaridad va de sumisión a poder, buscando un equilibrio entre ambas.
 13. La paz que va de la serenidad a la violencia.
 14. Valores de calidad humana como dignidad, decencia, fidelidad, lealtad y honestidad, con sus opuestos en los disvalores indignidad, corrupción, infidelidad, deslealtad y ruindad.
 15. Valores ambientales referidos a los aspectos ecológicos (Soto y Cárdenas, 2007: 9-10).

Al igual que Soto y Cárdenas (2007), Scheler (2001) realiza una clasificación, acerca de cómo pudieran encasillarse los distintos valores de las personas, identificando que los valores pueden dividirse en:

1. Valores religiosos.
2. Valores morales.
3. Valores estéticos.
4. Valores intelectuales.
5. Valores afectivos.
6. Valores sociales.
7. Valores físicos.
8. Valores económicos (Scheler, 2001: 101).

Al hacer un comparativo de la propuesta de Soto y Cárdenas (2007) con la de Scheler (2001), la segunda resulta ser más concreta, puesto que el primero propone el doble de valores que el segundo, lo que pudiera crear en una confusión, al encasillar un mismo valor en dos clasificaciones, debido a la delgada línea que puede separar un valor de otro.

3.4 Los valores organizacionales

Una vez analizadas varias clasificaciones generales de los valores, se pretende examinar aquellos valores que pueden encontrarse en una organización. Arciniega y Zazueta, definen a los valores organizacionales como: “las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el contexto laboral” (Arciniega y Zazueta, 2010: 74). En dicho concepto, Arciniega y Zazueta mencionan que los valores son representaciones que tienen que ver con las necesidades (o fines instrumentales o terminales), son demostrados a través de ciertos comportamientos (como la responsabilidad o el compromiso) y son ordenados de acuerdo a cierta escala (para alguien puede ser más importante la honradez que la puntualidad). La definición de Arciniega y Zazueta (2010) al versar que los valores se “manifiestan en el contexto laboral” sirve para discutir acerca de si estos únicamente son utilizados en el trabajo. ¿Pero qué pasa después que el sujeto acaba su jornada laboral y se va casa? ¿Los valores se quedan en la empresa, guardados en su *locker*?

Los valores organizacionales tienen una importancia fundamental, por lo que su inclusión en la filosofía de la empresa debe cuidar ciertos aspectos tales como el buscar el desarrollo del ser humano, que la persona será el fin de todas las cosas y el respeto por los derechos fundamentales del hombre. Según Dromi (2003: 187-290) la finalidad de la acción administrativa comprende los siguientes valores jerárquicamente relacionados: libertad, igualdad, equidad, solidaridad, transparencia, seguridad, participación, subsidiariedad, desarrollo y calidad vital además de eficiencia. Los valores en la organización según Maccoby (1976: 100), son parte de un proceso que se divide en dos niveles: el psicológico y el organizativo social, relacionados de tal manera que incluso algunos han llamado a las organizaciones, “psicoestructuras” que modelan el carácter de las personas. Aspectos de la empresa como normas, prácticas, símbolos y rituales expresan intrínsecamente los valores de la organización, por lo tanto los valores organizacionales juegan un papel crucial en el desempeño y funcionamiento de la misma.

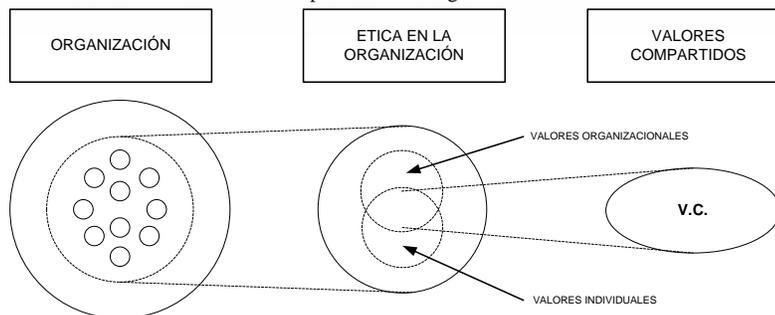
Cada compañía tiene su propia cultura única, que se distingue por su filosofía y sus principios de negocios, sus formas de abordar los problemas y de tomar decisiones, sus

patrones arraigados de “cómo hacemos las cosas aquí” (Deal y Kennedy: 2000: 4), su sabiduría popular, sus tabúes y prohibiciones políticas y su personalidad organizacional. Se puede decir que los valores regulan la vida social, fundamentándose en estos dos ejes:

1. La tradición o memoria institucional: historia, mitos, hazañas.
2. Proyecto colectivo: visión y misión

Para Lipovetsky (1998: 258), los valores son un medio que permite a la empresa sortear ciertas problemáticas que se presentan. Establece que los valores pueden llevar a una “unanimitad en vez de una diversidad”, a una “cohesión social en vez de una oposición”, o a un “consenso en lugar de un conflicto”. Lipovetsky (1998: 258) acuña un término muy importante que es el de la “cooperación de todos”, que es estar adherido de manera colectiva y solidaria a algo en común como los valores del grupo. Pero para que exista consenso y unanimidad en la creencia de ciertos valores, no depende únicamente de las buenas intenciones de la dirección de la empresa, se requiere que un grupo de personas llegue a desarrollar lo que se conoce como “valores compartidos”. Rodríguez (2001: 54), en su tesis doctoral, con base en la aprehensión de las concepciones de varios autores sobre el tema, elabora un esquema mediante el cual ilustra el proceso por el que pasa una organización para lograr una coincidencia en ciertos valores. En el esquema (gráfica 11), primeramente se muestra a la organización como el origen de la socialización de los individuos, de la cual se desprende la ética, dentro de la cual convergen tanto los “valores organizacionales o propuestos por la empresa” y los “individuales”, aquellos que se traen consigo desde antes de integrarse al grupo social. De la combinación de ambos se obtendrán los “valores compartidos”, es decir aquellas coincidencias axiológicas entre los miembros del grupo.

Gráfica 11. Los valores compartidos en la organización



Fuente: Rodríguez (2001: 54)

Frederick y Weber (en Robbins, 1997: 65) realizan un estudio organizacional en el que observa a una población “x” de ejecutivos y empleados norteamericanos y en los que distingue que sus valores terminales e instrumentales son diferentes significativamente, lo que puede interpretarse como divergencias en cuanto a la vivencia de los valores según el nivel jerárquico, lo que puede apreciarse en la tabla 4. Mientras que para los ejecutivos los valores más importantes son el respeto o la honestidad, para los empleados lo son la seguridad familiar o la responsabilidad, lo que da a entender que existen diferencias en los valores en una misma organización, algo que tiene relación con las vivencias individuales. Puede inferirse que el ejecutivo ya tiene asegurado su futuro económico, por le interesan valores como el respeto o la honestidad y en el caso del empleado que quizá no ha alcanzado una estabilidad económica, resultan más importantes valores como la seguridad familiar, la responsabilidad ambos con el objeto de sacar adelante a su familia y conservar su empleo.

Tabla 4. Valores en los administradores

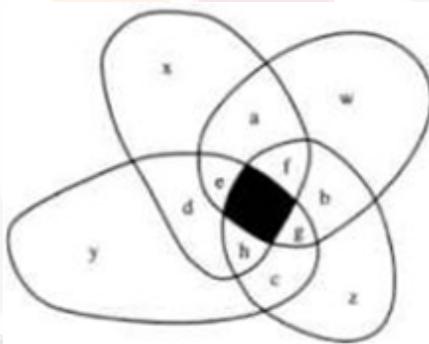
Ejecutivos		Empleados	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
1. Respeto personal	1. Honestidad	1. Seguridad familiar	1. Responsabilidad
2. Seguridad familiar	2. Responsabilidad	2. Libertad	2. Honestidad
3. Libertad	3. Capacidad	3. Felicidad	3. Valentía
4. Capacidad de logro	4. Ambición	4. Respeto personal	4. Independencia
5. Felicidad	5. Independencia	5. Amor maduro	5. Capacidad

Fuente: Frederick y Weber (Robbins, 1997: 65)

Por otro lado, se dice que los valores de la sociedad, necesariamente afectan los valores de la organización según Schwartz (2007: 176), hay tres fuentes que originan esta situación: los valores culturales de la sociedad, los valores organizacionales y la propia naturaleza de las actividades económicas de la empresa, las normas y prácticas desarrolladas en la organización reflejan sus valores. Dicha situación es constatada por Lee y por Zilber, citados por Schwartz (2007: 177). Lee, encontró normas y valores que desaniman a pedir ayuda sobre todo a empleados de bajo nivel de un hospital que enfatiza la jerarquía de valores, mientras que Zilber encontró normas que desaniman a los miembros de la organización a ayudar a otros en alguna crisis o situación en especial. Bjerke (1999: 10) en su libro *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy* habla acerca de la existencia de diversas subculturas dentro de la

organización, las cuales pueden coincidir en ciertos aspectos culturales como los pueden ser los valores, las creencias y las presunciones, que confluyen para formar una nueva cultura. En el ejemplo ideado por Bjerke (1999: 10), se observan diferentes grupos con diferentes valores (gráfica 12), los cuales comparten ciertos valores. Se puede decir que esos valores son los que soportan la cultura del nuevo grupo que considera la unión de las tres subculturas. Bjerke (1999: 10), afirma que si no se existiera una concordancia entre los valores de las subculturas de un grupo, difícilmente se formaría una cultura sólida entre ellos; incluso con la existencia de buenas relaciones, por lo que estas no serían duraderas y las personas buscarían un ajuste a sus valores para agruparse con otros que fueran similares. En general se puede decir que en un grupo social como las empresas no es posible hablar de valores organizacionales absolutos, sino que estos son el resultado de diferentes interacciones que se dan antes de involucrarse y durante el desarrollo del individuo en la empresa.

Gráfica 12. Representación simbólica de los valores, creencias y presunciones de las culturas y subculturas



Bjerke (1999: 10)

Schein (2010: 25-32), como se menciona en el capítulo anterior enuncia dos tipos de valores principales que son los valores declarados y los reales; los primeros se refieren a aquellos valores que la organización aprecia y por lo tanto pretende instaurar; los segundos son aquellos valores que los miembros de la organización tienen interiorizados y que al final de cuentas habrán de dirigir su actuación. Soyer, Kabak, y Asan (2007: 183), afirman que los valores en una organización pueden ser clasificados en dos grupos básicos (tabla 5), que son los valores principales y los propuestos. Los valores principales definen la forma

de conducir y mantener las estrategias y prácticas de negocio infinitamente adaptadas a los cambios en el mundo, donde las circunstancias pueden afectar a la organización. Los valores propuestos son aquellos que la organización reclama mantener, delineando su perspectiva de futuro, estos representan aquellos valores que la organización defiende para su constitución interna y externa, que son transmitidos de manera oral o escrita, respecto a los comportamientos que se profesan o creen; los valores principales postulan el “qué somos” y los valores propuestos el “qué queremos ser”. A los valores vigentes comunes deseados o no deseados se les denominó “valores principales”, mientras que a los valores no comunes deseados se les denominó “valores propuestos”.

Tabla 5. Clasificación de los valores vigentes y deseados en la organización

		Valores vigentes	
		Comunes	No comunes
Valores deseados		Valores principales	Valores propuestos
Valores no deseados		Valores principales	

Fuente: Soyer et al. (2007: 185)

El confrontar los diversos puntos de vista resulta interesante, aunque para efectos de una investigación como la presente pudiera ser más práctico el hablar únicamente de una clasificación como la que propone Schein (2010) en donde se habla de valores declarados y valores reales.

3.4.1 Indicadores de valores en las empresas.

Peters y Waterman, establecen que “las personas sólo llegarán a creer en lo que están haciendo si se consigue que actúen, aunque sea en pequeña escala, de la forma que se desea” (Peters y Waterman, 1992: 84) lo cual es un indicador de la aprehensión de los valores en la organización, es decir la existencia de un compromiso verdadero de parte de los subordinados, que lleve a la empresa al logro de sus objetivos estratégicos. A la par de esto, Siliceo et al. (1999: 59) establecen que aquellos aspectos que pueden considerarse indicadores o fuentes de valores éticos en las organizaciones son la ética personal, la cultura organizacional, los sistemas organizacionales y los participantes externos. A la par de esto, es necesario hacer notar que los símbolos y rituales también expresan los valores organizacionales. Algunos símbolos como los uniformes expresan la importancia de la

jerarquía de valores. Los uniformes distintos, dan a conocer el estatus o lugar dentro de la jerarquía de organizaciones como los hospitales. A nivel internacional, Schwartz, Ros, y Surkiss, han propuesto una estructura de valores universales que posee el individuo; para lo cual diseñó el instrumento *Schwartz Values Survey* para la medición de los valores. El modelo (gráfica 13) propone la existencia de diez valores universales en las organizaciones, divididos en cuatro grandes valores de orden superior:

a) Apertura al cambio.

1. Auto Dirección: pensamiento independiente y elección de la propia acción (por ejemplo, elegir, crear, explorar). Este valor viene de la necesidad del control junto con la necesidad de la autonomía y de la independencia.
2. Estimulación: variedad, novedad y reto en la vida. Este tipo de valor se deriva de la necesidad de la variedad y del estímulo para mantener un nivel óptimo de la activación.

b) Conservación.

3. Tradición: respeto, aceptación y reproducción de costumbres e ideas tradicionales.
4. Conformidad: restricción de acciones, inclinaciones o impulsos que puedan dañar a otros o violar las expectativas sociales.
5. Seguridad: estabilidad del orden social, de las relaciones y del propio organismo.

c) Auto mejora.

6. Logro: éxito social mediante la demostración de competencia. La competencia se evalúa en términos de qué es valor para el sistema o la organización en los cuales el individuo está situado.
7. Autoridad: logro de status social y prestigio, control y dominio de las otras personas y de los recursos.

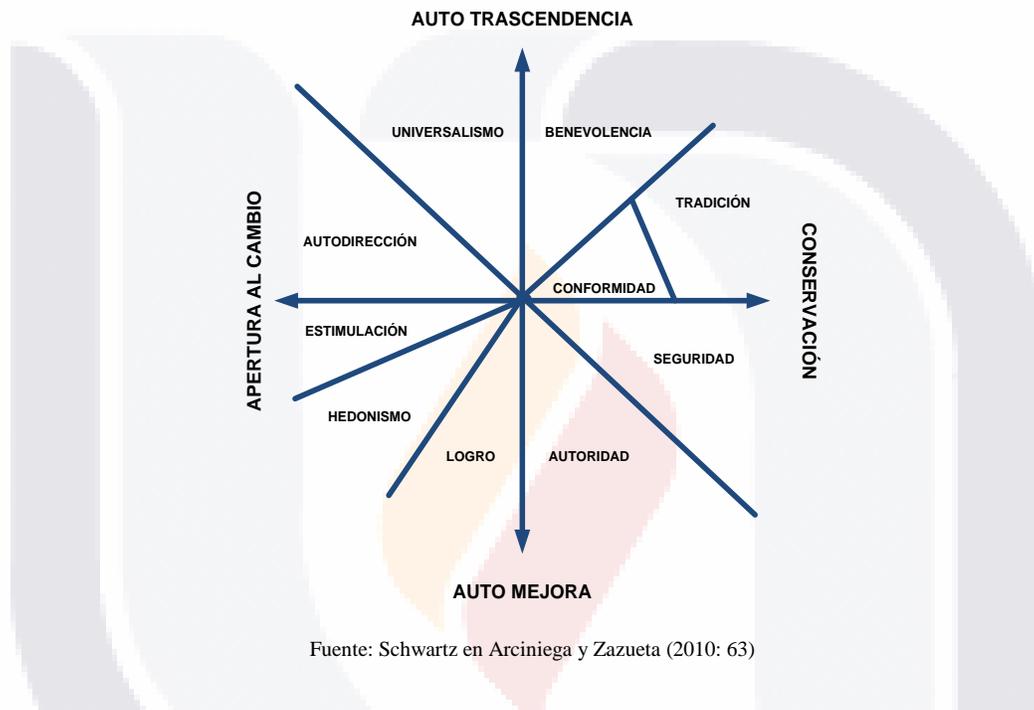
d) Auto trascendencia.

8. Universalismo: aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza.
9. Benevolencia: fomento del bienestar de las personas cercanas, es decir, una preocupación por el bienestar de otros que se define más estrecho que el universalismo.

A la par de los anteriores se encuentra el valor “hedonismo”, el cual comparte características tanto de la Apertura al cambio como del Auto mejora, este se ha colocado en una posición independiente e intermedia entre los dos valores superiores antes mencionados.

10. Hedonismo: placer y gratificación sensorial. Este tipo de valor se deriva de necesidades físicas y el placer (Schwartz et al., 1999: 52-53).

Gráfica 13. Estructura dinámica de los valores



Fuente: Schwartz en Arciniega y Zazueta (2010: 63)

Debe hacerse notar que ciertos valores pueden ser compatibles con otros como la autodirección con la estimulación, pero hay algunos que son antagónicos y por lo tanto no pueden compartirse como lo pueden ser la autodirección y estimulación contra conformidad, tradición y seguridad; así mismo logro y autoridad contra benevolencia y universalismo y por último hedonismo contra conformidad y tradición.

A la par del estudio de Schwartz se han realizado algunos otros estudios tendientes a analizar los valores de los sujetos, entre los que destacan los mencionados por Arciniega y Zazueta (2010: 93):

- Cuestionario de valores de Rokeach, en el cual se realizó un cuestionario con 36 valores que ha sido utilizado en su versión original o modificada en múltiples ocasiones. En dicho cuestionario los encuestados no participaban en la creación de

los listados de valores, sino que únicamente lo ordenaban, lo que es considerado una limitante de este instrumento (Arciniega y Zazueta, 2010: 95).

- Cuestionario de valores chinos, el cual fue elaborado por investigadores de diferentes países, y que tenía por objetivo identificar por medio de un cuestionario creado en un contexto ajeno al mundo occidental y aplicado a estudiantes de 22 nacionalidades, se obtenían sus variables culturales (Arciniega y Zazueta, 2010: 95).
- Cuestionario de Arciniega y González. Es un cuestionario fundamentado en la teoría universal sobre valores de Schwartz, desarrollado en el año 2000 por el investigador mexicano Arciniega y el español González. Dicho cuestionario se denomina “Escala de valores hacia el trabajo” (EVAT 30), que consta de 16 ítems, en los que se operacionalizan los cuatro valores de orden superior de Schwartz que son la apertura al cambio, la conservación, la auto mejora y la auto trascendencia. En el cuestionario se pide a los participantes que se evalúen y comparen semejanzas entre los demás empleados y ellos mismos, utilizando respuestas tipo Likert. El cuestionario ya ha sido validado en varias ocasiones y ha sido traducido al italiano y portugués para su aplicación. Para el caso de la presente investigación, el EVAT 30 se considera una opción muy interesante que será utilizada para efecto de realizar de un diagnóstico de los valores organizacionales presentes en las empresas (Arciniega y Zazueta, 2010: 98).

3.4.2 Los valores organizacionales y la cultura organizacional.

Gagliardi (1986: 124) menciona que para mantener la identidad cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados asumidos y transmitidos por la propia organización. Incluso en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura unitaria en el momento en que se comparten ciertos valores, lo que sirve a los individuos como una guía que les permita actuar en consonancia independientemente de la situación o circunstancia experimentada. El que una empresa exprese ciertos valores comunes ya no simplemente es un código empresarial, sino que evoluciona a un credo.

Soyer et al., afirman en su estudio denominado *A fuzzy approach to value and culture assessment and application* que:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Buscando la supervivencia en el mundo competitivo de hoy, las organizaciones están reconociendo que a ellas no únicamente les compete lo que ocurre al exterior, sino también aquello que se manifiesta internamente. Cada organización está construida sobre una sólida base de valores organizacionales [...] (Soyer et al., 2007: 182).

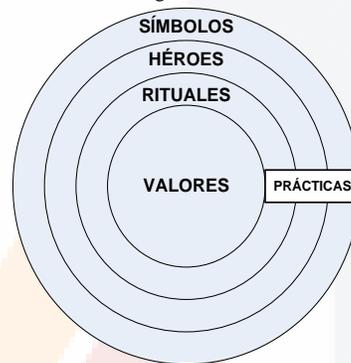
Asimismo, Soyer et al. (2007: 183) mencionan que la cultura de una organización está conectada inicialmente a los valores de sus fundadores, así como a los ambientes socioeconómicos, regulatorios e institucionales de la organización. Toda organización según Hoffman (1986: 235) están conformada por una cultura y ciertos miembros, la cultura suministra una referencia en cuanto a los valores y creencias que se comparten y que los identifica. Al interior de la organización, existe lo que se conoce como “sistemas de valores” que según Robbins “son una jerarquía basada en la escala de valores de un individuo, en función de su intensidad” (Robbins, 1997: 63). Sin embargo hay una situación ideal en todo sistema de valores en la empresa y este se da cuando hay reciprocidad entre la cultura organizacional y la actuación de los miembros.

Van Rekom, Van Riel y Wierenga (2006: 175) en su investigación titulada *A methodology for assessing organizational core values* proponen una metodología para evaluar empíricamente los valores principales de una organización, dicho análisis tiene por objeto determinar aquellos valores que los miembros manifiestan en su comportamiento diario y los cuales son compartidos por una parte de la organización. El método que Van Rekom et al. (2006: 175) utilizan se divide en dos etapas principales; primero, una etapa exploratoria en la cual utilizan la entrevista como fuente de información para establecer los valores centrales de la organización. En una segunda etapa, otro estudio complementa las relaciones entre los significados y los fines implícitos en los valores potenciales. Según Van Rekom et al. (2006: 176), los empleados quizá están de acuerdo con cierto valor implantado por la dirección, aunque desconozcan por qué ellos deberían pensar de esa manera y en realidad ni siquiera compartirlos. En ocasiones se tiene la idea errónea de que al interior de una organización existe una cultura uniforme moldeada por una serie de valores fundamentales que comparten la mayoría de los integrantes. Pero a la par de esto existen subculturas que a pesar de ser ignorada, está conformada por valores que comparte

una minoría. Esta serie de valores por lo general son el resultado de problemáticas o malas experiencias de un área o departamento en especial; en tales situaciones, las subculturas pueden apoyar u obstaculizar a una organización si están en conflicto con la escala de valores dominante.

Esto lleva a la idea de que en una organización, la cultura puede manifestarse en diversos niveles de profundidad, situación que proponen Hofstede et al. (1990: 291) a través del diagrama de cebolla (gráfica 14), el cual ilustra a qué nivel se encuentran las diferentes manifestaciones culturales, precisándose que el nivel más profundo lo ocupan los valores de los colaboradores.

Gráfica 14. Diagrama de cebolla



Fuente: Hofstede et al. (1990: 291)

Por ejemplo en la capa exterior se encuentran los símbolos, que pudieran interpretarse como los “artefactos” que propone Schein (2010: 23), entre los que se puede nombrar los objetos, lemas, o logotipo de la organización, instalaciones de la empresa, o algún otro tipo de cosas con las que se pretenda dar un mensaje a los miembros. Al interior se encuentran los “héroes” que son aquellas personas reales o ficticias, ejemplo de cómo se debe actuar en la organización en cuanto a diligencia, compromiso o cualquier actitud constructiva que pueda ser imitada por los demás. En la siguiente capa se encuentran los rituales que consisten en las actividades colectivas, indispensables que se materializan en ceremonias, fiestas, reconocimientos, etc. Es en la capa siguiente en donde se encuentra aquello que interesa a esta investigación y que son los valores, alimentados por los demás elementos, con una gran conexión entre estos y las prácticas que se realizan en la empresa (Hofstede, 1990: 291).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Khazanchi, Lewis, y Boyer (2007: 872), en su estudio denominado *Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation*, realizaron una exploración acerca de los valores organizacionales y su trascendencia para una cultura de la innovación. Dicho estudio se realizó en una población de 271 plantas industriales, teniendo una muestra a 110 de éstas. Khazanchi et al. (2007) tomaron como dimensiones de los valores el “perfil de valores” desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983) y la “congruencia de valores” desarrollada por Chatman (1989: 339). Según los autores “[...] la cultura puede proveer un amplio marco de referencia, ayudando a alinear el comportamiento de los empleados con el objetivo de innovación de la cultura organizacional, combinando además aquellas demandas de control y flexibilidad” (Khazanchi et al., 2007: 872). Asimismo, los autores establecen que la congruencia de los valores en la organización permite tener una cultura organizacional más cohesionada, manteniendo expectativas de comportamiento consistentes y comunes. En general, los efectos positivos de la congruencia, son mayores cuando los administradores comparten altos niveles de valores en la flexibilidad y control, mientras un perfil de valor de flexibilidad enfatiza la creatividad, cambio y apoderamiento, un perfil de valor de control, alienta la eficiencia, productividad y estabilidad.

López (2006), en su tesis doctoral menciona que los valores tienen una primacía en la cultura organizacional, además señala que estos tienen las siguientes características:

- Configuran una parte fundamental de la identidad: esto tiene que ver con la naturaleza y finalidad del grupo, es decir, los valores que la organización inculca y que espera que vivan los individuos, expresan la identidad o forma de ser del grupo.
- Los valores y la realización humana: consiste en que los valores, como parte de la cultura, también tienen un carácter de mediación instrumental en la realización humana, debido a esto la concepción de la naturaleza, de la sociedad y de lo sagrado repercuten, inevitablemente, en la construcción de los valores preferenciales o la escala de valores de la organización.

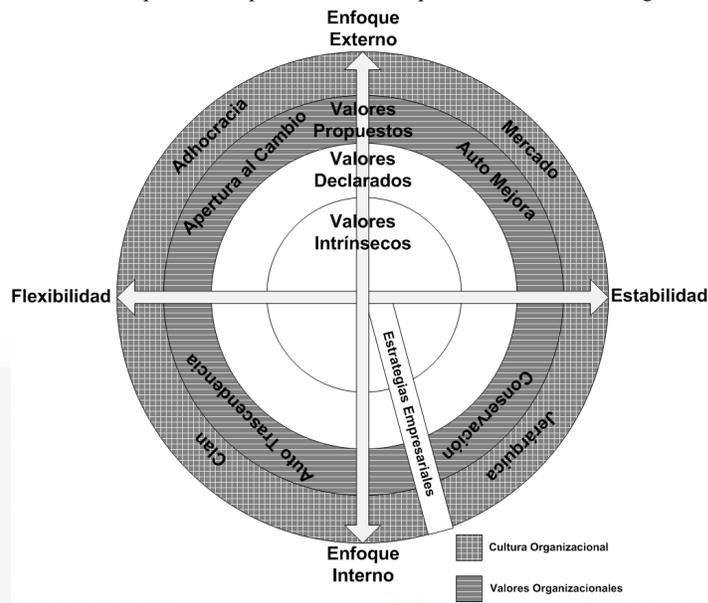
- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Por medio de los valores la cultura orienta el comportamiento: lo que se origina porque los valores expresan cómo debe ser la vida presente pero también indican la dirección con que se quisiera construir el futuro o la situación ideal.
 - Los valores regulan la vida social: lo que quiere decir que en un grupo social estable, natural o resultado de una decisión humana, como es la empresa, las relaciones sociales y el grado de eficacia están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a la tradición o memoria institucional y al proyecto colectivo. La tradición o memoria institucional se caracteriza por la historia oral o documentada además de los mitos o relatos que condensan mejor el espíritu de la empresa; mientras que el proyecto colectivo consiste en la visión y misión de la organización.
 - Los valores y la búsqueda de sentido: esto se da mediante la dinámica de los valores y su influencia en la vida que parecen inscribirse en la necesidad absoluta del hombre de vivir en un mundo de significados (López, 2006: 156-158). Por lo anterior, puede precisarse que los valores debieran considerarse como elementos fundamentales para mejorar la cultura o el ambiente organizacional.

Simón y García, autores citados por López (2006) mencionan que “La gestión por valores es una forma superior de provocar el cambio y el desarrollo dentro de una organización” (Simón y García en López, 2006: 158). Los valores son una expresión de la cultura organizacional, por lo que se concluye que la cultura y los valores son un binomio difícil de separar, ya que son dependientes, por lo tanto son de vital importancia para la existencia de las organizaciones.

Con el objeto de llevar a cabo la presente investigación y buscando analizar los valores organizacionales presentes en las organizaciones que se estudiarán se ha decidido utilizar el instrumento construido por Arciniega y González (2000: 293), denominado EVAT 30, puesto que es una opción muy apropiada para los objetivos del investigador.

Como conclusión del marco teórico y con base en las diferentes teorías y autores analizados, se propone el siguiente esquema que trata de ilustrar la relación entre las variables que convergen en la investigación:

Gráfica 15. Esquema conceptual de las teorías que fundamentan la investigación



Fuente: Elaboración propia con base en Schein (2010: 23), Quinn, y Rohrbaugh (1983: 372), Arciniega y Zazueta (2010: 64), Schwartz et al. (1999: 52- 53) Hofstede et al. (1990: 291), Miles et al. (1978: 550- 558) y Lepak y Snell (1999, 37-40)

CAPÍTULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO

Introducción

Aquí se presenta el diseño metodológico utilizado para esta investigación. Primeramente se hace referencia al tipo y método de investigación, haciendo las precisiones pertinentes. Después se muestran cuáles son las técnicas de investigación utilizadas y cómo se da la correspondencia entre éstas. Finalmente se mencionan las características principales de los objetos de estudio y algunos criterios para su elección.

De acuerdo a Galindo (1998), “las miradas que observan a los mundos contemporáneos son muy diversas, las formas que las agrupan son parte del ejercicio de la mirada que mira a las miradas” (Galindo, 1998: 9), con lo cual el autor se refiere al gran ramillete de alternativas metodológicas y posturas que el investigador puede adoptar para llevar a cabo su indagación. En toda investigación resulta fundamental el fijar la postura del propio investigador acerca de la forma en la cual pretende abstraer la realidad del objeto de estudio. La investigación sobre las organizaciones y en especial sobre la cultura organizacional trata de describir, interpretar o explicar el comportamiento de los individuos al relacionarse con las empresas. Vargas (2007) en su trabajo denominado *La culturocracia organizacional en México* afirma que la labor del investigador mexicano, no ha sido de lo más apropiado en cuanto a los resultados obtenidos:

La identificación de los valores, creencias, actitudes básicas de los mexicanos, como elementos de una cultura organizacional ha resultado ser una labor compleja, por la falta de estudios e investigaciones profundas y serias. La metodología existente para el abordaje teórico-empírico de la cultura en las organizaciones mexicanas, no ha dado resultados concretos (Vargas, 2007: 123).

Segovia citado por Vargas (2007: 123), afirma que al no tener series diacrónicas de encuestas que permitan medir una posible transformación cultural, se dificulta el conocer el cambio o la permanencia de las actitudes y valores básicos de los miembros de las

empresas. Debido a esto, es complejo determinar los elementos de una cultura organizacional, y aún más difícil confirmar los cambios en los valores y actitudes. En el caso de los estudios cualitativos, estos han buscado un mayor acercamiento con las personas, de lo cual Morgan y Smircich (1980), mencionan que los individuos “son actores sociales interpretando su entorno y orientando sus acciones en formas que son significativas para ellos... con la capacidad para interpretar, modificar y a veces crear el guión que ellos actuarán en el escenario de su vida” (Morgan y Smircich, 1980: 494). Por lo tanto, no sólo habría de explorarse al objeto de estudio mediante el paradigma cuantitativo; dicho planteamiento es precisado por Morgan y Smircich (1980) al decir que: “Las técnicas cuantitativas pueden tener un rol importante, aunque solamente parcial al analizar y entender el proceso de cambio social [...]” (Morgan y Smircich, 1980: 498). Los mismos autores mencionan algo fundamental en el estudio del mundo social y el papel de los investigadores de este fenómeno:

El requerimiento para la investigación efectiva en estas situaciones (mundo social) es claro: los científicos no pueden quedarse como observadores externos, midiendo lo que ven; deberán moverse a indagar hacia adentro del objeto de estudio y emplear las técnicas apropiadas para esta tarea (Morgan y Smircich, 1980: 498).

4.1 Tipo de investigación

El estudio de las organizaciones y en especial de la cultura organizacional ha tenido su propia evolución (Gall, Borg y Gall, 1996; Soyer et al., 2007; Johnson y Christensen, 2008); es un tipo de investigación que no puede ni debe enmarcarse en un único estilo, es decir, proclamarla como cuantitativa o cualitativa indiscriminadamente, sino buscar complementar ambos enfoques. Debido a que la investigación en el área de la cultura organizacional, busca algo difícil de aprehender por su propia naturaleza, se dificulta la interpretación y explicación del fenómeno ocurrente únicamente por la vía cuantitativa, por lo que es imprescindible combinarlo con la vertiente cualitativa, tal como lo afirman Brewer y Hunter al decir que: “la diversidad de imperfecciones (de las metodologías), nos permite combinar ambos métodos para compensar sus particulares fallas y deficiencias” (Brewer y Hunter en Tashakkori y Teddli, 1998: 40). Al hacer un balance de ambas

posturas, puede elegirse una u otra, pero hay la posibilidad de hacer una combinación de los dos enfoques, en la cual cada uno complementa al otro. A esta metodología se le conoce como mixta, la cual Tashakkori y Teddli (1998: 19), definen como: “Aquellos estudios que son producto del paradigma pragmatista y que combinan los enfoques cualitativo y cuantitativo dentro de las diferentes fases del proceso de investigación”. Al combinar ambos paradigmas, se obtienen diversos beneficios para la investigación, tal como lo mencionan Todd, Nerlich y McKeown:

1. Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno.
2. El enfoque mixto ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
3. La multiplicidad de observaciones produce datos más “ricos” y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis. Se rompe con la investigación “uniforme”.
4. En el enfoque mixto se potencian la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.
5. El mundo y los fenómenos son tan complejos que requerimos de un método para investigar relaciones dinámicas y sumamente intrincadas, el enfoque mixto es la mejor herramienta para lograrlo.
6. Al combinar métodos, aumentamos no sólo la posibilidad de ampliar las dimensiones de nuestro proyecto de investigación, sino que el entendimiento es mayor y más rápido.
7. Los métodos mixtos pueden apoyar con mayor solidez las inferencias científicas, que si se emplean aisladamente.
8. Los modelos mixtos logran que se exploren mejor los datos.
9. Son útiles para presentar resultados a una audiencia hostil. Por ejemplo, un dato estadístico puede ser más “aceptado” por investigadores cualitativos si se presenta con segmentos de entrevistas (Todd, Nerlich y McKeown, en Hernández, Fernández y Baptista, 2006: 755-756).

Esta herramienta es propuesta por varios autores, entre ellos Johnson y Christensen (2008) que lo detallan en su estudio sobre los métodos de investigación mixtos; Soyer et al.

(2007: 185) realizaron una investigación que consistió en dos partes, la primera cualitativa mediante una entrevista a profundidad en la que se realizaron preguntas para conocer los valores vigentes que eran comunes en la organización y en la segunda cuantitativa mediante el cuestionario, esto con el objeto de tener una visión más amplia y precisa de la realidad.

4.2 Método de investigación

Se ha decidido utilizar el estudio de caso, puesto que es una herramienta que permite tener un mayor acercamiento con el objeto de estudio y como consecuencia, facilitar la interpretación de la cultura organizacional o los valores organizacionales. Se analizaron diversas investigaciones que utilizaron como método el estudio de caso, de las que destacan las realizadas por Hofstede, Neuijen, Davat, y Sanders (1990), Denison y Mishra (1995), Kaptein y Van Dalen (2000), Del Castillo (2003), Gámez (2003), Peralra (2005), Urbiola (2005), Espinosa (2006), López (2006) y Ming-Jian, Chung-Cheng, y Ming-Chia (2006), que en su momento se han comentado.

4.2.1 Estudio de caso.

Según Yin (1989), un método muy utilizado en el área organizacional desde la década de los ochenta es el estudio de caso, al cual define como:

Una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse (Yin, 1989: 23).

Stake (1998), afirma que “se estudia un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos” (Stake, 1998: 11). El mismo autor define al estudio de caso como el “estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias especiales” (Stake, 1998: 12).

Es importante precisar que el estudio de caso tiene la flexibilidad de incluir un número de casos variable, es decir desde uno hasta varios, que es conocido como de

“múltiples casos”. Para efectos de la presente investigación, el estudio de caso será explicativo, puesto que se utilizará como una herramienta que permita aclarar la particular actuación de cada una de las empresas. A su vez y según las categorías propuestas por Stake (1998: 17), será instrumental, debido a que se pretende entender más allá de las apariencias; además será colectivo, puesto que se estudiarán dos casos.

Por otro lado, Stake (1998) recomienda algunos criterios para seleccionar el caso, los cuales son adaptados a las condiciones de la presente investigación:

1. La máxima rentabilidad de aquello se investiga, por lo que habrá de elegirse a aquellas organizaciones que tengan mayor interés en conocer a sus trabajadores por medio de la cultura y valores organizacionales.
2. El tiempo de que se dispone para el trabajo de campo.
3. La posibilidad de acceso a la empresa, por lo que se elegirá a aquellas organizaciones que se presten para la realización del estudio.
4. Casos que sean fáciles de abordar y donde las indagaciones sean bien acogidas, quizá aquellos en los que se pueda identificar un posible informador y que cuenten con actores dispuestos a retroalimentar al investigador, al dar su opinión sobre determinados asuntos (Stake, 1998: 17).

La característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación, la función del investigador cualitativo en el proceso de recogida de datos es mantener con claridad la deducción, además de sacar sus conclusiones a partir de las observaciones y de otros datos. Un ejemplo de este tipo de investigación es la realizada en Colombia por Peralra (2005), su objetivo era describir la cultura y los valores en una empresa de atención telefónica al público. El enfoque de la investigación fue de corte cualitativo, y las herramientas para la obtención de la información fueron el análisis del discurso, los grupos focales, la entrevista informal y la focalizada. Dicha investigación tuvo como resultado entre otras cosas el conocer por medio de los discursos que las prácticas culturales que comparten en la organización son la familiaridad y la productividad sobre otras cosas.

Espinosa (2006: 1-18), realiza una investigación muy interesante de corte cualitativo, mediante el estudio de caso, en una planta de la empresa Bimbo; utilizando la

etnografía, la entrevista a profundidad y la observación no participante, como herramientas para obtener información. Dicho autor se define como un investigador “Influenciado por la tentación de asociar fenómenos” por lo que buscó la relación existente entre una cultura que se considera congruente, con el compromiso de los miembros de la organización. Según el autor esto se vería reflejado en varios aspectos de la empresa como sus valores, ideas, reglas o hábitos que evidenciarían el compromiso o rechazo hacia la cultura. Gran parte de los esfuerzos de la investigación fueron por dar un realce a la dimensión simbólica de la cultura y la manera en la que esta se hace presente en los hechos.

López (2006: 1-14), investigó en una empresa del sector agropecuario, su objetivo era caracterizar la cultura organizacional y a la vez encontrar la relación entre la cultura presente y el desempeño de los trabajadores. La investigación se manejó como un estudio de caso, utilizando tanto la metodología cualitativa como cuantitativa, con técnicas de obtención de información como la observación, la entrevista y el análisis de información estadística y financiera. La investigadora al indagar sobre la cultura organizacional, se concentró en tres variables básicas: los valores, las actitudes y las habilidades. En cuanto a los valores, las categorías fueron la puntualidad, la responsabilidad, la unidad y la lealtad; en cuanto a las actitudes, el optimismo y el pesimismo y finalmente en cuanto a las habilidades, el oficio y la profesión. Como conclusión del estudio, la autora da a conocer que la organización cuenta con una cultura dispersa, en ciertos aspectos, lo que justifica debido a que en la organización únicamente hay dos niveles jerárquicos: el administrativo y el operativo, cada uno con sus propias características. Sin embargo y a pesar de que convergen culturas heterogéneas, la investigadora encontró que existe un desempeño organizacional adecuado con los estándares necesarios para el éxito de la empresa.

Otro estudio organizacional es el realizado por Urbiola (2005: 1-12), quien investiga de qué manera se apropian y transmiten los valores organizacionales propuestos por la dirección. La investigadora realizó el estudio en el Sistema Universitario Cuauhtémoc, para lo cual efectuó visitas a diversos campus a través del país. La investigación fue de corte cualitativo, se buscó hacer comparaciones entre los resultados obtenidos de diversos planteles; se manejó como un estudio de caso, y se utilizaron técnicas de obtención de información como la observación y el cuestionario. La autora encontró en su estudio que a nivel campus, la cultura organizacional no coincide con la predicada por el área directiva de

la organización y por lo tanto, la investigadora cuestiona las estrategias y métodos de la organización para la transmisión de la cultura organizacional.

Del Castillo (2003: VII-XVIII) realiza una investigación sobre la cultura organizacional en la tienda departamental Coppel; dicho estudio lo realiza mediante el estudio de caso, apoyándose en la etnografía para tener un conocimiento y comprensión más cercanos del objeto de estudio, lo que le permitió penetrar profundamente en la organización. Probablemente la parte más interesante del estudio resultó ser la observación participante que realiza el autor, al convertirse en uno más de los miembros de la empresa y buscar a toda costa pasar desapercibido. El investigador encuentra que hay una fuerte influencia de la cultura organizacional propuesta por la dirección sobre todo en los altos mandos que son los que se identifican más con dicha cultura. Con base en los resultados de la investigación, el autor asume la analogía de que la empresa se asemeja a una escuela, puesto que la misma busca que sus trabajadores aprehendan el modelo organizacional propuesto por la familia Coppel, algo que según Del Castillo (2003: 340) sí se consigue.

Gámez (2003: 5- 9), realiza una investigación peculiar en cuanto a la cultura organizacional, ella se encarga de estudiar las diferencias culturales entre dos empresas propiedad de los mismos dueños, pero que operan en México y en Estados Unidos, a este tipo de estudio se le conoce como *management comparativo*. La investigadora abordó el estudio por la línea cualitativa, mediante el estudio de caso, utilizando como técnicas de obtención de información la entrevista semiestructurada, la observación no participante y técnicas audiovisuales. En el estudio se comprobó que cada organización tiene una cultura diferente a pesar de ciertas similitudes estructurales.

4.3 Técnicas de investigación

Con la finalidad de cumplir los objetivos del presente trabajo en cuanto a los aspectos cuantitativos y cualitativos, se utilizaron como técnicas de investigación el análisis documental y la encuesta (aspecto cuantitativo), además del análisis metafórico (aspecto cualitativo). A continuación se menciona cual fue el procedimiento para la implementación de cada una de las técnicas señaladas.

4.3.1 Análisis documental.

En la primera etapa de la investigación, se recolectó información que permitiera identificar las estrategias empresariales implementadas, así como la cultura y valores organizacionales propuestas por las dos empresas seleccionadas. Para esto el investigador solicitó a cada uno de los contactos en las empresas, documentos grupales en los que se mostrara tanto la cultura como los valores organizacionales, lo cual permitió dilucidar la información previamente especificada. Para el caso de las estrategias empresariales se cuestionó directamente a los responsables de las áreas de recursos humanos acerca de cuáles de las estrategias consideraban que se identificaban con la manera de trabajar de la organización.

Para identificar las estrategias empresariales implementadas, el análisis se centró en las dimensiones propuestas por Miles et al. (1978: 550- 558) en cuanto al tipo de estrategia general utilizada por la empresa. Para el caso de esta investigación se omitió la estrategia reactiva por considerar que no coincide con el tipo de estrategia que utiliza una empresa de tamaño grande trasnacional.

Tabla 6. Dimensiones para las estrategias empresariales generales

<p>Defensiva: la organización tiene un dominio de mercado o producto limitado y estable. Los administradores son expertos en el área que compete a la organización, pero tienden a buscar fuera de su dominio nuevas oportunidades de negocio. Como resultado de este enfoque limitado, estas organizaciones rara vez necesitan hacer mayores ajustes en su tecnología, estructura o métodos de operación. En cambio, se pone una mayor atención a mejorar la eficiencia de las operaciones existentes. Las características defensivas incluyen una línea de producto limitada, una tecnología simple, una estructura funcional, eficiencia en producción y bajo costo.</p>
<p>Exploradora: esta organización continuamente busca nuevas oportunidades de productos y mercados, regularmente experimenta con tendencias ambientales emergentes. Estas organizaciones a menudo son las creadoras del cambio y la incertidumbre a la cual sus competidores responden. Sin embargo, debido al fuerte interés en la innovación del mercado y producto, usualmente estas organizaciones no son completamente eficientes. Las características de la estrategia exploradora incluyen una diversa línea de productos, múltiples tecnologías, una estructura divisional por producto o geográfica y habilidades en la investigación y desarrollo de productos, investigación de mercado y desarrollo de ingeniería.</p>
<p>Analizadora: opera en dos dominios, el de producto y el de mercado, uno relativamente estable, el otro cambiante. En sus áreas estables las organizaciones operan rutinariamente y eficientemente mediante estructura y procesos formalizados. En sus áreas de innovación, los administradores observan de cerca a sus competidores en búsqueda de nuevas ideas, adoptando rápidamente aquello que parece ser más prometedor. Las características de la estrategia analizadora incluyen una línea de producción limitada, búsqueda de un número pequeño de oportunidades de producto o mercado relacionadas; eficiencia en tecnología y costos para el desarrollo de nuevos productos; una estructura mixta y habilidades en la producción, ingeniería y mercadotecnia.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Miles et al. (1978: 550- 558)

Además se utilizó la clasificación de estrategias de recursos humanos de Lepak y Snell (1999: 37-40), a continuación se muestran las dimensiones de esta teoría.

Tabla 7. Dimensiones para las estrategias empresariales de recursos humanos

<p>Compromiso: se fundamenta en la relación del empleado con la organización, se confía en el compromiso. Se apoya e involucra al empleado, se busca potenciar sus habilidades, aptitudes, entrenamiento y conocimiento; fundamentándose en un sistema de pago justo.</p>
<p>Productividad: el recurso humano no se desarrolla, sino que se adquiere ya desarrollado, tanto la empresa como el trabajador están muy interesados en la obtención de su propio provecho. Se enfatiza la contratación de <i>staff</i>, y empleo de personas con habilidades requeridas por la organización. Los trabajadores tienen un limitado entrenamiento y desarrollo.</p>
<p>Conformidad: se fundamenta en la aceptación de la seguridad laboral con base en los términos y condiciones de contratación, en detrimento de las responsabilidades y roles asignados por la empresa. Las organizaciones se concentran en reforzar su reglamentación, manteniendo grandes controles y asegurando la conformidad en con el trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Lepak y Snell (1999: 37-40)

Los indicadores de cada uno de los tipos de estrategias empresariales (Miles et al. y Lepak y Snell) serán los siguientes:

Tabla 8. Indicadores de las dimensiones de estrategias empresariales generales

Dimensión	Indicador
Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de mercado • La organización es experta en el área. • La organización busca nuevas oportunidades de negocio. • Pocos ajustes a tecnología, estructura o métodos de operación • Énfasis en mejorar la eficiencia de las operaciones • Línea de producto limitada • Tecnología simple • Estructura funcional, eficiencia en producción y bajo costo
Exploradora	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevas oportunidades de productos y mercados • Experimenta con tendencias ambientales emergentes • Encabeza los cambios en el mercado • Interés en la innovación del mercado y producto • Múltiples tecnologías
Analizadora	<ul style="list-style-type: none"> • Opera en el dominio del producto y el de mercado • Estructura y procesos formalizados • En búsqueda de nuevas ideas • Línea de producción limitada.

Fuente: Elaboración propia con base en Miles et al. (1978: 550- 558)

Tabla 9. Indicadores de las dimensiones de estrategias empresariales de recursos humanos

Dimensión	Indicador
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación a largo plazo. • Involucramiento del empleado en el desarrollo de la empresa. • Flexibilidad de puesto, horarios. • Capacitación y desarrollo del personal. • Remuneración justa.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal • Contratación por honorarios • Contratación de <i>outsourcing</i> • Limitada capacitación y desarrollo del personal
Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad laboral • Contratación a largo plazo • Alto grado de reglamentación • Controles estrechos

Fuente: Elaboración propia con base en Lepak y Snell (1999: 37-40)

Con el objeto de caracterizar la cultura organizacional propuesta por las empresas objeto de estudio, se analizaron los siguientes aspectos:

Tabla 10. Dimensiones de la cultura organizacional

Adhocracia: Una organización con enfoque en su posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad.
Mercado: Una organización con enfoque en su posición externa con la necesidad de estabilidad y control.
Clan: Una organización con enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y sensibilidad a los clientes.
Jerárquica: Una organización con enfoque en el mantenimiento interno con una necesidad de estabilidad y control.

Fuente: Elaboración propia con base en Cameron y Quinn (2006: 37)

Se tendrán como indicadores de la cultura organizacional los siguientes:

Tabla 11. Indicadores de las dimensiones de cultura organizacional

Dimensión	Indicador
Adhocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Organización dinámica, emprendedora y creativa • Asunción de riesgos • Compromiso con la innovación • Énfasis en ser el líder del mercado • Énfasis en el crecimiento de los recursos • Iniciativa personal y libertad del trabajador

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Organización orientada a resultados • Orientada a la competitividad • Orientada al cumplimiento de objetivos • Énfasis en el éxito • La reputación de la empresa es fundamental
Clan	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es un lugar agradable para trabajar • La lealtad y tradición son fundamentales • El compromiso con la organización es alto • Énfasis en el desarrollo de las personas • El éxito se concibe como la satisfacción de los clientes
Jerárquica	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es muy formal y estructurada • Los procedimientos gobiernan a la gente • Reglas y políticas mantienen unida a la organización • Desempeño eficiente • El éxito se alcanza cumpliendo con los clientes

Fuente: Elaboración propia con base en Cameron y Quinn (2006: 37)

Para el caso de los valores organizacionales, se utilizaron las dimensiones propuestas por Schwartz et al. (1999: 52-53) en una primera instancia, y desarrolladas por Arciniega y Zazueta (2010: 64), las cuales son:

Tabla 12. Dimensiones de los valores organizacionales

Apertura al cambio: Una organización con enfoque en su posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad que busca la innovación, la independencia y la creatividad.
Auto mejora: Una organización con enfoque en su posición externa con la necesidad de estabilidad y control, busca el logro, la competitividad y el prestigio.
Auto trascendencia: Una organización con enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y sensibilidad a los clientes, se manifiesta en el aprecio, la tolerancia, el bienestar, la bondad o la solidaridad.
Conservación: Una organización con enfoque en el mantenimiento interno con necesidad de estabilidad y control, que busca el respeto, aceptación y tradición.

Fuente: Elaboración propia con base en Arciniega y Zazueta (2010: 64)

Se tendrán como indicadores de los valores organizacionales los siguientes:

Tabla 13. Indicadores de las dimensiones de valores organizacionales

Dimensión	Indicador
<p>Apertura al cambio</p> <p>(Arciniega y González, 2000: 286, Cameron y Quinn, 2006: 46).</p>	<p>Valores Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Independencia • Creatividad • Transformación • Dinamismo <p>Valores Relacionados:</p> <p>Superación, Responsabilidad, Profesionalismo, Apertura, Imaginación, Delegación.</p>
<p>Auto mejora</p> <p>(Arciniega y González, 2000: 286, Cameron y Quinn, 2006: 46).</p>	<p>Valores Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado • Logro de objetivos • Rentabilidad • Competitividad • Prestigio • Control <p>Valores Relacionados:</p> <p>Liderazgo, Cumplimiento, Experiencia, Perseverancia, Solvencia, Triunfo, Eficiencia, Excelencia, Mejor producto, Soluciones, Calidad, Servicio, Visión.</p>
<p>Auto trascendencia:</p> <p>(Arciniega y González, 2000: 286, Cameron y Quinn, 2006: 46).</p>	<p>Valores Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprecio • Tolerancia • Bienestar • Bondad • Solidaridad • Compromiso • Comunicación • Desarrollo <p>Valores Relacionados:</p> <p>Protección del medio ambiente, Trabajo en equipo, Proximidad, Salud, Compromiso, Ética, Reciprocidad.</p>
<p>Conservación:</p> <p>(Arciniega y González, 2000: 286, Cameron y Quinn, 2006: 46).</p>	<p>Valores Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Aceptación • Tradición • Estabilidad • Eficiencia • Permanencia • Consistencia

	<p>Valores relacionados: Humildad, Integridad, Confianza, Honestidad, Veracidad, Claridad, Justicia, Rectitud, Transparencia, Lealtad, Pertenencia, Seguridad</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con base en Arciniega y Zazueta (2010: 64).

Una vez recabada la información, esta se analizará e interpretará con el objetivo de caracterizar las estrategias empresariales implementadas, así como la cultura y valores organizacionales propuestos (anexo 1); posteriormente se procederá a evaluar cuantitativamente cada uno de los aspectos.

4.3.2 Encuesta.

Para una segunda etapa de la investigación y con el objeto de conocer cuáles son los valores organizacionales declarados por los trabajadores de las dos empresas, se utilizó como instrumento de recolección una encuesta desarrollada por el autor, con base en diversos autores. En el campo de la investigación sobre la cultura organizacional, según Soyer et al. (2007: 184), son bien conocidos los instrumentos estandarizados para evaluar valores de England, Rokeach, McDonald y Gandz y Schwartz, que son algunas herramientas para medir los valores universales, y que han sido validados a nivel internacional. Con base en la estructura de la encuesta que proponen Campbell y Katona en Festinger y Katz (1992: 33), se desarrolla el siguiente plan de trabajo para la encuesta:

I. Universo de la encuesta.

El universo de la encuesta será el número de miembros de cada una de las dos empresas manufactureras con las cuales se trabajará, las organizaciones serán de tamaño grande, el número de trabajadores de nivel operativo es de 1,800 para Flextronics y 918 para INSA respectivamente.

II. Diseño de la encuesta.

La encuesta se realizó mediante una sección transversal no ponderada en la que se aplicó el instrumento una sola vez, para obtener las características específicas acerca de la cultura y valores organizacionales, además de las estrategias empresariales.

III. Diversidad del contenido estudiado.

Entre la información que se obtuvo por medio de la encuesta se encuentra la siguiente:

- Datos generales y demográficos: edad, género, estado civil, nivel de estudios, antigüedad en la empresa y nivel jerárquico.
- Valores organizacionales declarados.
- Cultura organizacional.
- Estrategias empresariales implementadas por la organización.

IV. Información del cuestionario

El instrumento constó de 32 preguntas, estructuradas fundamentadas en las investigaciones y modelos de Arciniega y Zazueta (2010: 161), para el apartado de valores organizacionales, Cameron y Quinn (2006: 26) para cultura organizacional; Lepak y Snell (1999: 37) y Miles et al. (1978: 550- 558) para estrategias empresariales, tal como se recoge en el siguiente cuadro:

Tabla 14. Información del cuestionario

Bloque	Temas	Número de preguntas
1	Valores organizacionales	Cuestiones 1 a 16 (4 variables)
2	Cultura organizacional	Cuestiones 17 a 20 (4 variables)
3	Estrategias empresariales	Cuestiones 21 a 26 (3 variables)
4	Datos generales y demográficos	Cuestiones 27 a 32 (6 variables)

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran las investigaciones teóricas en las que se sustenta la presente investigación:

Tabla 15. Fuentes y referencias empíricas del cuestionario

Bloque	Pregunta	Tipo de variable
1. Datos generales y demográficos	Edad	Loughlin y Barling (2001)
	Género	Zazueta (2007) Arciniega y Zazueta (2010)
	Estado civil	Abbu- Saad et al. (1997) Chusmir et al. (1988)
	Nivel de estudios	Mathieu y Zajac (1990) Abboushi (1990)
	Antigüedad en la empresa	Abboushi (1990) Arciniega y González (2000)

	Nivel jerárquico	Zazueta (2007)
2. Valores organizacionales	Apertura al cambio	Arciniega y González (2000) Schwartz et al. (1999: 52-53)
	Auto mejora	Arciniega y González (2000) Schwartz et al. (1999: 52-53)
	Auto trascendencia	Arciniega y González (2000) Schwartz et al. (1999: 52-53)
	Conservación	Arciniega y González (2000) Schwartz et al. (1999: 52-53)
3. Cultura organizacional	Adhocrática	Cameron y Quinn (2006)
	Mercado	Cameron y Quinn (2006)
	Clan	Cameron y Quinn (2006)
	Jerárquica	Cameron y Quinn (2006)
4. Estrategias empresariales	Defensiva	Miles et al. (1978: 550)
	Exploradora	Miles et al. (1978: 550)
	Analizadora	Miles et al. (1978: 550)
	Compromiso	Lepak y Snell (1999)
	Productividad	Lepak y Snell (1999)
	Conformidad	Lepak y Snell (1999)

Fuente: Elaboración propia

V. Medición de las variables.

Para analizar la información obtenida por la encuesta, se examinará lo siguiente:

Tabla 16. Medición del cuestionario

Variables	Medición y observaciones
Valores organizacionales	Se medirán a partir de la opinión del trabajador, utilizando una escala tipo Likert de 7 puntos donde 1= totalmente distinto a mí, 2= casi no se parece a mí, 3= se parece muy poco a mí, 4= se parece algo a mí, 5= se parece a mí, 6= se parece mucho a mí, 7= es idéntico a mí

Cultura organizacional	Se medirá a partir de la opinión del trabajador, utilizando cuatro ítems, cada uno, tiene cuatro alternativas. Se dividirán 100 puntos entre las cuatro alternativas, dependiendo el grado en que la alternativa es similar a su propia organización. Se dará una mayor ponderación a la alternativa más similar.
Estrategias empresariales	Pregunta dirigida con tres posibles respuestas y sólo se puede elegir una.
Datos generales y demográficos	Se medirán por medio de variables dicotómicas, continuas y distinguiendo las categorías.

Fuente: Elaboración propia

VI. Diseño de la muestra.

El instrumento será aplicado en las dos empresas de tamaño grande seleccionadas por conveniencia y de acuerdo a su disponibilidad para realizar la investigación. Según el SIEM (consultado el 5 de enero de 2010, <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1>) en el estado de Aguascalientes existen 31 empresas manufactureras de tamaño grande, con un número de empleados mayor a 250. En cada una de las empresas, se tomó una muestra de trabajadores de nivel operativo a los cuales se les aplicó el cuestionario, la determinación de la muestra se realizó de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

EE = error de estimación

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

Z= nivel de confianza

Al determinar el tamaño de la muestra de cada una de las empresas se procedió a realizar un muestreo aleatorio simple, de acuerdo a los propios intereses y disponibilidad de la empresa.

VII. Trabajo de campo.

Una vez determinados los individuos participantes en la encuesta, se aplicó el instrumento, realizando los ajustes pertinentes a este mediante el pilotaje; la aplicación del mismo se llevó a cabo en el periodo comprendido entre los meses de mayo y septiembre del 2010. Posteriormente se aplicó el instrumento en dos empresas de tamaño grande del sector manufacturero establecidas en el estado de Aguascalientes. El criterio para la elección de las organizaciones tuvo que ver primeramente con la atención que ponen las mismas a la transmisión de una cultura y valores organizacionales que pretenden inculcar en sus trabajadores, lo cual se presenta con más frecuencia en organizaciones de tamaño grande. En segundo lugar se tomó en cuenta la voluntad y disposición de las organizaciones para permitir la realización de una investigación como la que les fue planteada por el investigador.

VIII. Análisis de la información

Con el fin de analizar la información obtenida, primeramente se evaluó la confiabilidad y validez; la primera mediante el coeficiente α de Cronbach, mientras que la segunda por medio del análisis de factores. Después la información conseguida se examinó mediante el análisis estadístico descriptivo. Una vez realizado esto, se llevó a cabo un análisis no paramétrico mediante la prueba U de Mann- Whitney que ayudó a conocer si existen similitudes entre los diferentes tipos de valores y culturas organizacionales de las empresas estudio de caso. Posteriormente se realizó un análisis que permitió conocer si existía una relación o correspondencia entre los valores organizacionales (Arciniega y Zazueta, 2010: 161), la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006: 26) y las distintas estrategias empresariales (Lepak y Snell, 1999: 37, Miles et al. (1978: 550- 558) para lo que se utilizó la prueba estadística denominada índice de concordancia de Kappa. Para implementar esta prueba, previamente se realizó un tratamiento especial a las variables, transformándolas en binarias, señalando con el número uno a aquel valor organizacional,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cultura organizacional o estrategia empresarial que fueran dominantes en cada una de las muestras tomadas. Se estableció un punto de corte para la variable de valores organizacionales en el número 4 de la escala del cuestionario que comprendía del 1 al 7, dando por entendido que si el valor es igual o mayor a 4, quiere decir que el individuo concuerda con el enunciado que se le presenta, aceptando que la persona o valor organizacional del que se habla, tiene semejanza con él. En el caso de la cultura organizacional se tomó como punto de referencia aquella cultura a la que el trabajador le diera una mayor ponderación en la escala del 0 al 100, en los casos en los que hubo empate no se dio ninguna ponderación a la muestra. En cuanto a la variable estrategia empresarial primeramente la de recursos humanos, se analizó en cada individuo a qué estrategia de recursos humanos le daba una mayor importancia, si a la de compromiso, productividad o conformidad (Lepak y Snell 1999: 37-40). A continuación se le dio el valor de uno a cada individuo que consideraba la determinada estrategia como la más importante, y valor de cero a aquel que no la considerara la más significativa; una cuestión similar se realizó con la variable de estrategia empresarial de Miles et al. (1978: 550- 558).

Para el análisis de la concordancia entre las variables se trabajó con el enunciado valor organizacional en dos niveles, lo cual se ejemplifica a continuación: “sin x valor organizacional” o “con x valor organizacional”. La variable cultura organizacional se implementó también en dos niveles: “sin x cultura organizacional” y “con x cultura organizacional”; mientras que en el caso de las estrategias empresariales también se implementó en dos niveles: “sin x estrategia empresarial” y “con x estrategia empresarial”.

IX. Limitaciones y posibilidades.

Entre las múltiples situaciones restrictivas que se presentan al realizar la encuesta se encuentra el error de muestreo, por lo que la información obtenida deberá interpretarse con sus reservas. Por otro lado, la encuesta conlleva una enorme inversión en trabajo humano y tiempo, sin embargo este instrumento no deja de ser una herramienta fundamental para los científicos sociales.

4.3.3 Análisis Metafórico.

Para la tercera etapa y con el fin de aprehender los valores intrínsecos, se utilizó el análisis metafórico como herramienta para la obtención de dicha información. Tal como lo menciona Morgan (1991), “la mayor fuerza de la metáfora reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización... que crean y recrean significados [...]” (Morgan, 1991: 122). Quezada (2010) llevó a cabo un estudio sobre la comunicación interpersonal y su relación con la cultura organizacional en el INEGI, para la obtención de información utilizó diversas técnicas entre las cuales destacó el análisis metafórico. Para su implementación realizó sesiones de trabajo con equipos previamente establecidos de la organización, en donde mediante la elaboración de imágenes se plasmó el significado que los trabajadores le dan a la comunicación y a la cultura organizacional. De la investigación de Quezada (2010), se obtuvo información muy valiosa, puesto que esta corroboró e hizo a un lado ciertas percepciones que se tenían sobre la situación de la organización. Entre las situaciones detectadas que sobresalieron se encuentran por ejemplo el que los trabajadores se perciben metafóricamente como perros, abejas, hormigas o caballos y a la organización como una prisión, un edén contaminado, un barco sin rumbo, un jardín o una universidad.

Con base en las experiencias mencionadas, se decidió implementar el análisis metafórico mediante una actividad de dos horas en la que participaron grupos de trabajo del nivel operativo, buscando que tuvieran cierta empatía y confianza entre ellos. El grupo fue elegido tomando como criterio la disposición de los trabajadores y de las organizaciones. La actividad consistió primeramente en un trabajo individual, donde cada trabajador dibujó una imagen que ilustraba como actuaba y como le gustaría actuar a nivel individual en la empresa. Posteriormente los trabajadores se integraron en un grupo y en conjunto representaron mediante una imagen como es que percibían y como querían percibir a la organización; a continuación se muestra la ficha técnica de la investigación:

Tabla 17. Ficha técnica de la investigación (Análisis Metafórico)

Ámbito de estudio	Instalaciones de las empresas.
Sujetos	Trabajadores de nivel operativo de las empresas, con antigüedad mayor a tres años, organizados en grupos de trabajo de acuerdo a la estructura organizacional.
Método de recogida de información	Análisis Metafórico por medio de elaboración de dibujos.
Actividad	Dinámica no laboral (realización de metáfora).
Utensilios	Papelería
Evento	Convocados por investigador para dinámica no laboral.
Tiempo	Dos horas máximo para dinámica no laboral.
Objetivos	Realización de metáforas Elaboración de diario de campo
Fecha	

Fuente: elaboración propia con base en Quezada (2010: 101).

Para la elaboración del trabajo se campo, se utilizó la “Guía para elaborar narraciones metafóricas CI_02”, desarrollada por Quezada (2010: 114), que está fundamentada en las técnicas de grupo focal y observación participante.

En la implementación del análisis metafórico, se tendrá la presencia de un moderador, así como personal que apoya a la investigación, tal como lo menciona Quezada (2010), “el propósito principal consiste en utilizar un lenguaje metafórico para que los equipos de trabajadores construyan narraciones colectivas (visuales y textuales) de algunos aspectos de su cultura institucional” (Quezada, 2010: 102-103).

La guía incluye recomendaciones específicas para la orientación apropiada del grupo por parte del moderador, así como para elaborar y resguardar las evidencias obtenidas, entre las que pueden encontrarse dibujos de las metáforas, libreta de trabajo, croquis y grabación auditiva. A continuación se muestra la guía:

Guía para elaborar narraciones metafóricas

Diagnóstico sobre valores organizacionales

Código de guía: CI_02

Para el moderador:

1. Previamente al inicio de la sesión se les solicitan los siguientes datos: sexo, nivel administrativo, adscripción y antigüedad en la institución.
2. Se presenta el moderador y dará la bienvenida al grupo; introducirá a la sesión con una breve explicación de la dinámica y les recordará que se requieren una sesión con una duración máxima de dos horas.
3. Se debe iniciar la dinámica hasta que no existan dudas entre los participantes.
4. Se les recuerda que durante la sesión se tomarán notas y esta será grabada.
5. Se entregan los materiales de trabajo para que dibujen las metáforas.
6. Se les propone el tema y a lo largo de la sesión se procura el uso de lenguaje metafórico.
7. A cada propuesta de imagen metafórica se debe preguntar el por qué, hasta que se obtengan claramente las razones del grupo para definir de esa manera al elemento en cuestión.
8. En la construcción de las metáforas en los diferentes tiempos deben quedar claros los puntos argumentales que provocan el cambio de etapa y conectan la narración integrada.
9. Al finalizar la dinámica es importante agradecer la disposición y contribución de los asistentes.
10. Debe construirse una libreta de trabajo por sesión.

11. Al término de la sesión se rubrican los dibujos en la parte posterior conforme codificación indicada y se convierten en archivos pdf o tif para su resguardo (Quezada, 2010: 114).

Procedimiento general de la dinámica

A. Sesiones

Se llevará a cabo una sesión de una duración máxima de dos horas ininterrumpidas. Las condiciones del espacio deben incluir la posibilidad de la grabación auditiva del encuentro así como la mayor comodidad para los participantes. El mobiliario debe facilitar la realización de los dibujos.

B. Temas

El tema central son los valores organizacionales desde dos categorías: la persona y la organización, así como desde las dimensiones temporales: presente y futuro.

Las imágenes a construir se pueden obtener teniendo en mente las siguientes frases:

Nuestra organización es como...

Nos gustaría que nuestra organización fuera como...

Las personas actuamos como...

Nos gustaría actuar como...

Se debe apoyar al grupo con preguntas preliminares como: ¿a qué se parece, por qué, cómo quisieras que fuera, qué la hizo ser así, qué se necesita para esa transformación...? Se estimulará al grupo preguntando respecto a los elementos que incluyen en sus dibujos e historias, buscando la reflexividad de los participantes (Quezada, 2010: 115-116).

C. Materiales de trabajo

Se debe proveer a los participantes de hojas en blanco, lápices, gomas y colores.

D. Codificación y resguardo de dibujos

En la parte posterior superior izquierda cada dibujo debe indicar los siguientes datos:

Grupo ____ Sesión ____

Tema ____

Dimensión temporal ____

Ejemplo:

Grupo 2, Sesión 1

Persona

Presente

Posteriormente, esos dibujos se resguardan como archivos tif o pdf y se deben nombrar conservando la lógica de los criterios de codificación anteriores. Conforme el siguiente ejemplo: G3_S2_Pers_Pas.tif

E. Construcción de la narración

Con el apoyo de la grabación, la libreta de trabajo y los dibujos de los equipos se reconstruyeron por grupo y por tema-sesión las narraciones que se derivaron de las reflexiones colectivas; procurando la claridad en los puntos argumentales que explican las transformaciones narrativas. En todos los casos se presentó el interés por subrayar los valores organizacionales que se reconocieron en las personas y en la organización, así como identificar los supuestos implícitos con que los trabajadores percibieron los valores organizacionales en ese entorno de trabajo y cómo dicho entorno ofrece determinadas condiciones de interacción interpersonal.

Se buscó que tanto en la actividad individual como la colectiva, los trabajadores realizaran imágenes en una hoja, para lo cual se les recalcó cierta información que tenía que

ver con las principales dimensiones de valores propuestas por Arciniega y González (2000: 286):

Tabla 18. Dimensiones e indicadores de valores

Dimensiones	Indicadores
Apertura al cambio	Valores como: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Independencia • Creatividad
Auto mejora	Valores como: <ul style="list-style-type: none"> • Logro • Competitividad • Prestigio • Control
Auto trascendencia	Valores como: <ul style="list-style-type: none"> • Aprecio • Tolerancia • Bienestar • Bondad • Solidaridad
Conservación	Valores como: <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Aceptación • Tradición • Estabilidad

Fuente: Elaboración propia con base en Arciniega y González (2000: 286)

Una vez obtenida la información, las imágenes se escanearon y se procedió a su análisis, las imágenes elaboradas por los grupos de trabajadores se compararon, ya que se consideró que cada metáfora conlleva particulares maneras de percibirse por parte del individuo y el grupo (Quezada: 2010).

4.3.3.1 Análisis de la información.

La información obtenida por medio de las metáforas construidas por los trabajadores a nivel individual y colectivo además del audio de la sesión, fueron analizados

posteriormente de la siguiente manera: primeramente en ambos casos, se utilizó el análisis de las metáforas madre de Morgan (1991: 3-6), buscando analogías entre lo expresado por los trabajadores y cada una de las metáforas, lo cual conlleva un acercamiento con la cultura organizacional. En cuanto al análisis del audio de la sesión, particularmente se utilizó el modelo semiótico de Greimas (en Quezada, 2010), del cual se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis del componente narrativo.

En este deben identificarse los estados y los cambios del texto, así como representar las diferencias que los estados y los cambios muestran a manera de sucesión. En este caso, por ejemplo se analizó el cambio que existió entre lo expresado por los trabajadores en el presente y lo que ellos añorarían hacia el futuro.

- Sujeto y objeto

Consiste en detectar la relación entre el sujeto y el objeto (trabajador y organización), lo cual se expresa en los enunciados de estado (Quezada, 2010: 122- 123).

4.3.4 Análisis Mixto.

Es fundamental precisar que con el objeto de darle un mayor rigor a la investigación de tipo mixta, se tomaron en cuenta los siguientes criterios mencionados por Hernández et al.:

1. Rigor con que se respetan los métodos inherentes a cada enfoque.
2. Adecuación con la cual el investigador empareja o ajusta los distintos métodos y enfoques al planteamiento del problema.
3. Reconocimiento de las limitaciones de cada método y enfoque en el estudio.
4. Explicación de coincidencias y diferencias en los resultados obtenidos por métodos distintos.
5. Los propios elementos de cada método o enfoque (Hernández et al., 2006: 795).

Al haber obtenido la información respecto a los valores propuestos, valores declarados y valores intrínsecos, los resultados se concentraron y contrastaron utilizando para esto el siguiente esquema:

Tabla 19. Esquema comparativo de las tres etapas de la investigación

Etapa I			Etapa II			Etapa III		
Valores Propuestos			Valores Declarados			Valores intrínsecos		
Técnica: Análisis Documental			Técnica: Encuesta			Técnica: Análisis Metafórico		
Variable	Dimensión	Resultado	Variable	Dimensión	Resultado	Variable	Dimensión	Resultado
Valores organizacionales	Apertura al cambio		Valores organizacionales	Apertura al cambio		Valores organizacionales	Apertura al cambio	
	Auto mejora			Auto mejora			Auto mejora	
	Auto trascendencia			Auto trascendencia			Auto trascendencia	
	Conservación			Conservación			Conservación	
Cultura organizacional	Adhocrática		Cultura organizacional	Adhocrática				
	Mercado			Mercado				
	Clan			Clan				
	Jerárquica			Jerárquica				
Estrategias empresariales	Compromiso		Estrategias empresariales	Compromiso				
	Productividad			Productividad				
	Conformidad			Conformidad				
	Defensiva			Defensiva				
	Exploradora			Exploradora				
	Analizadora			Analizadora				

Fuente: Elaboración propia

Con el objeto de comparar la información se recurrió a la triangulación de datos de distintas fuentes y de métodos en varias etapas. Por medio de la triangulación se obtuvo una mayor confianza y validez en la información obtenida, mayor productividad en la recolección y análisis de los datos y la posibilidad de descubrir casos atípicos.

4.4 Muestra de trabajo

4.4.1 Contexto demográfico de Aguascalientes.

Aguascalientes es una entidad federativa de la República Mexicana con una superficie de 5,589 kilómetros cuadrados, que representa el 0.3 por ciento de la superficie del país. El estado colinda al norte, este y oeste con el Estado de Zacatecas; al sur y este con el de Jalisco. Su división política consta de once Municipios: Aguascalientes, Asientos, Calvillo, Cosío, Jesús María, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San José de Gracia,

Tepezalá, San Francisco de los Romo y El Llano (Aguascalientes, Generalidades, <http://www.aguascalientes.gob.mx/estado/Ubica.aspx>).

Según el Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el INEGI (<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ags/poblacion/default.aspx?tema=me&e=01>) la población del estado de Aguascalientes, está conformada de la siguiente manera: el 51.3% de la población son mujeres (608,358), mientras que el 48.7% son hombres (576, 638), para un total de 1'184,996 habitantes. El municipio más poblado del estado es su capital Aguascalientes, con una población de 797,010, en el cual se encuentran ubicadas las empresas estudio de caso, esto en los límites con los municipios de San Francisco de los Romo y Jesús María que tienen una población de 35,769 y 99,590 habitantes respectivamente.

4.4.2 Contexto empresarial.

La población de empresas de tamaño grande en Aguascalientes es de 31 (SIEM, Directorio, <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp>) de las cuales destacan las de origen nacional, estadounidense y japonés. El motivo para escoger empresas de tamaño grande fue que por lo general en estas existe una mayor preocupación en la transmisión de la cultura organizacional. La investigación utilizó el modelo del estudio de caso, el cual se realizó en dos empresas grandes del estado de Aguascalientes; al aplicar el estudio en dos casos se favoreció que los resultados fueran más generalizables además de poder compararlos. Las empresas se seleccionaron mediante una muestra no probabilística de organizaciones que tuvieran la preocupación por influir en la cultura organizacional, mediante ciertas estrategias empresariales. Además de lo anterior, el criterio para la elección de los dos casos que se analizaron, fue la apertura de las organizaciones para permitir al investigador indagar en las mismas.

Las empresas seleccionadas para realizar la investigación son las siguientes:

a) Flextronics, de origen estadounidense, que se dedica a la fabricación de componentes electrónicos para diversas industrias. Flextronics surge en 1969 en Estados Unidos y ha tenido un crecimiento constante hasta llegar a ser una de las compañías de manufactura de

productos electrónicos más importante del mundo, con más de 200 mil empleados. En México hay plantas en Guadalajara, Ciudad Juárez, Tijuana y Ramos Arizpe. La planta de Aguascalientes tiene 11 años, aunque es importante precisar que el personal y los activos fijos de la empresa pertenecieron anteriormente a Xerox que posteriormente la vendió a Flextronics a principios de la década pasada. Actualmente la planta tiene más de 2 mil trabajadores y más de 20 clientes a nivel global.

b) Industria de Asiento Superior S.A. de C.V. (INSA), de origen japonés que se dedica a la fabricación de asientos para automóvil, contando con 918 trabajadores en su planta de Aguascalientes. INSA se funda en la ciudad de Aguascalientes, en 1991, con el objetivo principal de producir los asientos para los automóviles en México. Insa pertenece a Tachi-s México “TSM”, empresa subsidiaria de Tachi-s Co. Ltd, que cuenta con plantas en Aguascalientes, Guadalajara, Cuernavaca y Zacatecas. Los principales clientes de TSM son Nissan, Honda, Kasai, Tacle y Setex. En TSM, también se fabrican partes para la industria automotriz como son: Vestidura, Frame, Doblado de Tubos y Alambres, Espumado y Ensamble. En octubre de 1996 se inició la producción de Asientos en la planta TSM Aguascalientes para los automóviles Honda, cuya planta está localizada en Guadalajara, Jalisco. En enero de 2006 se inaugura la Planta TSM en el Municipio de Ojocaliente, Zacatecas, para fabricar corte y vestidura para autos. En noviembre de 2011, para tener una posición mundial de los productos que se fabrican, el nombre comercial de INSA cambia a Tachi-s México “TSM”, para que los clientes identifiquen a la empresa con Tachi-s Co. Ltd a nivel global.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

Introducción

En este capítulo se dan a conocer los hallazgos obtenidos de la presente investigación. En una primera instancia se presentan los resultados conseguidos mediante el análisis documental, después se muestran los productos alcanzados por medio la encuesta y los distintos análisis practicados, finalmente se hace alusión a la información arrojada por el análisis metafórico.

5.1 Análisis Documental

Con el propósito de realizar el análisis documental se solicitó a las empresas información escrita como la misión, filosofía, cultura o valores organizacionales, que pudiera apoyar en la caracterización de las variables principales, las cuales se muestran a continuación.

5.1.1 Caso 1: Flextronics.

Información proporcionada:

Tabla 20. Información documental proporcionada por Flextronics

Documento	Enunciado
Misión	“Crear valor que incremente la competitividad de nuestros clientes”.
Visión	“Escala ilimitada, ejecución repetible”.
Puntos clave para conseguir la misión	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar los propósitos y objetivos que guíen las decisiones • Identificar valores que guíen el comportamiento • Crear un sistema de administración que conduzca a resultados • Operar en sistemas centralizados o descentralizados que generen una ventaja competitiva • Fortalecido por una cultura que habilite el todo
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración intensa • Enfoque apasionado al cliente • Ejecución disciplinada, rápida y pensada • Compromiso tenaz hacia la mejora continua • Firme deseo de ganar
Características del liderazgo en	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia y vivacidad • Juicio profundo • Habilidad para anticiparse • Creativo, innovador y emprendedor

<p>Flextronics</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ética profesional extraordinaria • Orientado a resultados, tenaz y firme • Leal • Honesto • Humilde y generoso • Colaboración intensa • Guía y mentor • Comunicación
<p>Pensamiento Flextronics</p>	<p>“Los valores son más importantes que cualquier cosa en Flextronics, definen nuestra forma de actuar y de operar en el día a día. Nuestros valores describen quiénes somos como organización, y cómo actuamos interna y externamente. Nos dan principios a seguir y una base para la cultura de nuestra empresa. Son estos valores los que nos darán la ventaja competitiva que estamos buscando, que son los valores relativos a las personas. No se trata de tener fábricas más grandes ni equipos o patentes. Se trata de lo que las personas esperan de sí mismas y de los resultados que alcanzan. Nuestros valores describen quienes somos como empresa. En Flextronics estamos trabajando para crear una organización con una ejecución repetible y de escala ilimitada que incremente la habilidad de nuestros clientes para competir efectivamente en el mercado. Los invitamos a unirse a la realización de nuestra visión.</p> <p style="text-align: right;">Michael McNamara Presidente Mundial</p>

Fuente: elaboración propia

5.1.2 Caso 2: INSA.

Información proporcionada:

Tabla 21. Información documental proporcionada por INSA

Documento	Enunciado
<p>Misión</p>	<p>“Fabricar y vender asientos automotrices y Autopartes de excelente calidad con la más alta tecnología de vanguardia, contribuyendo al desarrollo de la sociedad, a través de actividades empresariales otorgándole mayor prioridad a nuestro cliente y mereciendo la confianza de todas las personas relacionadas con la misma.”</p>
<p>Visión</p>	<p>“Ser la planta N. 1 en la Fabricación de Asientos Automotrices a nivel Mundial, siendo siempre el Objetivo Principal de lo que buscamos.</p>
<p>Valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes: Son la más alta prioridad, cumplimos y excedemos sus necesidades. • Integridad: Mantenemos el nivel más elevado de ética en todas nuestras operaciones. • Trabajo en equipo: Se trabaja en equipo formando un clima de confianza, respeto y comunicación franca y abierta en todos los niveles de la empresa, donde trabajar en equipo sea pasarla bien teniendo un sentido divertido. • Rapidez: Nos enfocamos en la rapidez al cambio para lograr una ventaja competitiva. Simplificamos los procesos y reducimos los tiempos de ciclo. • Innovación: La innovación nos enfoca en aceptar el cambio como regla y no una

	<p>excepción, estimulando la creatividad y luchando para alcanzar el liderazgo tecnológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desempeño: Nos esforzamos en ser los mejores en el mundo y establecemos objetivos ambiciosos en los cuales cumplimos con nuestras metas y objetivos
Filosofía	<ul style="list-style-type: none"> La calidad es el base de Monozukuri Corresponder a Cliente con la calidad. La seguridad tiene la prioridad sobre todo. Tener el ambiente de trabajo seguro y apto para trabajar. La industria automotriz está cambiando sin cesar. <p>Dejar la intención de mantener la situación actual y accionar rápidamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> La ganancia es el punto de partida de actividad de negocio. Actuar teniendo la consciencia de costo.
Objetivos	<p>Política Básica:</p> <ol style="list-style-type: none"> Calidad 1er del Mundo. Seguridad total. Comunicación total y discusión. Fidelidad con las bases. Eliminar mermas. <p>Medidas Importantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> IRP evolucionado ⇒ Cumplimiento de Modelo de Operación. SOP completo de los nuevos modelos. Reforma de compras. Nacionalización de los materiales. Personalización Eficientizar la Planta Zacatecas. Mejora de eficiencia 10%. Implementación completo TIPIS global. Ampliación de actividades VSM. Operación Total de máquina 1.
Política de Calidad.	<p>"Nuestro compromiso es la Satisfacción del cliente con Productos de la más Alta Calidad, al menor Costo y en la Fecha de Entrega Pactada. El Aseguramiento de la Calidad lo basamos en métodos de prevención aplicando el Autocontrol en cada etapa del proceso buscando siempre ser la propuesta que supere la expectativa del Mercado".</p>
Política de Seguridad e Higiene	<p>"Nuestra principal prioridad en INSA es el Recurso Humano, por eso nuestra cultura está basada en la prevención de accidentes y la eliminación de factores de riesgo".</p>
Política de Medio Ambiente	<p>"Estamos comprometidos con el entorno ecológico, conservando los recursos naturales y mejorando nuestros procesos".</p>
Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> No.1 de fabricación de asientos automovilísticos en América. Rentabilidad 10% de utilidad neta hacia C-15.

Fuente: elaboración propia

Con base en la información anterior se realizó un análisis de la frecuencia con que se mencionan algunas palabras claves relacionadas con las variables, lo cual fue contabilizado mediante el anexo 1. De lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto a la caracterización de los valores organizacionales, la cultura organizacional y las estrategias empresariales:

Tabla 22. Resultados del análisis documental aplicado a los dos casos

Empresa	Valores organizacionales	Cultura organizacional	Estrategias empresariales
Flextronics	Auto mejora Auto trascendencia	Mercado	Exploradora Productividad
INSA	Apertura al cambio	Mercado	Exploradora Productividad

Fuente: elaboración propia

5.2 Encuesta

Con el objeto de probar el cuestionario y poder aplicarlo posteriormente, se llevó a cabo el pilotaje del instrumento a principios del mes de mayo del 2011. Dicha prueba se realizó en la empresa SUMMMA, que es de tamaño grande recabándose 25 muestras, por medio de las cuales se pudieron realizar algunas correcciones al mismo. Posteriormente se llevó a cabo la aplicación del instrumento en las empresas seleccionadas, a continuación se muestran las características técnicas de cada una de las organizaciones analizadas.

Caso 1: Flextronics

Se inició la aplicación del instrumento en la empresa Flextronics, tomando muestras por conveniencia, encuestando a aquellos trabajadores que estuvieran en algún receso. La empresa permitió encuestar a los trabajadores durante su horario para tomar los alimentos en el comedor de la empresa. Se obtuvieron 302 muestras, principalmente del nivel operativo, aunque la muestra estadística originalmente consistía en la aplicación de 270 cuestionarios (tabla 23); por lo que se decidió utilizar la totalidad de instrumentos obtenidos al término de la jornada para hacer más robusta la prueba.

Tabla 23. Ficha técnica de la investigación: Flextronics

Características	Encuesta
Población	1,800 empleados de nivel operativo
Ámbito de Estudio	Instalaciones de la planta ubicada en el Boulevard a Zacatecas, Km. 9.5.
Unidad Muestral	Empresa estudio de caso
Recolección de la información	Encuesta Personal
Procedimiento de Muestreo	Estudio de caso. Dentro de la empresa se realizó un muestreo probabilístico (MAS)
Tamaño de la Muestra	270 trabajadores de nivel operativo
Margen de error de muestreo	±5.5 % con un nivel de confianza del 94.5%, con p=0.5
Fecha del trabajo de campo	Mayo- junio de 2011
Paquete estadístico	SPSS 15

Fuente: elaboración propia

Caso 2: INSA

La aplicación del instrumento en la empresa INSA se inició tomando muestras mediante un muestreo aleatorio simple, encuestando a aquellos trabajadores que tuvieran la disponibilidad para hacerlo. La muestra tomada constó de 171 cuestionarios (tabla 24) aplicados a trabajadores del nivel operativo, para conseguir los datos mencionados, se asistió a la planta de INSA ubicada en el Parque Industrial del Valle de Aguascalientes (PIVA) en momentos en que se realizaban prácticas de capacitación al personal.

Tabla 24. Ficha técnica de la investigación: INSA

Características	Encuesta
Población	918 empleados de nivel operativo
Ámbito de Estudio	Instalaciones de la planta ubicada en el PIVA
Unidad Muestral	Empresa estudio de caso
Recolección de la información	Encuesta Personal
Procedimiento de Muestreo	Estudio de caso. Dentro de la empresa se realizó un muestreo probabilístico (MAS)

Tamaño de la Muestra	171 trabajadores de nivel operativo
Margen de error de muestreo	±5.5 % con un nivel de confianza del 94.5%, con p=0.21
Fecha del trabajo de campo	Julio- octubre de 2011
Paquete estadístico	SPSS 15

Fuente: elaboración propia

5.2.1 Análisis descriptivo.

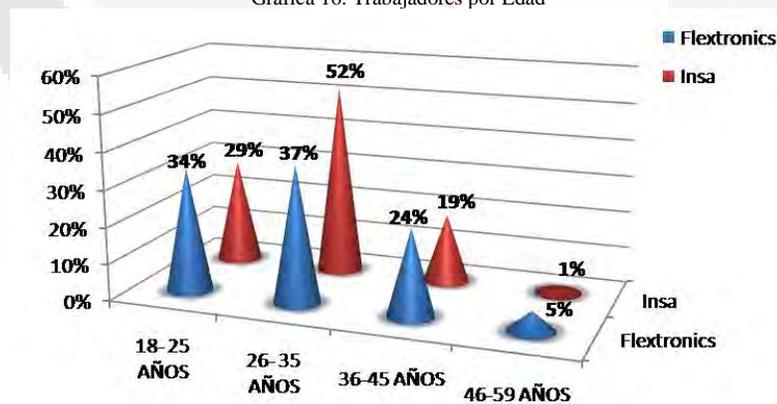
5.2.1.1 Perfil demográfico de Flextronics e INSA.

Con el objeto de describir detalladamente los trabajadores que participaron en esta etapa, se incluyen los siguientes cuadros con información estadística descriptiva con base en los datos demográficos.

- *Edad.*

En la empresa Flextronics en la edad mínima es de 18 años y la máxima de 59, tienen una media de 30.98 años de edad; mientras que en INSA la edad mínima es de 19 años y la máxima de 47, teniendo una media de 29.76 años de edad. Por otro lado se precisa que en ambas empresas el mayor número de personas tienen edades que oscilan entre los 26 y 35 años; destacando el caso de INSA ya que más del 50% de la muestra tomada está en este rango de edad (gráfica 16).

Gráfica 16. Trabajadores por Edad

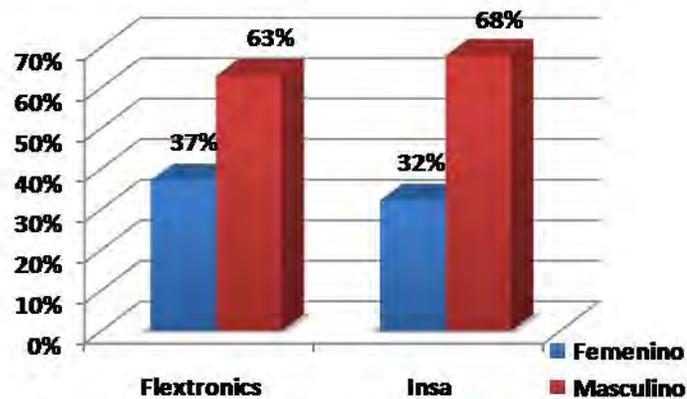


Fuente: elaboración propia

- *Género.*

Respecto al género de los trabajadores encuestados, en Flextronics el 37% es del género femenino y el 63% del género masculino; mientras que en INSA, el 32% es del género femenino y el 68% del género masculino, en ambos casos son más trabajadores varones, esto debido al mayor esfuerzo físico que se requiere en empresas de este giro industrial (gráfica 17).

Gráfica 17. Trabajadores por Género

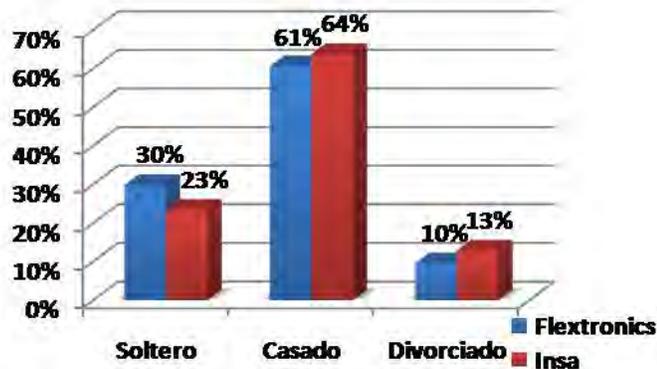


Fuente: elaboración propia

- *Estado civil.*

En cuanto al estado civil de los trabajadores en Flextronics el 30% de la muestra son personas solteras, el 60% personas casadas, el 10% personas divorciadas; mientras que en INSA el 23% son personas solteras, el 64% personas casadas y el 13% divorciadas (gráfica 18), con valores similares en ambos casos.

Gráfica 18. Trabajadores por Estado Civil



Fuente: elaboración propia

- *Nivel de estudios.*

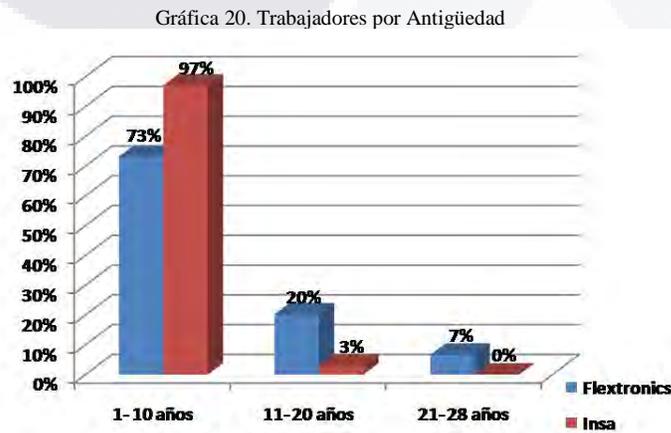
En el caso de Flextronics el nivel de estudios de los trabajadores encuestados muestra que no hay trabajadores con solo su primaria terminada, siendo que el 39% tiene la secundaria, el 36% la preparatoria, el 13% carrera técnica y el 12 % nivel licenciatura o ingeniería. En cuanto a INSA, el 2% tiene su primaria terminada, el 72% la secundaria, el 22% la preparatoria, el 4% una carrera técnica y no hay personal que tenga alguna ingeniería o licenciatura en la muestra tomada (gráfica 19).



Fuente: elaboración propia

- *Antigüedad.*

En el caso de Flextronics, la antigüedad de los trabajadores es dispersa, ya que hay trabajadores desde uno hasta 28 años laborando en la empresa; el 73% de la muestra tiene una antigüedad que va de uno a diez años, el 20% de 11 a 20 años y el 7% de 21 a 28 años. Referente a INSA el 97% de los trabajadores tiene una antigüedad entre uno y diez años, el 3% entre 11 y 20 años y en la muestra tomada no hay trabajadores con antigüedad mayor a 20 años debido a que la empresa se fundó en 1991 (gráfica 20).



Fuente: elaboración propia

Al analizar las diferentes variables socio demográficas, en general existen muchas similitudes entre ambas organizaciones, por ejemplo en cuanto a las edades, ya que la mayoría de los trabajadores son adultos jóvenes. En cuanto al género, hay un mayor número de trabajadores varones, lo cual se da en parte debido a la exigencia física que muchas veces se presenta en el sector manufacturero. Respecto al estado civil, al hablar de adultos jóvenes, se aprecia que la mayoría de los individuos son personas casadas, lo que indica en general un mayor compromiso con la familia. Por otro lado, el nivel de estudios que más se presenta es el de secundaria, lo cual se debe a los requisitos de contratación de la organización en cuanto al nivel mínimo educativo. Finalmente en cuanto a la antigüedad, llama la atención que a pesar de que ambas empresas tienen más de veinte años desempeñándose en Aguascalientes, en INSA el porcentaje de trabajadores con más de diez años sea muy bajo, mientras que en Flextronics, casi el 30% de su gente tiene por lo menos diez años trabajando en la organización. Dicha situación es un indicativo de que en Flextronics hay una tendencia a realizar una carrera laboral más larga, lo cual puede darse debido a situaciones laborales que favorecen esta situación.

5.2.1.2 Valores organizacionales en Flextronics e INSA.

En el caso de los valores organizacionales, las 16 preguntas del cuestionario fueron divididas en cuatro grandes bloques en los que se puede distinguir cual fue la tendencia de los encuestados respecto a los diferentes tipos de los valores, con base en la media obtenida en cada pregunta.

- *Bloque de preguntas 1.*

Tabla 25. Bloque de Preguntas 1

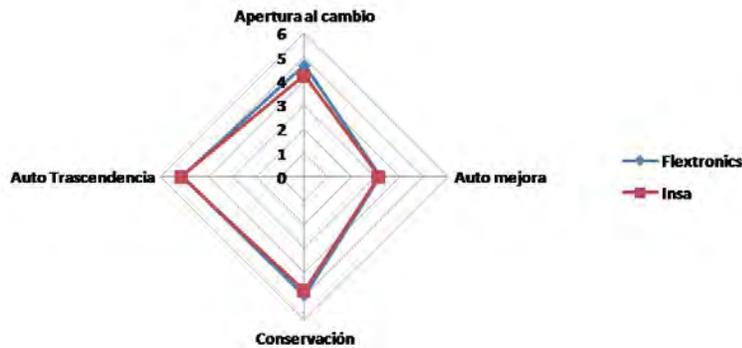
Valor	Flextronics (media)	INSA (media)
Apertura al cambio	4.64	4.22
Auto mejora	3.16	3.12
Conservación	4.96	4.77
Auto Trascendencia	5.10	5.11

Fuente: elaboración propia

En la gráfica 21 se muestra el primer bloque de preguntas en la que se puede distinguir una tendencia hacia el acuerdo con el valor de auto trascendencia en ambas empresas y por otro

lado la media más baja fue para el valor de auto mejora, es decir valores en esencia antagónicos.

Gráfica 21. Bloque de Preguntas 1



Fuente: elaboración propia

- *Bloque de preguntas 2.*

A continuación se muestran los resultados estadísticos de este bloque.

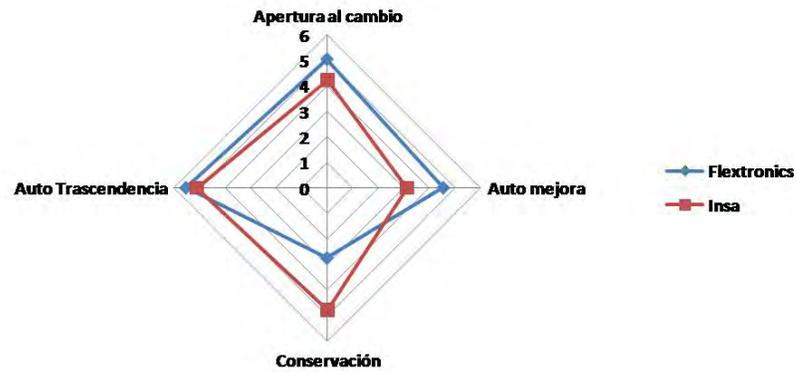
Tabla 26. Bloque de Preguntas 2

Valor	Flextronics	INSA
Apertura al cambio	5.02	4.22
Auto mejora	4.54	3.12
Conservación	2.74	4.77
Auto Trascendencia	5.51	5.11

Fuente: elaboración propia

La gráfica 22 se muestra el comparativo entre los tipos de valores del segundo bloque de preguntas en el que se puede distinguir nuevamente una tendencia en ambas empresas hacia el valor de auto trascendencia aunque en el caso del valor menos nombrado; para Flextronics es el de conservación y para INSA es el de auto mejora.

Gráfica 22. Bloque de Preguntas 2



Fuente: elaboración propia

- *Bloque de preguntas 3.*

A continuación se muestran los resultados estadísticos de este bloque.

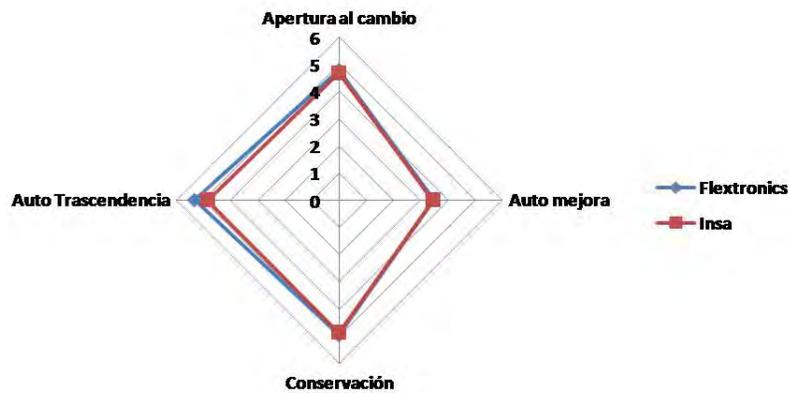
Tabla 27. Bloque de Preguntas 3

Valor	Flextronics	INSA
Apertura al cambio	4.78	4.68
Auto mejora	3.51	3.47
Conservación	4.96	4.88
Auto Trascendencia	5.33	4.85

Fuente: elaboración propia

La gráfica 23 muestra el comparativo entre valores del tercer bloque en el que se aprecia la tendencia hacia el valor de auto trascendencia en ambas empresas y una tendencia negativa hacia el valor de auto mejora tanto en Flextronics como en INSA.

Gráfica 23. Bloque de Preguntas 3



Fuente: elaboración propia

- *Bloque de preguntas 4.*

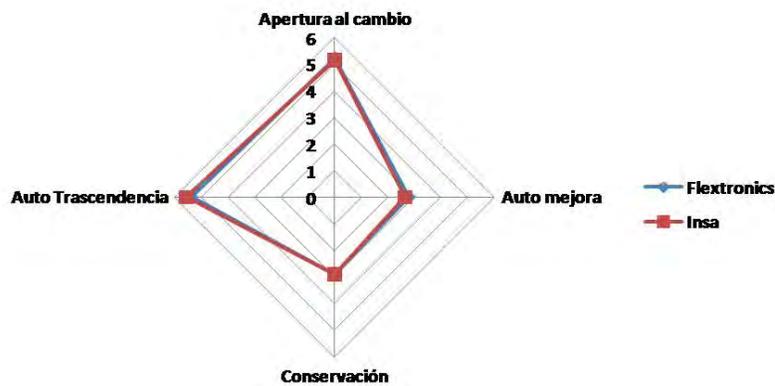
Tabla 28. Bloque de Preguntas 4

Valor	Flextronics	INSA
Apertura al cambio	5.21	5.15
Auto mejora	2.77	2.64
Conservación	2.92	2.91
Auto Trascendencia	5.37	5.59

Fuente: elaboración propia

En la gráfica 24 se aprecia la comparación entre los tipos de valores del cuarto bloque en el que se muestra una tendencia hacia el valor de auto trascendencia en ambas empresas y una tendencia negativa hacia el valor de auto mejora tanto en Flextronics como en INSA.

Gráfica 24. Bloque de Preguntas 4



Fuente: elaboración propia

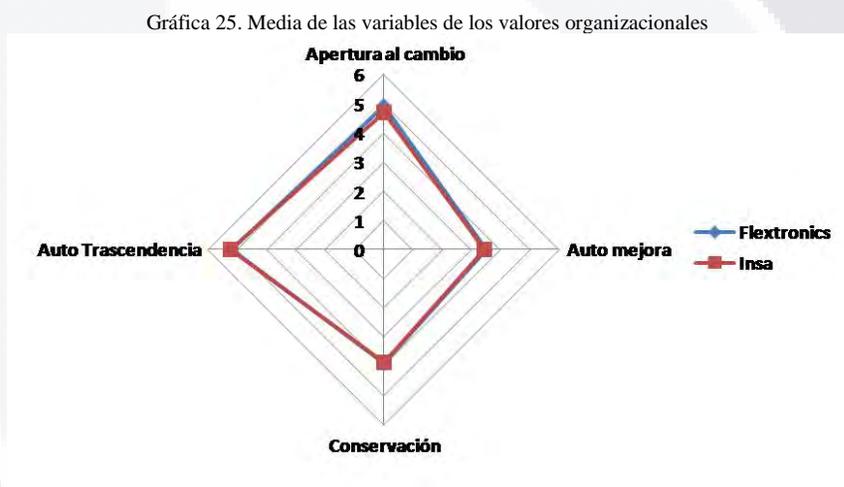
Así como se calcularon las medias de cada uno de los tipos de valores dentro de los bloque de preguntas, también se calcularon de manera global las medias de las variables de valores organizacionales, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 29. Media de las variables de valores organizacionales

Valor	Flextronics	INSA
Apertura al cambio	4.91	4.69
Auto mejora	3.49	3.43
Conservación	3.89	3.86
Auto Trascendencia	5.22	5.25

Fuente: elaboración propia

A nivel general se puede apreciar que en ambas empresas las tendencias hacia determinados tipos de valores son sumamente semejantes (gráfica 25), se muestra claramente que hay una mayor propensión hacia el valor de auto trascendencia que son aquellos valores relacionados con el universalismo y la benevolencia que se relacionan con el aprecio, la tolerancia y la protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza (Schwartz et al. (1999: 52-53). Por otro lado, el valor con una menor ponderación es el de auto mejora, el cual se enfoca a los valores de logro o autoridad, los cuales están relacionados con el éxito social mediante la demostración de competencia o logro de estatus y prestigio, además de control y dominio de las otras personas y de los recursos (Schwartz et al. 1999: 52-53).



Fuente: elaboración propia

5.2.1.3 Cultura organizacional en Flextronics e INSA.

- *Características principales.*

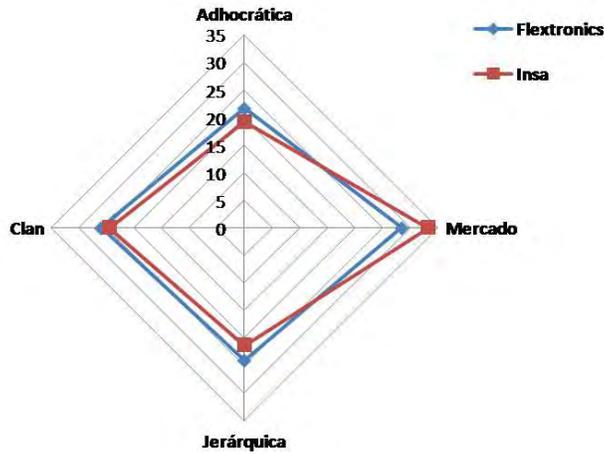
Tabla 30. Media de la dimensión características principales

Cultura	Flextronics	INSA
Adhocrática	21.65	19.18
Mercado	28.49	33.27
Jerárquica	23.99	21.32
Clan	25.92	24.47

Fuente: elaboración propia

En la gráfica 26 se muestra la dimensión de “características principales” en la que se puede distinguir una tendencia hacia la cultura de mercado y asimismo una aversión hacia la cultura adhocrática; aunque ambas culturas tienden hacia la flexibilidad, la cultura mercado busca la estabilidad y la adhocrática una mayor flexibilidad.

Gráfica 26. Características principales



Fuente: elaboración propia

- *Administración de empleados.*

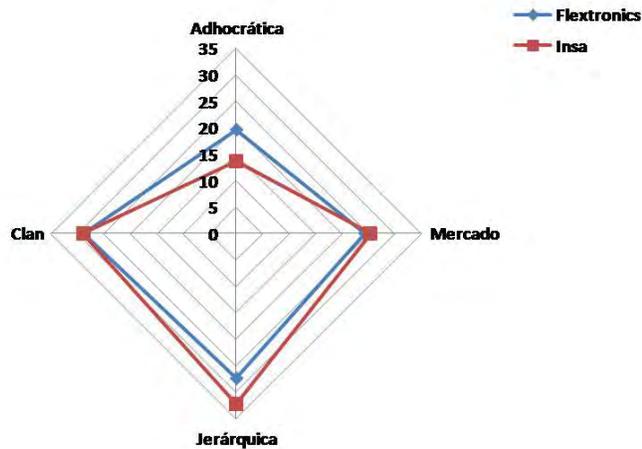
Tabla 31. Media de la dimensión administración de empleados

Cultura	Flextronics	INSA
Adhocrática	19.57	13.63
Mercado	24.22	25.35
Jerárquica	27.4	32.16
Clan	28.76	28.95

Fuente: elaboración propia

La gráfica 27 muestra la dimensión de “administración de empleados” en la que se pueden distinguir diferencias entre las tendencias hacia la cultura, en el caso de Flextronics la cultura a la que se da mayor ponderación es a la clan, mientras que en INSA se le da un mayor peso a la cultura jerárquica, lo que puede traducirse como que en la primera empresa hay una percepción de un mejor ambiente de trabajo, una preocupación por desarrollar al personal y un trato más humano; mientras que en la segunda empresa hay una estabilidad laboral a cambio de un trabajo más estático en el que la innovación o la iniciativa se dejan a un lado y se espera que el trabajador únicamente cumpla con su jornada. En ambos casos la cultura con una menor ponderación es la adhocrática.

Gráfica 27. Administración de empleados



Fuente: elaboración propia

- *Cohesión en la organización.*

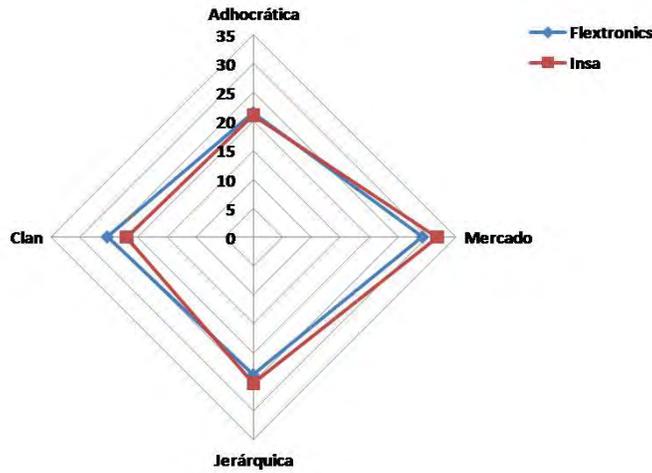
Tabla 32. Media de la dimensión cohesión en la organización

Cultura	Flextronics	INSA
Adhocrática	21.46	21.08
Mercado	29.22	31.78
Jerárquica	23.77	25.29
Clan	25.20	21.96

Fuente: elaboración propia

En la gráfica 28 se muestra la dimensión de “cohesión en la organización” en la que se distingue una tendencia hacia la cultura de mercado la cual promueve un enfoque al medio ambiente externo en particular a los proveedores y clientes, buscando incrementar la productividad, beneficios y resultados de la empresa; por otro lado hay una aversión hacia la cultura adhocrática en la que se promueven cambios constantes a través del desarrollo de nuevos productos y servicios, buscando siempre estar preparados para el futuro; a los trabajadores les interesa más la estabilidad en su trabajo que la flexibilidad en cuanto a sus labores.

Gráfica 28. Cohesión en la organización



Fuente: elaboración propia

- *Énfasis estratégico*

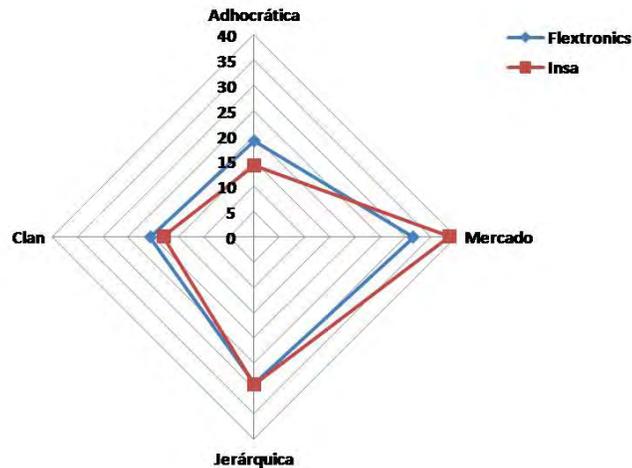
Tabla 33. Media de la dimensión énfasis estratégico

Cultura	Flextronics	INSA
Adhocrática	19.05	14.12
Mercado	31.52	38.74
Jerárquica	29.07	29.27
Clan	20.58	17.98

Fuente: elaboración propia

En la gráfica 29 se muestra la dimensión de “énfasis estratégico” en la que se puede distinguir una tendencia de los trabajadores hacia la cultura de mercado y asimismo una aversión hacia la cultura adhocrática.

Gráfica 29. Énfasis estratégico



Fuente: elaboración propia

Finalmente se muestra de manera sintética la media de cada una de las culturas organizacionales en los dos casos (tabla 34).

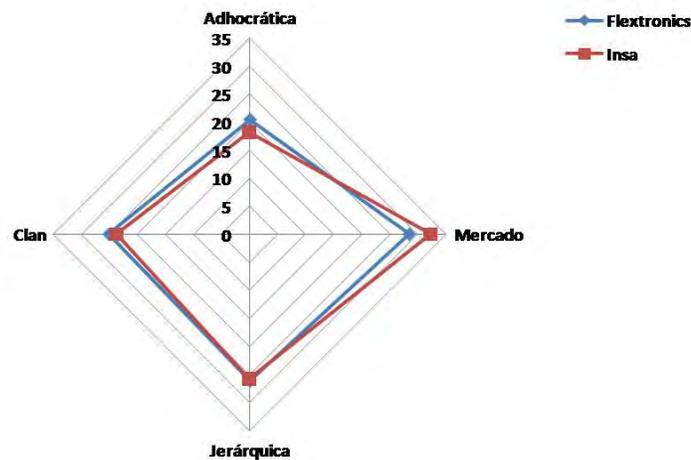
Tabla 34. Media de las culturas organizacionales en ambos casos

Cultura	Flextronics	INSA
Adhocrática	20.4	18.2
Mercado	28.4	32.3
Jerárquica	26.1	25.8
Clan	25.1	23.7

Fuente: elaboración propia

En la gráfica 30 se muestra la comparación entre las empresas Flextronics e INSA respecto a la cultura organizacional, es claro que la cultura dominante es la denominada mercado que se distingue por su enfoque a su posición externa en el medio ambiente y con la necesidad de estabilidad y control; mientras que la cultura menos favorecida es la adhocrática, la cual promueve cambios constantes a través del desarrollo de nuevos productos y servicios, y el estar siempre preparados para el futuro.

Gráfica 30. Cultura Organizacional



Fuente: elaboración propia

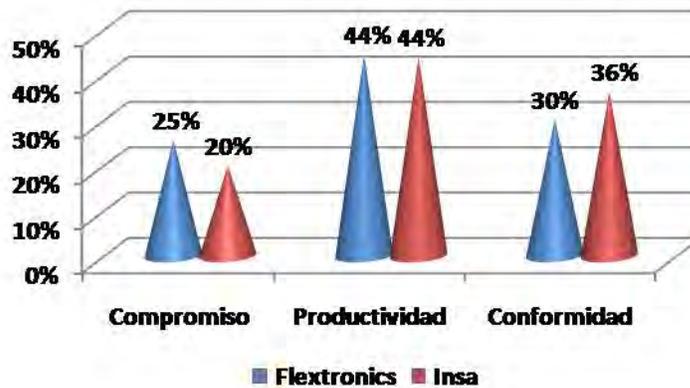
5.2.1.4 Estrategias empresariales en Flextronics e INSA.

1) Estrategia de recursos humanos de Lepak y Snell (1999).

- *Evaluación del desempeño:* en relación a la evaluación del desempeño de los trabajadores en sus respectivas empresas, coincidentemente en ambos casos hay un

porcentaje igual de personas que consideran que la estrategia de productividad es la más utilizada por las organizaciones (gráfica 31). Dicha estrategia empresarial de productividad está muy interesada en la eficiencia de los trabajadores más que en las relaciones de la organización con estos, por lo que evalúa a su gente por medio de parámetros principalmente cuantitativos.

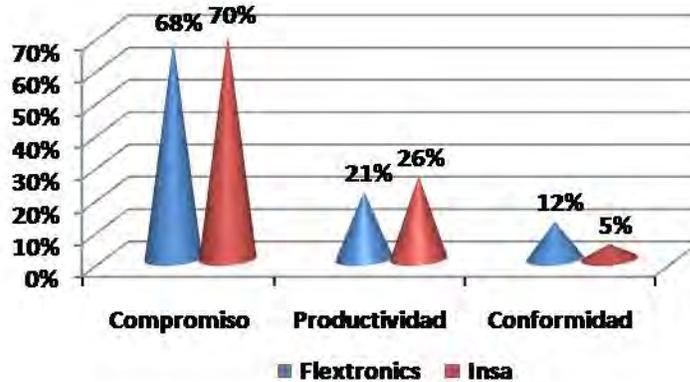
Gráfica 31. Evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia

- *Puesto de trabajo:* acerca del puesto de trabajo, los trabajadores de ambas empresas consideran como la estrategia más utilizada la del compromiso (gráfica 32), lo cual puede explicarse debido a que la organización busca potenciar las habilidades, aptitudes o entrenamiento del individuo en su área laboral y así tener una mayor eficiencia y mejores rendimientos en todo sentido.

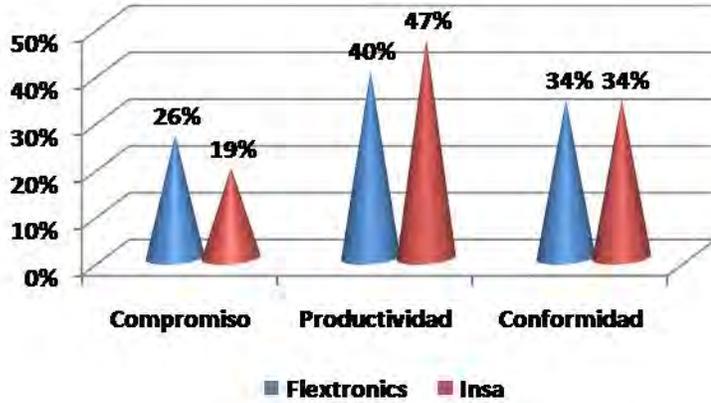
Gráfica 32. Puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia

- *Capacitación:* finalmente en relación a la capacitación, los trabajadores perciben en su mayoría que se utiliza una estrategia de productividad (gráfica 33) en la que la capacitación del personal busca incrementar las habilidades y entrenamiento de su gente.

Gráfica 33. Capacitación

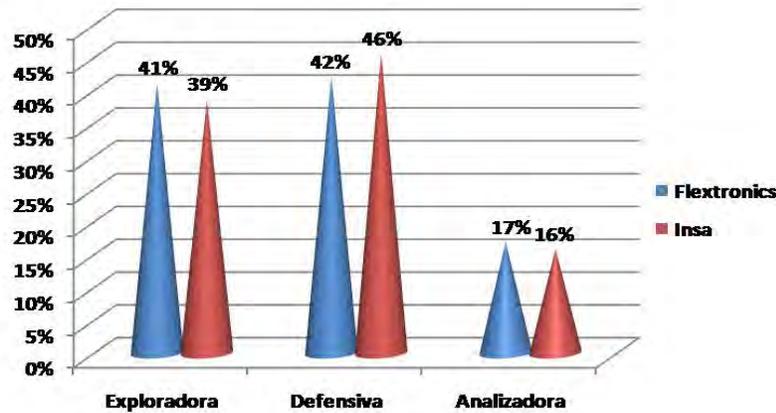


Fuente: elaboración propia

2) *Estrategia empresarial de Miles et al. (1978: 550- 558)*

- Medio ambiente: en el caso del medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa, los trabajadores de ambas tienen percepciones similares acerca de las estrategias empresariales utilizadas por sus organizaciones, coincidiendo en que son la defensiva y la exploradora las principales (gráfica 34). En el caso de Flextronics, sus trabajadores consideran que la estrategia primordialmente utilizada por la empresa es la defensiva (42%), aunque un porcentaje muy cercano considera que es la exploradora (41%). En el caso de INSA el 46% considera que la estrategia más utilizada es la defensiva y el 39% que es la exploradora.

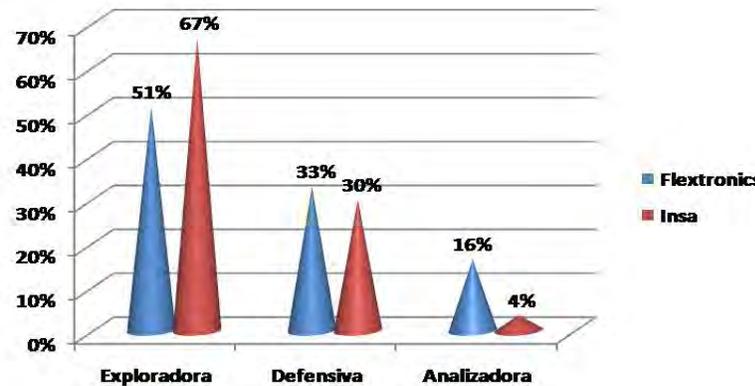
Gráfica 34. Medio ambiente



Fuente: elaboración propia

- *Ajustes a procesos:* respecto a los ajustes a procesos, en el gráfico se distingue claramente una tendencia superior a la estrategia empresarial exploradora, tanto en Flextronics como en INSA sus trabajadores consideran que la estrategia más utilizada es ésta (gráfica 35). Esto puede explicarse debido a que en ambas empresas, constantemente se está en búsqueda de desarrollar nuevas formas de hacer el trabajo, encabezando los cambios e innovaciones en el mercado.

Gráfica 35. Ajustes a procesos

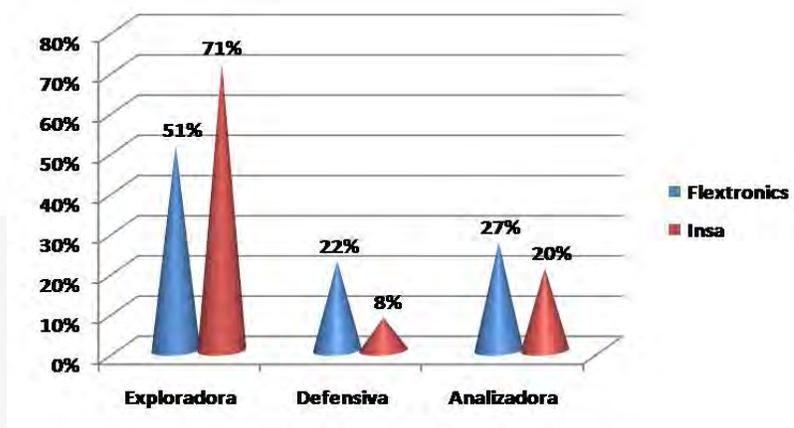


Fuente: elaboración propia

- *Desarrollo de productos o servicios:* referente al desarrollo de productos o servicios, existe una mayor identificación de los trabajadores de las empresa con la estrategia empresarial exploradora, siendo una mayoría de trabajadores en ambos casos los que consideran que en las organizaciones se utiliza principalmente este tipo de estrategia

(gráfica 36). Con base en la tendencia mostrada puede explicarse que en los casos analizados, hay una preocupación por el desarrollo de nuevos productos o mercados.

Gráfica 36. Desarrollo de productos o servicios



Fuente: elaboración propia

El análisis descriptivo muestra información muy valiosa para esta investigación, en cuanto a los valores organizacionales en ambas empresas se encontró que la tipología de valor dominante es la de auto trascendencia, en la cual los trabajadores se identifican con una preocupación con el medio ambiente interno, donde haya flexibilidad y preocupación por la gente. Respecto a la cultura organizacional dominante, se encontró que esta es en ambos casos la de mercado, que tiene una orientación a cumplir con las expectativas del medio ambiente externo, por medio de reglas, especialización o centralismo. En el caso de las estrategias empresariales de recursos humanos, se encontró una tendencia hacia la estrategia de productividad, la cual busca la eficiencia de los trabajadores, incrementando sus habilidades mediante el entrenamiento. Finalmente respecto a las estrategias empresariales se encontró que los trabajadores consideran que la principal estrategia utilizada por la organización es la exploradora, ya que constantemente se busca desarrollar formas innovadoras para realizar el trabajo o fabricar nuevos productos.

5.2.2 Análisis multivariante.

5.2.2.1 Estadística no paramétrica.

5.2.2.1.1 Comparación de los valores organizacionales entre ambas empresas.

Utilizando la estadística no paramétrica se realizó un análisis para conocer la existencia de similitudes respecto a las tipologías de valores organizacionales analizados en las dos empresas estudio de caso; para obtener dicha información se recurrió a la prueba U de Mann- Whitney.

- Apertura al cambio

Primeramente se analiza la tipología de apertura al cambio, en la cual el trabajador tiene un pensamiento independiente y una elección de la propia acción, tiene la necesidad de control junto con la de autonomía e independencia; lo estimula la novedad y el reto en la vida (Schwartz et al. 1999: 52-53). Para el análisis de la concordancia estadística de este valor, se plantean las siguientes hipótesis:

$$H_0: \mu_{E1 VO_AC} = \mu_{E2 VO_AC}$$

$$H_1: \mu_{E1 VO_AC} \neq \mu_{E2 VO_AC}$$

Los resultados de la prueba estadística de Mann- Whitney muestran una $p= 0.012$ (tabla 35), por lo cual se rechaza H_0 , lo que quiere decir que no existe una relación entre la tipología de apertura al cambio de los trabajadores de las dos empresas estudiadas. Haciendo referencia a los estadísticos descriptivos es importante señalar que esta tipología es la segunda mencionada en cuanto a los valores con los que los trabajadores de ambas empresas se identifican.

Tabla 35. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: tipología de apertura al cambio

Empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	Valor p
Flextronics	302	248.86	75156.50	22238.500	-2.514	0.012
INSA	171	216.05	36944.50			
Total	473					

Fuente: elaboración propia

- Conservación

En la tipología de conservación confluyen valores como la tradición, la conformidad o la seguridad, el trabajador busca el respeto, aceptación y reproducción de costumbres e ideas tradicionales, hay restricción de acciones o impulsos que puedan dañar a otros o violar las

expectativas sociales, se pretende una estabilidad del orden social, de las relaciones y del propio organismo (Schwartz et al. 1999: 52-53). Se plantean las siguientes hipótesis:

$$H_0: \mu_{E1 VO_C} = \mu_{E2 VO_C}$$

$$H_1: \mu_{E1 VO_C} \neq \mu_{E2 VO_C}$$

Para el caso de la tipología de conservación, se obtuvo una $p = 0.581$ (tabla 36), por lo que no se rechaza H_0 , lo cual muestra que no existe una diferencia estadística significativa, por lo tanto puede mencionarse que hay una relación entre la tipología de conservación de los trabajadores de ambas empresas estudio de caso. En los estadísticos descriptivos la tipología de conservación no fue la que tuvo una mayor ponderación, fue la tercera a la que los trabajadores de ambas empresas le dieron un mayor puntaje, lo que puede significar que para esta gente el contar con valores como la tradición, la conformidad, la seguridad, el respeto, o la aceptación no es lo más importante.

Tabla 36. Prueba de Mann-Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: tipología de conservación

Empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	Valor p
Flextronics	302	239.60	72359.00	25036.000	-0.552	0.581
INSA	171	232.41	39742.00			
Total	473					

Fuente: elaboración propia

- Auto mejora

La tipología de auto mejora se enfoca a los valores de logro o autoridad, los cuales están relacionados con el éxito social mediante la demostración de competencia o logro de estatus y prestigio, además de control y dominio de las otras personas y de los recursos (Schwartz et al. 1999: 52-53). Para el caso de esta tipología se plantean las siguientes hipótesis:

$$H_0: \mu_{E1 VO_AM} = \mu_{E2 VO_AM}$$

$$H_1: \mu_{E1 VO_AM} \neq \mu_{E2 VO_AM}$$

Para la tipología de auto mejora, se obtuvo una $p = 0.598$ (tabla 37), por lo que no se rechaza H_0 , lo cual dice que no existe una diferencia estadísticamente significativa, y por lo

tanto sí se encuentra una relación de este valor en los trabajadores de las dos empresas. En los estadísticos descriptivos de ambas empresas se muestra que los trabajadores le otorgan una menor ponderación a este aspecto, lo cual puede explicarse en parte debido a que la encuesta fue aplicada en el nivel operativo, donde es posible que existan menos aspiraciones a tener logros o autoridad, debido a varias razones como lo puede ser una pobre expectativa de crecimiento jerárquico.

Tabla 37. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: tipología de auto mejora

Empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	Valor p
Flextronics	302	239.49	72326.50	25068.500	-0.528	0.598
INSA	171	232.60	39774.50			
Total	473					

Fuente: elaboración propia

- Auto trascendencia

Respecto a esta tipología destacan los valores de universalismo y benevolencia que se relacionan con el aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza (Schwartz et al. 1999: 52-53). Las hipótesis que se plantean son las siguientes:

$$H_0: \mu_{E1 VO_AT} = \mu_{E2 VO_AT}$$

$$H_1: \mu_{E1 VO_AT} \neq \mu_{E2 VO_AT}$$

Para la tipología de auto trascendencia, se obtuvo una $p= 0.897$ (tabla 38), lo cual es el valor más alto, que muestra una fuerte relación entre la escala de valores de ambas empresas.

Tabla 38. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: tipología de auto trascendencia

Empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	Valor p
Flextronics	302	237.61	71758.00	25637.000	-0.129	0.897
INSA	171	235.92	40343.00			
Total	473					

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta la tabla 39 en la cual se muestran de manera global las hipótesis establecidas, el resultado estadístico obtenido y si es que se rechaza o no se rechaza la hipótesis mencionada.

Tabla 39. Resumen de hipótesis de valores organizacionales

Valor organizacional	Hipótesis	Valor p	Observaciones
Apertura al Cambio	H ₀ : $\mu_{E1 VO_AC} = \mu_{E2 VO_AC}$ H ₁ : $\mu_{E1 VO_AC} \neq \mu_{E2 VO_AC}$	0.012*	Existe diferencia estadística significativa, por lo que se rechaza H ₀ .
Conservación	H ₀ : $\mu_{E1 VO_C} = \mu_{E2 VO_C}$ H ₁ : $\mu_{E1 VO_C} \neq \mu_{E2 VO_C}$	0.581	No existe diferencia estadística significativa, por lo que no se rechaza H ₀ .
Auto Mejora	H ₀ : $\mu_{E1 VO_AM} = \mu_{E2 VO_AM}$ H ₁ : $\mu_{E1 VO_AM} \neq \mu_{E2 VO_AM}$	0.598	No existe diferencia estadística significativa, por lo que no se rechaza H ₀ .
Auto Trascendencia	H ₀ : $\mu_{E1 VO_AT} = \mu_{E2 VO_AT}$ H ₁ : $\mu_{E1 VO_AT} \neq \mu_{E2 VO_AT}$	0.897	No existe diferencia estadística significativa, por lo que no se rechaza H ₀ .
* Marcar con asterisco si es hay una diferencia estadística significativa			

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos del análisis no paramétrico respecto a los valores organizacionales en las dos empresas estudio de caso, muestran una similitud muy importante en cuanto al valor de auto trascendencia, por lo que no se rechaza el que haya una igualdad entre las preferencias de los trabajadores de las entidades estudiadas. Dicha información tiene gran relevancia, ya que en estadísticos descriptivos la tipología de auto trascendencia es la que obtiene una mayor ponderación en las dos empresas analizadas (tabla 39). Este resultado expresa que los trabajadores de Flextronics e INSA comparten una visión de que la organización debería enfocarse al mantenimiento del ambiente interno mediante la flexibilidad, preocupación por la gente o sensibilidad hacia los clientes, lo cual se manifiesta en valores como el aprecio, la tolerancia, el bienestar, la bondad o la solidaridad.

5.2.2.1.2 Comparación de la cultura organizacional entre ambas empresas.

Respecto a la cultura organizacional, se realizó también la prueba U de Mann- Whitney para conocer si existen similitudes en cuanto a los tipos de culturas presentes en las dos empresas estudio de caso.

- Adhocrática

Esta cultura tiene sus fundamentos en que la innovación y vanguardia de la organización son la clave para el éxito, que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, estando siempre preparada para el futuro. El principal enfoque de la dirección de la empresa es promover la creatividad y el emprendedurismo (Cameron y Quinn, 2006: 43). Con base en lo anterior se generan las siguientes hipótesis:

$$H_0: \mu_{E1\ CO_AD} = \mu_{E2\ CO_AD}$$

$$H_1: \mu_{E1\ CO_AD} \neq \mu_{E2\ CO_AD}$$

En cuanto a la cultura adhocrática, se obtuvo una $p= 0.000$ (tabla 40), lo que habla de una nula relación entre las culturas organizacionales de ambas empresas. Debe mencionarse que la cultura adhocrática, ocupó el último lugar entre los cuatro tipos, lo cual puede interpretarse debido a que los trabajadores de este nivel jerárquico no le dan importancia a un enfoque hacia la innovación, vanguardia creatividad o emprendedurismo, explicado en gran parte debido a que en este tipo de puestos el trabajador sólo realiza actividades rutinarias en las que su iniciativa resulta intrascendente.

Tabla 40. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: cultura adhocrática

Empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	Valor p
Flextronics	302	256.10	77341.00	20054.000	-4.045	0.000
INSA	171	203.27	34760.00			
Total	473					

Fuente: elaboración propia

- Jerárquica

Esta cultura se presenta en empresas que buscan un enfoque hacia al interior y que tienen una necesidad de estabilidad y control, sus procesos están completamente estandarizados y por lo tanto un empleado no necesita preocuparse por la incertidumbre de cómo actuar en

su trabajo, por lo que no se le pide un gran esfuerzo o innovación al desempeñar sus labores (Cameron y Quinn, 2006: 37). Estas son las hipótesis que se establecen:

$$H_0: \mu_{E1\ CO_JE} = \mu_{E2\ CO_JE}$$

$$H_1: \mu_{E1\ CO_JE} \neq \mu_{E2\ CO_JE}$$

Referente a la cultura organizacional jerárquica, se obtiene una $p= 0.384$ (tabla 41), por lo que puede hablarse de una relación en cuanto a la cultura percibida en ambas organizaciones. Debe precisarse que la cultura jerárquica ocupa el segundo sitio en cuanto a la ponderación que le dan los trabajadores; lo cual puede explicarse debido a que las dos empresas estudio de caso tienen una necesidad de estabilidad y control, sus procesos están completamente estandarizados, el empleado no necesita preocuparse por cómo hacer su trabajo y no se le pide ser innovador al desempeñar sus labores.

Tabla 41. Prueba de Mann-Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: cultura jerárquica

Empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	Valor p
Flextronics	302	232.89	70331.50	24578.500	-0.871	0.384
INSA	171	244.27	41769.50			
Total	473					

Fuente: elaboración propia

- Mercado

Este tipo de cultura se presenta en una organización que tiene un enfoque hacia las transacciones con actores del medio ambiente externo tales como proveedores, clientes, contratistas, reguladores, etc. El supuesto básico de esta cultura es que el medio ambiente externo es hostil, los consumidores están preocupados por la competitividad de la empresa y los administradores tienen como principal tarea el conducir a la organización a incrementar su productividad, beneficios y resultados (Cameron y Quinn, 2006: 39). En seguida se muestran las hipótesis planteadas:

$$H_0: \mu_{E1\ CO_ME} = \mu_{E2\ CO_ME}$$

$$H_1: \mu_{E1\ CO_ME} \neq \mu_{E2\ CO_ME}$$

De la cultura mercado, se obtuvo una $p= 0.000$ (tabla 42), por lo que se determina una nula relación entre las culturas organizacionales de ambas empresas; lo que indica que hay una

diferencia significativa entre la cultura mercado de las empresas estudio de caso. Dicha situación causa cierta sorpresa, puesto que la cultura mercado es a la que le dan una mayor ponderación los trabajadores de ambas organizaciones.

Tabla 42. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: cultura mercado

Empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	Valor p
Flextronics	302	216.70	65443.00			
INSA	171	272.85	46658.00	19690.000	-4.300	0.000
Total	473					

Fuente: elaboración propia

- Clan

En esta cultura se tiene la percepción de que el medio ambiente puede ser administrado de una mejor manera por medio del trabajo en equipo, el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal a los clientes, y mediante un trato más humano. La principal tarea de la administración es el involucramiento de los empleados en las funciones de la organización, además de promover su participación, compromiso y lealtad (Cameron y Quinn, 2006: 41). A continuación se muestran las hipótesis establecidas:

$$H_0: \mu_{E1\ CO_CL} = \mu_{E2\ CO_CL}$$

$$H_1: \mu_{E1\ CO_CL} \neq \mu_{E2\ CO_CL}$$

Este estadístico muestra una $p = 0.010$ (tabla 43), por lo que se rechaza H_0 , lo cual indica que existe diferencia estadística significativa entre la cultura Clan de la Flextronics con la INSA.

Tabla 43. Prueba de Mann- Whitney. Rangos/ Estadísticos de contraste: cultura mercado

Empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Z	Valor p
Flextronics	302	249.12	75234.00			
INSA	171	215.60	36867.00			
Total	473					

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta la tabla 44 en la cual se muestran de manera global las hipótesis establecidas, el resultado estadístico obtenido y si es que se rechaza o no se rechaza la hipótesis mencionada.

Tabla 44. Resumen de las hipótesis de cultura organizacional

Cultura organizacional	Hipótesis	Valor p	Observaciones
Adhocrática	$H_0: \mu_{E1\ CO_AD} = \mu_{E2\ CO_AD}$ $H_1: \mu_{E1\ CO_AD} \neq \mu_{E2\ CO_AD}$	0.000*	Existe diferencia estadística significativa, por lo que se rechaza H_0 .
Jerárquica	$H_0: \mu_{E1\ CO_JE} = \mu_{E2\ CO_JE}$ $H_1: \mu_{E1\ CO_JE} \neq \mu_{E2\ CO_JE}$	0.384	No existe diferencia estadística significativa.
Mercado	$H_0: \mu_{E1\ CO_ME} = \mu_{E2\ CO_ME}$ $H_1: \mu_{E1\ CO_ME} \neq \mu_{E2\ CO_ME}$	0.000*	Existe diferencia estadística significativa.
Clan	$H_0: \mu_{E1\ CO_CL} = \mu_{E2\ CO_CL}$ $H_1: \mu_{E1\ CO_CL} \neq \mu_{E2\ CO_CL}$	0.010*	Existe diferencia estadística significativa.
*Marcar con asterisco si es hay una diferencia estadística significativa			

Fuente: elaboración propia

De los resultados obtenidos por medio del análisis no paramétrico, respecto a la comparación que se hace entre los diferentes tipos de cultura organizacional de las dos empresas estudio de caso, en general no se encuentran semejanzas significativas que permitan suponer una relación muy estrecha entre las culturas analizadas. Sólo en el caso de la cultura organizacional jerárquica (tabla 44), la hipótesis de que esta cultura es igual en las dos empresas, no se rechaza, por lo que puede hablarse de una similitud, sin embargo el valor de p es muy pequeño en comparación con los resultados obtenidos en los valores organizacionales. Sin embargo se precisa que en la estadística descriptiva (tabla 44), la cultura jerárquica estuvo en un segundo lugar respecto a las opiniones de los trabajadores, por detrás de la cultura mercado. Debido a esto puede concluirse respecto a este análisis que no hay una relación fuerte entre las culturas organizacionales de ambas empresas estudiadas.

5.2.2.2 Análisis de concordancia de Kappa.

5.2.2.2.1 Alineación entre los valores organizacionales y la cultura organizacional.

Este aspecto se analizó mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 45), para encontrar una alineación entre las dos variables principales (valores organizacionales y

cultura organizacional), previamente se realizó un tratamiento especial a las variables, transformándolas en binarias, señalando con el número uno a aquel valor o cultura que fueran dominantes en cada una de las muestras tomadas. Para realizar esto se estableció un punto de corte para la variable de valores organizacionales en el número 4 de la escala del cuestionario que comprendía del 1 al 7, dando por entendido que si el valor es igual o mayor a 4, quiere decir que el individuo concuerda con el enunciado que se le presenta aceptando que la persona o valor organizacional del que se habla, tiene semejanza con él. En el caso de la cultura organizacional se tomó como punto de referencia aquella cultura a la que el trabajador le diera una mayor ponderación en la escala del 0 al 100, en los casos en los que hubo empate no se dio ninguna ponderación a la muestra. Para el análisis de la alineación entre los valores organizacionales y la cultura organizacional se trabajó con el enunciado valor organizacional en dos niveles, lo cual se ejemplifica a continuación: “sin x valor organizacional” o “con x valor organizacional”. La variable cultura organizacional se implementó también en dos niveles: “sin x cultura organizacional” y “con x cultura organizacional”. El análisis primeramente se realizó utilizando todas las muestras tomadas de Flextronics e INSA, para conocer en general si existe una alineación general entre los valores organizacionales y la cultura organizacional de ambas empresas, para posteriormente realizarlo de forma individual, primeramente con el caso de Flextronics y posteriormente en INSA.

Tabla 45. Grado de acuerdo de los coeficientes de concordancia de Kappa

Coefficiente de Kappa	Grado de acuerdo
0- 0.2	Insignificante
0.2- 0.4	Bajo
0.4- 0.6	Moderado
0.6- 0.8	Bueno
0.8- 1	Muy bueno

Fuente: Landis y Koch (1977)

a) Alineación entre la cultura y valores organizacionales en Flextronics e INSA.

- Valor de Apertura al cambio con cultura adhocrática.

En este apartado se pretende encontrar si existe alineación entre el valor de apertura al cambio (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la cultura adhocrática (Cameron y Quinn, 2006: 43), las cuales proceden del eje adaptación del sistema AGIL de Parsons (1971: 15). Como ya se ha mencionado anteriormente, en el valor de apertura al cambio el trabajador manifiesta un pensamiento independiente y una elección de la propia acción, tiene la necesidad de control junto con la necesidad de autonomía e independencia; lo estimula la novedad y el reto en la vida (Schwartz et al. 1999: 52-53), mientras que en la cultura adhocrática se percibe que la innovación, creatividad, emprendedurismo y vanguardia de la organización son la clave para el éxito; que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, estando siempre preparada para el futuro (Cameron y Quinn, 2006: 43). El valor de Kappa resultante fue de 0.002 (tabla 46), que puede considerarse como un acuerdo insignificante por lo que se puede afirmar que no hay una alienación entre el valor de apertura al cambio y la cultura adhocrática.

Tabla 46. Medidas simétricas valor de apertura al cambio y cultura adhocrática

	Índice de Kappa	Error estándar	T aproximada(b)	Valor p
Medida de acuerdo Kappa	.002	.002	0.715	0.475
N de casos válidos	473			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 47 se observa que mientras el 80% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio, este porcentaje se situó en el 0.5% de los trabajadores con cultura organizacional adhocrática. El porcentaje de coincidencias se situó en el 0.5% (suma de los valores de la diagonal dividido por el número total de casos).

Tabla 47. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y cultura adhocrática

		Cultura adhocrática		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor apertura al cambio	Sin valor	96	0	96
	Con valor	375	2	377
Total		471	2	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con cultura jerárquica

En este caso se pretende encontrar si existe alineación entre el valor de conservación (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la cultura jerárquica (Cameron y Quinn, 2006: 37), las cuales proceden del eje adaptación del sistema AGIL de Parsons (1971: 15). En el valor de conservación se manifiesta la tradición, la conformidad o la seguridad, el trabajador busca el respeto, aceptación y reproducción de costumbres e ideas tradicionales, se pretende una estabilidad del orden social, de las relaciones y del propio organismo (Schwartz et al. 1999: 52-53); mientras que en la cultura jerárquica se busca un enfoque hacia al interior, una necesidad de estabilidad y control, un empleado no necesita preocuparse por la incertidumbre de cómo actuar en su trabajo, por lo que no se le pide un gran esfuerzo o innovación al desempeñar sus labores (Cameron y Quinn, 2006). El análisis dio como resultado un valor de Kappa de 0.004 (tabla 48), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que puede afirmarse que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 48. Medidas simétricas valor de conservación y cultura jerárquica

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.004	.025	.158	.875
N de casos válidos		473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 49 se observa que mientras el 50% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 8% de los trabajadores con cultura organizacional jerárquica. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la cultura jerárquica se situó en el 4%.

Tabla 49. Recuento de concordancia entre valor de conservación y cultura jerárquica

		Cultura jerárquica		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor conservación	Sin valor	218	18	236
	Con valor	218	19	237
Total		436	37	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con cultura Mercado

Posteriormente se realizó un análisis para comprobar sí existe alineación entre el valor de auto mejora (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la cultura mercado (Cameron y Quinn, 2006:

39), las cuales proceden del eje adaptación del sistema AGIL de Parsons (1971: 15). En el valor de auto mejora hay un enfoque hacia a los valores de logro o autoridad, los cuales están relacionados con el éxito social mediante la demostración de competencia o logro de estatus y prestigio, además de control y dominio de las otras personas y de los recursos (Schwartz et al. 1999: 52-53); por su parte la cultura de mercado tiene un enfoque hacia factores del medio ambiente externo tales como proveedores, clientes, contratistas, reguladores, etc. Los administradores tienen como principal tarea el conducir a la organización a incrementar su productividad, beneficios y resultados (Cameron y Quinn, 2006: 39). Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.015 (tabla 50), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 50. Medidas simétricas valor de auto mejora y cultura mercado

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.015	.029	.510	.610
N de casos válidos	473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 51 se observa que mientras el 38% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 7% de los trabajadores con cultura organizacional de mercado. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la cultura mercado se situó en el 3%.

Tabla 51. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y cultura mercado

		Cultura mercado		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor auto mejora	Sin valor	273	19	292
	Con valor	167	14	181
Total		440	33	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con cultura clan

Luego se buscó si existe alineación entre el valor de auto trascendencia (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la cultura clan (Cameron y Quinn, 2006: 41), las cuales proceden del eje adaptación del sistema AGIL de Parsons (1971: 15). En el valor de auto trascendencia destacan los valores de universalismo y benevolencia que se relacionan con el aprecio,

tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza (Schwartz et al. 1999: 52-53); por su parte en la cultura clan se tiene la percepción de que el medio ambiente puede ser administrado de una mejor manera por medio del trabajo en equipo, el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal a los clientes, mediante un trato más humano (Cameron y Quinn, 2006: 41). De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.010 (tabla 52), el cual también se considera insignificante, lo que indica que no hay concordancia entre el valor y la cultura.

Tabla 52. Medidas simétricas valor de auto trascendencia y cultura clan

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.010	.009	-1.602	.109
N de casos válidos		473			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 53 se observa que mientras el 86% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 3% de los trabajadores con cultura organizacional clan. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la cultura clan se situó en el 2%.

Tabla 53. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y cultura clan

		Cultura clan		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor auto trascendencia	Sin valor	62	4	66
	Con valor	397	10	407
Total		459	14	473

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta la tabla 54 en la cual se muestran de manera general los resultados obtenidos del análisis de concordancia de Kappa, en el cual se muestra que no hay una alineación entre los valores y la cultura organizacional en las empresas estudio de caso. Además se aprecia que los porcentajes de coincidencia de los individuos que comparten la percepción entre determinado valor o cultura son sumamente bajos, por lo que puede concluirse que la persona que tiene determinado valor organizacional, no tendrá la percepción de que en la empresa existe una cultura organizacional relacionada con ese valor. Dicho resultado coincide con los estadísticos descriptivos en cuanto a que en ambas

empresas estudio de caso se tiene como principal valor organizacional el de auto trascendencia y como primordial cultura organizacional la de mercado, variables que son contrarias en cuanto a los objetivos que persiguen.

Tabla 54. Concordancia entre valores y cultura organizacional/ Porcentaje de concordancia

Valor	Cultura				% Concordancia
	Adhocrática	Jerárquica	Mercado	Clan	
Apertura al cambio	0.002*				0.5%
	0.475**				
Conservación		0.004*			4%
		0.875**			
Auto mejora			0.015*		3%
			0.610**		
Auto trascendencia				-0.010*	2%
				0.109**	
*Estadístico del índice de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se realizó el mismo análisis, aunque ahora particularizando en cada uno de los dos casos, comenzando con la empresa Flextronics, donde se encontró lo siguiente.

b) Alineación entre la cultura y valores organizacionales en Flextronics.

- Valor de apertura al cambio con cultura adhocrática

El valor de Kappa resultante fue de 0.003 (tabla 55), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, lo que indica que no hay concordancia.

Tabla 55. Medidas simétricas valor de apertura al cambio y cultura adhocrática (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.003	.002	.699	.484
N de casos válidos	302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 56 se observa que mientras el 80% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio, este porcentaje se situó en el 0.6% de los trabajadores con cultura organizacional

adhocrática. El porcentaje de coincidencias se situó en el 0.6% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 56. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y cultura adhocrática (Flextronics)

		Cultura adhocrática		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor apertura al cambio	Sin valor	59	0	59
	Con valor	241	2	243
Total		300	2	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con cultura jerárquica

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de -0.008 (tabla 57), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 57. Medidas simétricas valor de conservación y cultura jerárquica (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.008	.029	-.289	.772
N de casos válidos		302			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 58 se observa que mientras el 51% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 7% de los trabajadores con cultura organizacional jerárquica. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la cultura jerárquica se situó en el 3%.

Tabla 58. Recuento de concordancia entre valor de conservación y cultura jerárquica (Flextronics)

		Cultura jerárquica		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor conservación	Sin valor	138	11	149
	Con valor	143	10	153
Total		281	21	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con cultura mercado

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.000 (tabla 59), el cual también se considera insignificante, es decir sin concordancia entre las variables.

Tabla 59. Medidas simétricas valor de auto mejora y cultura mercado (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.000	.033	.013	.989
N de casos válidos	302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 60 se observa que mientras el 39% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 6% de los trabajadores con cultura organizacional de mercado. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la cultura mercado se situó en el 2%.

Tabla 60. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y cultura mercado (Flextronics)

		Cultura mercado		Total .00
		Sin cultura	Con cultura	
Valor auto mejora	Sin valor	174	11	185
	Con valor	110	7	117
Total		284	18	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con cultura clan

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.002 (tabla 61), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 61. Medidas simétricas valor de auto trascendencia y cultura clan (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-.002	.007	-.372	.710
N de casos válidos	302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 62 se observa que mientras el 86% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 2% de los trabajadores con cultura organizacional clan. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la cultura clan se situó en el 1%.

Tabla 62. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y cultura clan (Flextronics)

		Cultura clan		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor auto trascendencia	Sin valor	42	1	43
	Con valor	255	4	259
Total		297	5	302

Fuente: elaboración propia

En el caso de Flextronics se observa un comportamiento muy similar (tabla 63), respecto a la falta de alineación entre las variables de valores y cultura organizacional, ya que los índices de concordancia de Kappa, indican una relación insignificante, además de porcentajes muy bajos en cuanto a los trabajadores que perciben semejanza entre las variables.

Tabla 63. Concordancia entre valores y cultura organizacional/ Porcentaje de concordancia (Flextronics)

Valor	Cultura				% Concordancia
	Adhocrática	Jerárquica	Mercado	Clan	
Apertura al cambio	0.003*				0.6%
Conservación	0.484**	-0.008*			3%
Auto Mejora		0.772**	0.000*		2%
Auto Trascendencia			0.989**	-0.002*	1%
				0.710**	
*Estadístico de correlación de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

c) Alineación entre la cultura y valores organizacionales en INSA.

- Valor de apertura al cambio con cultura adhocrática

En el caso del valor de apertura al cambio y cultura adhocrática, el análisis no se pudo efectuar, puesto que no hubo ningún caso en el que la cultura adhocrática fuera mencionada. Sin embargo a partir de los resultados obtenidos, en la tabla 64 se observa que el 78% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio.

Tabla 64. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y cultura adhocrática (INSA)

		Cultura adhocrática	
		Sin cultura	Total
Valor apertura al cambio	Sin valor	37	37
	Con valor	134	134
Total		171	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con cultura jerárquica

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de 0.027 (tabla 65), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que entre las variables analizadas no hay concordancia.

Tabla 65. Medidas simétricas valor de conservación y cultura jerárquica (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.027	.045	.599	.549
N de casos válidos		171			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 66 se observa que mientras el 49% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 9% de los trabajadores con cultura organizacional jerárquica. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la cultura jerárquica se situó en el 5%.

Tabla 66. Recuento de concordancia entre valor de conservación y cultura jerárquica (INSA)

		Cultura jerárquica		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor conservación	Sin valor	80	7	87
	Con valor	75	9	84
Total		155	16	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con cultura mercado

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.041 (tabla 67), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 67. Medidas simétricas valor de auto mejora y cultura mercado (INSA)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.041	.055	.774	.439
N de casos válidos	171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 68 se observa que mientras el 37% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 9% de los trabajadores con cultura organizacional de mercado. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la cultura mercado se situó en el 4%.

Tabla 68. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y cultura mercado (INSA)

		Cultura mercado		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor auto mejora	Sin valor	99	8	107
	Con valor	57	7	64
Total		156	15	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con cultura clan

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.025 (tabla 69), el cual también se considera insignificante, por lo que se considera que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 69. Medidas simétricas valor de auto trascendencia y cultura clan (INSA)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-.025	.021	-1.796	.072
N de casos válidos	171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 70 se observa que mientras el 87% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 5% de los trabajadores con cultura organizacional clan; el porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la cultura clan se situó en el 4%.

Tabla 70. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y cultura clan (INSA)

		Cultura clan		Total
		Sin cultura	Con cultura	
Valor auto trascendencia	Sin valor	20	3	23
	Con valor	142	6	148
Total		162	9	171

Fuente: elaboración propia

En el caso de INSA se presenta una situación similar a los anteriores análisis (tabla 71), ya que hay una falta de alineación entre las variables de valores y cultura organizacional. Esto se da ya que los índices de concordancia de Kappa, revelan una relación insignificante, además de que los porcentajes de coincidencia entre las variables son muy bajos.

Tabla 71. Concordancia entre valores y cultura organizacional/ Porcentaje de concordancia (INSA)

Valor	Cultura				% Concordancia
	Adhocrática	Jerárquica	Mercado	Clan	
Apertura al cambio	N.A.				N.A.
Conservación		-0.027*			5%
Auto mejora		0.549**	0.041*		4%
Auto trascendencia			0.439**	-0.025*	4%
*Estadístico de correlación de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

5.2.2.2.2 *Impacto de las estrategias empresariales en la cultura y valores organizacionales.*

Para analizar este aspecto también se utilizó el índice de concordancia de Kappa, buscando evidencia de relación entre la variable estrategia empresarial (recursos humanos y empresarial) con las dos variables principales (valores organizacionales y cultura organizacional). Para la utilización adecuada de las variables previamente se realizó un tratamiento especial, transformándolas a variables binarias. En el caso de la cultura organizacional se implementó un punto de corte tomando como punto de referencia aquella

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cultura a la que el trabajador le diera una mayor calificación en la escala del 0 al 100, asignando un número uno a estos casos, en los casos en los que hubo empate no se dio ninguna ponderación a la muestra. Para la variable de valores organizacionales en la escala del cuestionario que comprendía del 1 al 7, se dio por entendido que si el valor es igual o mayor a 4, esto quiere decir que el individuo concuerda con el enunciado que se le presenta aceptando que la persona o valor organizacional del que se habla se parece a él, por lo que se le asignó un valor de uno y en caso contrario cero. En cuanto a la variable estrategia empresarial de recursos humanos, se hizo un análisis en el que se evaluó en cada individuo que contestó el cuestionario, a que estrategia de recursos humanos se le daba una mayor importancia, si a la de compromiso, productividad o conformidad (Lepak y Snell 1999: 37-40), siendo la segunda la más mencionada. A continuación se le dio el valor de uno a cada individuo que consideraba la estrategia de productividad como la más importante, y valor de cero a aquella persona que no la considerara la más significativa. Una cuestión similar se realizó con la variable de estrategia empresarial de Miles et al. (1978: 550- 558), en donde la estrategia exploradora fue aquella con la que se identificaron más los individuos.

Para el análisis de concordancia entre la cultura organizacional y los valores organizacionales con las estrategias empresariales, se trabajó con la variable de cultura organizacional en dos niveles: “sin x cultura organizacional” y “con x cultura organizacional”; se estableció también el valor organizacional en dos niveles: “sin x valor organizacional” o “con x valor organizacional”; respecto a la variable estrategia empresarial también se implementó en dos niveles: “sin x estrategia” y “con x estrategia”. Para el análisis primeramente se utilizaron todas las muestras tomadas de Flextronics e INSA, para conocer en general si existe una alineación global entre cultura organizacional y los valores organizacionales con las estrategias de recursos humanos y empresariales de ambas empresas; posteriormente se particularizó con los dos casos.

5.2.2.2.2.1 Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos (productividad) con la cultura organizacional.

a) Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos con la cultura organizacional en Flextronics e INSA.

En este apartado se realiza un análisis que pretende encontrar evidencia acerca de la alineación entre los diferentes tipos de cultura organizacional y la estrategia empresarial de recursos humanos denominada productividad, conjuntando las muestras tomadas en las dos empresas estudio de caso; a continuación se muestran los resultados.

- Cultura Adhocrática con estrategia de productividad

En la cultura adhocrática se percibe que la innovación, creatividad, emprendedurismo y vanguardia de la organización son la clave para el éxito, que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, estando siempre preparada para el futuro (Cameron y Quinn, 2006). Por otro lado, en la estrategia empresarial de productividad, el recurso humano no se desarrolla, sino que se adquiere ya desarrollado, tanto la empresa como el trabajador están muy interesados en la obtención de su propio provecho. Se enfatiza la contratación de *staff*, y empleo de personas con habilidades requeridas por la organización. Los trabajadores tienen un limitado entrenamiento y desarrollo (Lepak y Snell, 1999:39). Del análisis estadístico realizado resultó un valor de Kappa de 0.018 (tabla 72), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que se aprecia que no hay una concordancia entre la cultura adhocrática y la estrategia de productividad.

Tabla 72. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia de productividad

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.018	.028	.645	.519
N de casos válidos	473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, respecto al recuento de los trabajadores que coinciden con cierta cultura o cierta estrategia empresarial, en la tabla 73 se observa que mientras el 11% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional adhocrática, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias se situó en el 6% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 73. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia de productividad

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura adhocrática	Sin cultura	202	218	420
	Con cultura	23	30	53
Total		225	248	473

Fuente: elaboración propia

- Cultura jerárquica con estrategia de productividad

En la cultura jerárquica se busca un enfoque hacia al interior, una necesidad de estabilidad y control, un empleado no necesita preocuparse por la incertidumbre de cómo actuar en su trabajo, por lo que no se le pide un gran esfuerzo o innovación al desempeñar sus labores (Cameron y Quinn, 2006). El análisis dio como resultado un valor de Kappa de -0.027 (tabla 74), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no se considera que haya concordancia entre las dos variables analizadas.

Tabla 74. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia de productividad

		Valor	Error tít. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.027	.041	-.673	.501
N de casos válidos		473			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 75 se observa que mientras el 29% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional jerárquica, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con cultura organizacional jerárquica y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 14%.

Tabla 75. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia de productividad

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura jerárquica	Sin cultura	157	180	337
	Con cultura	68	68	136
Total		225	248	473

Fuente: elaboración propia

- Cultura mercado con estrategia de productividad

La cultura de mercado tiene un enfoque hacia factores del medio ambiente externo tales como proveedores, clientes, contratistas, reguladores, etc. Los administradores tienen como principal tarea el conducir a la organización a incrementar su productividad, beneficios y

resultados (Cameron y Quinn, 2006). Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.031 (tabla 76), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables estudiadas.

Tabla 76. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia de productividad

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.031	.046	.683	.494
N de casos válidos		473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 77 se observa que mientras el 46% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional de mercado, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional de mercado y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 25%.

Tabla 77. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia de productividad

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura mercado	Sin cultura	125	130	255
	Con cultura	100	118	218
Total		225	248	473

Fuente: elaboración propia

- Cultura clan con estrategia de productividad

En la cultura clan se tiene la percepción de que el medio ambiente puede ser administrado de una mejor manera por medio del trabajo en equipo, el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal a los clientes, y mediante un trato más humano (Cameron y Quinn, 2006). De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.061 (tabla 78), el cual también se considera insignificante.

Tabla 78. Medidas simétricas cultura clan con estrategia de productividad

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.061	.042	1.455	.146
N de casos válidos		473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 79 se observa que mientras el 32% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional clan, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional clan y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 18%.

Tabla 79. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia de productividad

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura clan	Sin cultura	161	162	323
	Con cultura	64	86	150
Total		225	248	473

Fuente: elaboración propia

En general respecto a la coincidencia existente entre los diferentes tipos de cultura organizacional con la estrategia empresarial de recursos humanos de productividad, los resultados del análisis mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 80) indican que no existe una relación entre los individuos que manifiestan la percepción de determinada cultura organizacional con la apreciación de la estrategia de recursos humanos de productividad en las dos empresas estudio de caso. Sin embargo, en este análisis se observa un mayor porcentaje de coincidencia entre la cultura organizacional de mercado y la estrategia de recursos humanos de productividad; dicha cultura es percibida como la más utilizada por las organizaciones de acuerdo a los estadísticos descriptivos.

Tabla 80. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia de productividad

Cultura	Estrategia productividad			% Concordancia
Adhocrática	0.018*			6%
	0.519**			
Jerárquica		-0.027*		14%
		0.501**		
Mercado			0.031*	25%
			0.494**	
Clan			-0.061*	18%
			0.146**	
*Estadístico de correlación de Kappa				
**Valor p				

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se realizó el mismo análisis anterior, ahora particularizando en cada uno de los dos casos, comenzando con la empresa Flextronics, donde se encontró lo siguiente.

b) Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos con la cultura organizacional en Flextronics.

- Cultura adhocrática con estrategia de productividad

El valor de Kappa resultante fue de -0.003 (tabla 81), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 81. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia de productividad (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-0.003	.039	-.070	.944
N de casos válidos	302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 82 se observa que mientras el 14% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional adhocrática, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias se situó en el 7% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 82. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia de productividad (Flextronics)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura adhocrática	Sin cultura	125	134	259
	Con cultura	21	22	43
Total		146	156	302

Fuente: elaboración propia

- Cultura jerárquica con estrategia de productividad

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de 0.006 (tabla 83), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 83. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia de productividad (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.006	.053	.110	.912
N de casos válidos	302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 84 se observa que mientras el 16% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional jerárquica, mientras que este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional jerárquica y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 16%.

Tabla 84. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia de productividad (Flextronics)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura jerárquica	Sin cultura	101	107	208
	Con cultura	45	49	94
Total		146	156	302

Fuente: elaboración propia

- Cultura mercado con estrategia de productividad

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.032 (tabla 85), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables analizadas.

Tabla 85. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia de productividad (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.032	.056	.577	.564
N de casos válidos		302			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 86 se observa que mientras el 41% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional de mercado, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con cultura organizacional de mercado y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 22%.

Tabla 86. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia de productividad (Flextronics)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura mercado	Sin cultura	89	90	179
	Con cultura	57	66	123
Total		146	156	302

Fuente: elaboración propia

- Cultura clan con estrategia de productividad

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.048 (tabla 87), el cual también se considera insignificante, sin concordancia.

Tabla 87. Medidas simétricas cultura clan con estrategia de productividad (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.048	.055	.886	.376
N de casos válidos		302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 88 se observa que mientras el 36% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional clan, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con cultura organizacional clan y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 20%.

Tabla 88. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia de productividad (Flextronics)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura clan	Sin cultura	97	96	193
	Con cultura	49	60	109
Total		146	156	302

Fuente: elaboración propia

En el caso de Flextronics respecto a la coincidencia existente entre los diferentes tipos de cultura organizacional con la estrategia empresarial de recursos humanos de productividad, los resultados del análisis mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 89) indican que no existe una relación entre la cultura organizacional y la estrategia de recursos humanos de productividad. Debe señalarse que al igual que en el análisis que se hizo de las dos organizaciones, en el caso de Flextronics el mayor porcentaje de concordancia entre las variables se presentó con la cultura mercado, la cual como ya se dijo anteriormente es la que tiene una mayor ponderación en los estadísticos descriptivos.

Tabla 89. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia de productividad (Flextronics)

Cultura	Estrategia productividad				% Concordancia
Adhocrática	-0.003*				7%
	0.944**				
Jerárquica		0.006*			16%
		0.912**			
Mercado			0.032*		22%
			0.564**		
Clan				0.048*	20%
				0.376**	

*Estadístico de correlación de Kappa
 **Valor p

Fuente: elaboración propia

c) *Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos con la cultura organizacional en INSA.*

En el caso de INSA, se encontró lo siguiente:

- Cultura adhocrática con estrategia de productividad

El valor de Kappa resultante fue de 0.057 (tabla 90), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 90. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia de productividad (INSA)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.057	.032	1.713	.087
N de casos válidos	171			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
 b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 91 se observa que mientras el 6% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional adhocrática, este porcentaje se situó en el 54% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias se situó en el 5% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 91. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia de productividad (INSA)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura adhocrática	Con cultura	77	84	161
	Sin cultura	2	8	10
Total		79	92	171

Fuente: elaboración propia

- Cultura jerárquica con estrategia de productividad

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de -0.081 (tabla 92), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 92. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia de productividad (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.081	.064	-1.282	.200
N de casos válidos		171			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 93 se observa que mientras el 25% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional jerárquica, este porcentaje se situó en el 54% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional jerárquica y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 11%.

Tabla 93. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia de productividad (INSA)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura jerárquica	Sin cultura	56	73	129
	Con cultura	23	19	42
Total		79	92	171

Fuente: elaboración propia

- Cultura mercado con estrategia de productividad

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.021 (tabla 94), el cual también se considera insignificante.

Tabla 94. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia de productividad (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.021	.076	.274	.784
N de casos válidos		171			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 95 se observa que mientras el 56% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional de mercado, este porcentaje se situó en el 54% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con cultura organizacional de mercado y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 30%.

Tabla 95. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia de productividad (INSA)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura mercado	Sin cultura	36	40	76
	Con cultura	43	52	95
Total		79	92	171

Fuente: elaboración propia

- Cultura clan con estrategia de productividad

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.089 (tabla 96), el cual también se considera insignificante, lo que determina que no hay concordancia.

Tabla 96. Medidas simétricas cultura clan con estrategia de productividad (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.089	.062	1.416	.157
N de casos válidos		171			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 97 se observa que mientras el 24% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional clan, este porcentaje se situó en el 54% de los trabajadores con la estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional clan y la estrategia empresarial de productividad se situó en el 15%.

Tabla 97. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia de productividad (INSA)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura clan	Sin cultura	64	66	130
	Con cultura	15	26	41
Total		79	92	171

Fuente: elaboración propia

En Insa se practicó el mismo análisis para conocer la coincidencia entre los diferentes tipos de cultura organizacional con la estrategia empresarial de recursos humanos de

productividad. Los resultados arrojaron al igual que en los dos análisis previos un comportamiento similar, el índice de concordancia de Kappa (tabla 98) indica que no existe una relación entre las culturas organizacionales y la estrategia de recursos humanos de productividad. Sin embargo en el caso de INSA se obtuvo un mayor porcentaje de concordancia entre la cultura mercado y la estrategia de productividad, comparado con los anteriores alcanzando un 30% de coincidencia.

Tabla 98. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia de productividad (INSA)

Cultura	Estrategia productividad				% Concordancia
Adhocrática	0.057*				5%
	0.087**				
Jerárquica		-0.081*			11%
		0.200**			
Mercado			0.021*		30%
			0.784**		
Clan				0.089*	15%
				0.157**	
*Estadístico de correlación de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

5.2.2.2.2 Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos (productividad) con los valores organizacionales.

a) Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos con los valores organizacionales en Flextronics e INSA.

- Valor de apertura al cambio con estrategia de productividad

En este apartado se pretende encontrar si existe alineación entre el valor de apertura al cambio (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la estrategia empresarial de productividad (Lepak y Snell, 1999: 39). Como ya se ha mencionado anteriormente, en el valor de apertura al cambio el trabajador manifiesta un pensamiento independiente y una elección de la propia acción, tiene la necesidad de control junto con la necesidad de autonomía e independencia; lo estimula la novedad y el reto en la vida (Schwartz et al. 1999: 52-53), mientras que en la estrategia empresarial de productividad, el recurso humano no se desarrolla, sino que se adquiere ya desarrollado, tanto la empresa como el trabajador están muy interesados en la obtención de su propio provecho. Se enfatiza la contratación de *staff*, y empleo de personas

con habilidades requeridas por la organización. Los trabajadores tienen un limitado entrenamiento y desarrollo (Lepak y Snell, 1999: 39). El valor de Kappa resultante fue de -0.006 (tabla 99), que se considera como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia entre las dos variables.

Tabla 99. Medidas simétricas valor de apertura al cambio con estrategia de productividad

	Valor	Error típic. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-.006	.038	-.152	.879
N de casos válidos	473			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 100 se observa que mientras el 80% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con estrategia empresarial de productividad. El porcentaje de coincidencias se situó en el 42% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 100. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia de productividad

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor apertura al cambio	Sin valor	45	51	96
	Con valor	180	197	377
Total		225	248	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con estrategia de productividad

Se pretende encontrar si existe alineación entre el valor de conservación (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la estrategia empresarial de productividad (Lepak y Snell, 1999: 39). En el valor de conservación se manifiesta la tradición, la conformidad o la seguridad, el trabajador busca el respeto, aceptación y reproducción de costumbres e ideas tradicionales, se pretende una estabilidad del orden social, de las relaciones y del propio organismo ((Schwartz et al. 1999: 52-53); mientras que en la estrategia empresarial de productividad, esta se comporta de acuerdo a lo planteado anteriormente por Lepak y Snell (1999: 39). El análisis dio como resultado un valor de Kappa de -0.053 (tabla 101), que se considera un acuerdo insignificante, sin concordancia entre las variables.

Tabla 101. Medidas simétricas valor de conservación con estrategia de productividad

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-.053	.046	-1.153	.249
N de casos válidos	473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 102 se observa que mientras el 50% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 25%.

Tabla 102. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia de productividad

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor conservación	Sin valor	106	130	236
	Con valor	119	118	237
Total		225	248	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con estrategia de productividad

Posteriormente se pretende encontrar si existe alineación entre el valor de auto mejora (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la estrategia empresarial de productividad (Lepak y Snell, 1999: 39). En el valor de auto mejora hay un enfoque hacia a los valores de logro o autoridad, los cuales están relacionados con el éxito social mediante la demostración de competencia o logro de estatus y prestigio, además de control y dominio de las otras personas y de los recursos (Schwartz et al. 1999: 52-53). Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.030 (tabla 103), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 103. Medidas simétricas valor de auto mejora con estrategia de productividad

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.030	.044	.685	.494
N de casos válidos	471			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 104 se observa que mientras el 38% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 21%.

Tabla 104. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia de productividad

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto mejora	Sin valor	142	149	291
	Con valor	82	98	180
Total		225	248	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con estrategia de productividad

Luego se buscó si existe alineación entre el valor de auto trascendencia (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la estrategia empresarial de productividad (Lepak y Snell, 1999: 39). En el valor de auto trascendencia destacan los valores de universalismo y benevolencia que se relacionan con el aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza (Schwartz et al. 1999: 52-53). De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.008 (tabla 105), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 105. Medidas simétricas valor de auto trascendencia con estrategia de productividad

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.008	.036	.232	.816
N de casos válidos		473			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 106 se observa que mientras el 83% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 44%.

Tabla 106. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia de productividad

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto trascendencia	Sin valor	39	41	80
	Con valor	186	207	393
Total		225	248	473

Fuente: elaboración propia

Analizando ambas empresas respecto a la coincidencia existente entre los diferentes valores organizacionales con la estrategia empresarial de recursos humanos de productividad, el resultado del análisis mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 107) indica que no hay una relación entre los valores organizacionales y la estrategia de recursos humanos de productividad. Por otro lado, en comparación con la cultura organizacional, el análisis que se hace muestra un mayor porcentaje de concordancia entre aquellos individuos que perciben el valor de auto trascendencia y a la vez una estrategia empresarial de recursos humanos de productividad, alcanzando un 44%.

Tabla 107. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia de productividad

Valor	Estrategia Productividad				% Concordancia
Apertura al	-0.006*				42%
Cambio	0.879**				
Conservación		-0.053*			25%
		0.249**			
Auto			0.030*		21%
Mejora			0.494**		
Auto Trascendencia				0.008*	44%
				0.816**	

*Estadístico de correlación de Kappa
 **Valor p

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se realizó el mismo análisis, pero ahora particularizando en cada uno de los dos casos, comenzando con la empresa Flextronics.

b) Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos con los valores organizacionales en Flextronics.

- Valor de apertura al cambio con estrategia de productividad

El valor de Kappa resultante fue de 0.006 (tabla 108), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 108. Medidas simétricas valor de apertura al cambio con estrategia de productividad (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.006	.047	.138	.890
N de casos válidos	302			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 109 se observa que mientras el 80% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias se situó en el 42% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 109. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia de productividad (Flextronics)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor apertura al cambio	Sin valor	29	30	59
	Con valor	117	126	243
Total		146	156	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con estrategia de productividad

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de -0.014 (tabla 110), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, que indica que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 110. Medidas simétricas valor de conservación con estrategia de productividad (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-.014	.058	-.238	.812
N de casos válidos	302			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 111 se observa que mientras el 51% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con la estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 26%.

Tabla 111. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia de productividad (Flextronics)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor conservación	Sin valor	71	78	149
	Con valor	75	78	153
Total		146	156	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con estrategia de productividad

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.025 (tabla 112), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia entre variables.

Tabla 112. Medidas simétricas valor de auto mejora con estrategia de productividad (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.025	.056	-.459	.649
N de casos válidos		300			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 113 se observa que mientras el 38% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores con la estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 19%.

Tabla 113. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia de productividad (Flextronics)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto mejora	Sin valor	88	98	186
	Con valor	58	58	116
Total		146	156	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con estrategia de productividad

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.038 (tabla 114), el cual también se considera insignificante, por lo que no existe concordancia.

Tabla 114. Medidas simétricas valor de auto trascendencia con estrategia de productividad (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.038	.044	.876	.381
N de casos válidos	302			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
 b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 115 se observa que mientras el 83% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 52% de los trabajadores la estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 44%.

Tabla 115. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia de productividad (Flextronics)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto trascendencia	Sin valor	27	23	50
	Con valor	119	133	252
Total		146	156	302

Fuente: elaboración propia

En el caso de Flextronics respecto a la coincidencia existente entre los diferentes tipos de valores organizacionales con la estrategia empresarial de recursos humanos de productividad, los resultados del análisis mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 116) indican que no existe una relación entre las variables analizadas. Debe señalarse que al igual que en el análisis que se hizo de las dos organizaciones, en el caso de Flextronics el mayor porcentaje de concordancia entre las variables se presentó con el valor de auto trascendencia y la estrategia de recursos humanos de productividad, siendo coincidentemente el mismo valor con 44%.

Tabla 116. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia de productividad (Flextronics)

Valor	Estrategia Productividad			% Concordancia
Apertura al	0.006*			42%
Cambio	0.890**			
Conservación		-0.014*		26%
		0.812**		
Auto			-0.025*	19%
Mejora			0.649**	

Auto Trascendencia				-0.038*	44%
*Estadístico de correlación de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

c) *Concordancia de la estrategia empresarial de recursos humanos con los valores organizacionales en INSA.*

- Valor de apertura al cambio con estrategia de productividad

En el caso del valor de apertura al cambio y la estrategia empresarial de recursos humanos, se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.027 (tabla 117), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay coincidencia entre variables.

Tabla 117. Medidas simétricas valor de apertura al cambio con estrategia de productividad (INSA)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-.027	.065	-.407	.684
N de casos válidos	171			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos (tabla 118), se observa que mientras el 78% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio, este porcentaje se situó en el 54% de los trabajadores con la estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 42%.

Tabla 118. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia de productividad (INSA)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor apertura al cambio	Sin valor	16	21	37
	Con valor	63	71	134
Total		79	92	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con estrategia de productividad

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de -0.121 (tabla 119), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 119. Medidas simétricas valor de conservación con estrategia de productividad (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.121	.076	-1.593	.111
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 120 se observa que mientras el 49% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 54% de los trabajadores con la estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 23%.

Tabla 120. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia de productividad (INSA)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor conservación	Sin valor	35	52	87
	Con valor	44	40	84
Total		79	92	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con estrategia de productividad

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.128 (tabla 121), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 121. Medidas simétricas valor de auto mejora con estrategia de productividad (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.128	.072	1.765	.078
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 122 se observa que mientras el 37% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 54% de los trabajadores con la estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 23%.

Tabla 122. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia de productividad (INSA)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto mejora	Sin valor	55	52	107
	Con valor	24	40	64
Total		79	92	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con estrategia de productividad

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.046 (tabla 123), el cual también se considera insignificante, lo que indica que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 123. Medidas simétricas valor de auto trascendencia con estrategia de productividad (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.046	.060	-.750	.453
N de casos válidos		171			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 124 se observa que mientras el 82% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 54% de los trabajadores con la estrategia empresarial de recursos humanos. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la estrategia empresarial de recursos humanos se situó en el 43%.

Tabla 124. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia de productividad (INSA)

		Estrategia productividad		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto trascendencia	Sin valor	12	18	30
	Con valor	67	74	141
Total		79	92	171

Fuente: elaboración propia

Respecto a Insa, la coincidencia existente entre los diferentes tipos de valores organizacionales con la estrategia empresarial de recursos humanos de productividad, los resultados indican que no existe una relación entre las variables analizadas. Se precisa que al igual que en los análisis previos, el valor organizacional con un mayor porcentaje de coincidencia con la estrategia de recursos humanos de productividad es el de auto trascendencia con un 43% (tabla 125).

Tabla 125. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia de productividad (INSA)

Valor	Estrategia Productividad				% Concordancia
Apertura al	-0.027*				42%
Cambio	0.684**				
Conservación		-0.121*			23%
		0.111**			
Auto			0.128*		23%
Mejora			0.078**		
Auto Trascendencia				-0.046*	43%
				0.453**	
*Estadístico de correlación de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

5.2.2.2.3 Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con la cultura organizacional.

a) Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con la cultura organizacional en Flextronics e INSA.

En este apartado se pretende encontrar si existe alineación entre los tipos de culturas organizacionales propuestas por Cameron y Quinn (2006) y la estrategia empresarial exploradora de Miles et al. (1978: 550- 558) la cual fue la más mencionada por los trabajadores de las empresas estudio de caso.

- Cultura adhocrática con estrategia exploradora

Del análisis estadístico realizado resultó un valor de Kappa de 0.003 (tabla 126), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia entre variables.

Tabla 126. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia exploradora

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.003	.021	.148	.882
N de casos válidos	473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula				

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 127 se observa que mientras el 11% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional adhocrática, este

porcentaje se situó en el 69% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias se situó en el 8% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 127. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia exploradora

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura adhocrática	Sin cultura	131	289	420
	Con cultura	16	37	53
Total		147	326	473

Fuente: elaboración propia

- Cultura jerárquica con estrategia exploradora

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de 0.046 (tabla 128), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, lo que indica que no hay concordancia.

Tabla 128. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia exploradora

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.046	.032	1.375	.169
N de casos válidos		473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 129 se observa que mientras el 29% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional jerárquica, este porcentaje se situó en el 69% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con cultura organizacional jerárquica y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 21%.

Tabla 129. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia exploradora

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura jerárquica	Sin cultura	111	226	337
	Con cultura	36	100	136
Total		147	326	473

Fuente: elaboración propia

- Cultura mercado con estrategia exploradora

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.080 (tabla 130), el cual también se considera insignificante.

Tabla 130. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia exploradora

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.080	.041	1.943	.052
N de casos válidos	473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 131 se observa que mientras el 46% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional de mercado, este porcentaje se situó en el 69% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional de mercado y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 34%.

Tabla 131. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia exploradora

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura mercado	Sin cultura	89	166	255
	Con cultura	58	160	218
Total		147	326	473

Fuente: elaboración propia

- Cultura clan con estrategia exploradora

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.099 (tabla 132), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 132. Medidas simétricas cultura clan con estrategia exploradora

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-.099	.036	-2.857	.004
N de casos válidos	473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 133 se observa que mientras el 32% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional clan, este porcentaje se situó en el 69% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional clan y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 19%.

Tabla 133. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia exploradora

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura clan	Sin cultura	87	236	323
	Con cultura	60	90	150
Total		147	326	473

Fuente: elaboración propia

En este primer análisis de coincidencia entre la cultura organizacional y la estrategia empresarial exploradora a nivel general, los resultados arrojan índices de concordancia de Kappa muy por debajo de lo deseable (tabla 134), lo que indica una relación insignificante entre las variables, por lo que aquellos trabajadores que consideran que cierta cultura se presenta en la empresa no necesariamente creen que se utiliza determinada estrategia empresarial. En cuanto a los porcentajes obtenidos, la cultura organizacional que tiene una mayor coincidencia es la de mercado (34%), que de acuerdo a los estadísticos descriptivos es la que tiene una mayor presencia en las organizaciones.

Tabla 134. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia exploradora

Cultura	Estrategia exploradora				% Concordancia
Adhocrática	0.003*				8%
	0.882**				
Jerárquica		0.046*			21%
		0.169**			
Mercado			0.080*		34%
			0.052**		
Clan				-0.099*	19%
				0.004**	

*Estadístico de correlación de Kappa
 **Valor p

Fuente: elaboración propia

b) Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con la cultura organizacional en Flextronics.

- Cultura adhocrática con estrategia exploradora

El valor de Kappa resultante fue de 0.054 (tabla 135), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 135. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia exploradora (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.054	.031	1.641	.101
N de casos válidos		302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 136 se observa que mientras el 14% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional adhocrática, este porcentaje se situó en el 63% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias se situó en el 11% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 136. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia exploradora (Flextronics)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura adhocrática	Sin cultura	100	159	259
	Con cultura	11	32	43
Total		111	191	302

Fuente: elaboración propia

- Cultura jerárquica con estrategia exploradora

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de 0.091 (tabla 137), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que se concluye que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 137. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia exploradora (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.091	.045	1.946	.052
N de casos válidos		302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 138 se observa que mientras el 31% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional jerárquica, mientras que este porcentaje se situó en el 63% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional jerárquica y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 22%.

Tabla 138. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia exploradora (Flextronics)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura jerárquica	Sin cultura	84	124	208
	Con cultura	27	67	94
Total		111	191	302

Fuente: elaboración propia

- Cultura mercado con estrategia exploradora

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.078 (tabla 139), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 139. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia exploradora (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.078	.051	1.508	.132
N de casos válidos		302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 140 se observa que mientras el 41% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional de mercado, este porcentaje se situó en el 63% de los trabajadores la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con cultura organizacional de mercado y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 29%.

Tabla 140. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia exploradora (Flextronics)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura mercado	Sin cultura	72	107	179
	Con cultura	39	84	123
Total		111	191	302

Fuente: elaboración propia

- Cultura clan con estrategia exploradora

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.110 (tabla 141), el cual también se considera insignificante.

Tabla 141. Medidas simétricas cultura clan con estrategia exploradora (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.110	.051	-2.221	.026
N de casos válidos		302			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 142 se observa que mientras el 36% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional clan, este porcentaje se situó en el 63% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional clan y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 20%.

Tabla 142. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia exploradora (Flextronics)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura clan	Sin cultura	62	131	193
	Con cultura	49	60	109
Total		111	191	302

Fuente: elaboración propia

En Flextronics referente a la coincidencia entre los diferentes tipos de cultura organizacional y la estrategia empresarial exploradora, los resultados del análisis mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 143) muestran que no hay una relación entre las variables. Debe señalarse que al igual que en el análisis que se hizo de las dos organizaciones, en el caso de Flextronics el mayor porcentaje de concordancia entre las variables se presentó con la cultura mercado con un 29%.

Tabla 143. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia exploradora (Flextronics)

Cultura	Estrategia exploradora				% Concordancia
Adhocrática	0.054*				11%
	0.101**				
Jerárquica		0.091*			22%
		0.052**			
Mercado			0.078*		29 %
			0.132**		
Clan				-0.110*	20%
				0.026**	
*Estadístico de correlación de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

c) *Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con la cultura organizacional en INSA.*

- Cultura adhocrática con estrategia exploradora

El valor de Kappa resultante fue de -0.045 (tabla 144), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 144. Medidas simétricas cultura adhocrática con estrategia exploradora (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-0.045	.027	-2.314	.021
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 145 se observa que mientras el 6% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional adhocrática, este porcentaje se situó en el 79% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias se situó en el 3% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 145. Recuento de concordancia entre cultura adhocrática y estrategia exploradora (INSA)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura adhocrática	Sin cultura	31	130	161
	Con cultura	5	5	10
Total		36	135	171

Fuente: elaboración propia

- Cultura jerárquica con estrategia exploradora

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de -0.003 (tabla 146), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no hay correspondencia.

Tabla 146. Medidas simétricas cultura jerárquica con estrategia exploradora (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-0.003	.042	-.069	.945
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 147 se observa que mientras el 25% de los trabajadores entrevistados coincidieron con la cultura organizacional jerárquica, este porcentaje se situó en el 25% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional jerárquica y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 19%.

Tabla 147. Recuento de concordancia entre cultura jerárquica y estrategia exploradora (INSA)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura jerárquica	Sin cultura	27	102	129
	Con cultura	9	33	42
Total		36	135	171

Fuente: elaboración propia

- Cultura mercado con estrategia exploradora

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.025 (tabla 148), el cual también se considera insignificante, por lo que se considera que no hay concordancia.

Tabla 148. Medidas simétricas cultura mercado con estrategia exploradora (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.025	.066	.377	.706
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 149 se observa que mientras el 56% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional de mercado, este porcentaje se situó en el 79% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con cultura organizacional de mercado y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 44%.

Tabla 149. Recuento de concordancia entre cultura mercado y estrategia exploradora (INSA)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura mercado	Sin cultura	17	59	76
	Con cultura	19	76	95
Total		36	135	171

Fuente: elaboración propia

- Cultura clan con estrategia exploradora

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.043 (tabla 150), el cual también se considera insignificante, lo que representa que no hay concordancia.

Tabla 150. Medidas simétricas cultura clan con estrategia exploradora (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.043	.044	-1.041	.298
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 151 se observa que mientras el 24% de los trabajadores entrevistados coincidieron con cultura organizacional clan, este porcentaje se situó en el 79% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con la cultura organizacional clan y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 17%.

Tabla 151. Recuento de concordancia entre cultura clan y estrategia exploradora (INSA)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Cultura clan	Sin cultura	25	105	130
	Con cultura	11	30	41
Total		36	135	171

Fuente: elaboración propia

En el caso de INSA referente a la coincidencia entre los diferentes tipos de cultura organizacional y la estrategia empresarial exploradora, los resultados del análisis mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 152) no muestran una relación entre ambas variables. Debe precisarse que en la empresa INSA se presentó un mayor porcentaje de coincidencia entre las variables, comparado con los análisis anteriores, siendo la cultura mercado la que alcanzó una mayor ponderación en cuanto a su concordancia con la estrategia empresarial exploradora (44%).

Tabla 152. Recuento de concordancia entre cultura organizacional y estrategia exploradora (INSA)

Cultura	Estrategia exploradora			% Concordancia
Adhocrática	-0.045*			3%
	0.121**			
Jerárquica		-0.003*		19%
		0.945**		
Mercado			0.025*	44%
			0.706**	
Clan			-0.043*	17%
			0.298**	

*Estadístico de correlación de Kappa
 **Valor p

Fuente: elaboración propia

5.2.2.2.4 Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con los valores organizacionales.

a) Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con los valores organizacionales en Flextronics e INSA.

En este apartado se pretende encontrar si existe alineación entre las diferentes tipologías de valores propuestas por (Schwartz et al. 1999: 52-53) y la estrategia empresarial exploradora de Miles et al. (1978: 550- 558) la cual fue la más mencionada por los trabajadores de las empresas estudio de caso. La estrategia empresarial exploradora se presenta en organizaciones que continuamente buscan nuevas oportunidades de productos y mercados, regularmente experimentan con tendencias ambientales emergentes; a menudo son las creadoras del cambio y la incertidumbre a la cual sus competidores responden. Sin embargo, debido al fuerte interés en la innovación del mercado y producto, usualmente estas organizaciones no son completamente eficientes. Las características de la estrategia exploradora incluyen una diversa línea de productos, múltiples tecnologías, una estructura divisional por producto o geográfica y habilidades en la investigación y desarrollo de productos, investigación de mercado y desarrollo de ingeniería Miles et al. (1978: 550-558).

- Valor de apertura al cambio con estrategia exploradora

El valor de Kappa resultante fue de 0.089 (tabla 153), que se considera como un acuerdo insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 153. Medidas simétricas valor apertura al cambio con estrategia exploradora

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.089	.046	2.017	.044
N de casos válidos	473			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 154 se observa que mientras el 80% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio, este porcentaje se situó en el 69% de los trabajadores con estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias se situó en el 57% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 154. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia exploradora

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor apertura al cambio	Sin valor	38	58	96
	Con valor	109	268	377
Total		147	326	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con estrategia exploradora

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de 0.006 (tabla 155), que se considera un acuerdo insignificante, lo que indica que no hay concordancia.

Tabla 155. Medidas simétricas valor conservación con estrategia exploradora

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.006	.043	.130	.896
N de casos válidos		473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 156 se observa que mientras el 50% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 69% de los trabajadores con estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 35%.

Tabla 156. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia exploradora

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor conservación	Sin valor	74	162	236
	Con valor	73	164	237
Total		147	326	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con estrategia exploradora

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.000 (tabla 157), el cual también se considera insignificante y por lo tanto sin concordancia entre las variables.

Tabla 157. Medidas simétricas valor auto mejora con estrategia exploradora

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.000	.038	-.012	.990
N de casos válidos		473			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 158 se observa que mientras el 38% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 69% de los trabajadores con estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 26%.

Tabla 158. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia exploradora

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto mejora	Sin valor	91	202	293
	Con valor	56	124	180
Total		147	326	473

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con estrategia exploradora

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.021 (tabla 159), el cual también se considera insignificante, sin concordancia.

Tabla 159. Medidas simétricas valor auto trascendencia con estrategia exploradora

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.021	.042	-.494	.622
N de casos válidos		473			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 160 se observa que mientras el 83% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 69% de los trabajadores con estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 59%.

Tabla 160. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia exploradora

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto trascendencia	Sin valor	23	57	80
	Con valor	124	269	393
Total		147	326	473

Fuente: elaboración propia

En el análisis general que se realiza referente a la coincidencia entre los diferentes tipos de valores organizacionales y la estrategia empresarial exploradora, los resultados

obtenidos mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 161) muestran que no hay una relación entre los valores organizacionales y la estrategia empresarial exploradora. Sin embargo debe precisarse que se obtuvo un porcentaje de concordancia entre los valores organizacionales de auto trascendencia (59%) y apertura al cambio (57%) con la estrategia empresarial exploradora, muy por encima de los resultados obtenidos en comparación con las estrategias de recursos humanos de productividad, lo que indica un mayor nivel de acuerdo entre ciertos valores organizacionales y la estrategia empresarial utilizada por la organización.

Tabla 161. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia exploradora

Valor	Estrategia Productividad				% Concordancia
Apertura al Cambio	0.089*				57%
Conservación	0.044**	0.006*			35%
Auto Mejora		0.896**	0.000*		26%
Auto Trascendencia			0.990**	-0.021*	59%
				0.622**	
*Estadístico de correlación de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

b) *Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con los valores organizacionales en Flextronics.*

- Valor de apertura al cambio con estrategia exploradora

El valor de Kappa resultante fue de 0.068 (tabla 162), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, por lo que no existe concordancia.

Tabla 162. Medidas simétricas valor apertura al cambio con estrategia exploradora (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.068	.054	1.299	.194
N de casos válidos	302			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.				
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.				

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 163 se observa que mientras el 80% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio, este porcentaje se situó en el 63% de los trabajadores con estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias se situó en el 52% (suma de los valores de la diagonal divididos por el número total de casos).

Tabla 163. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia exploradora (Flextronics)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor apertura al cambio	Sin valor	26	33	59
	Con valor	85	158	243
Total		111	191	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con estrategia exploradora

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de 0.003 (tabla 164), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, sin concordancia.

Tabla 164. Medidas simétricas valor conservación con estrategia exploradora (Flextronics)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.003	.056	.056	.955
N de casos válidos		302			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 165 se observa que mientras el 51% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 63% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 32%.

Tabla 165. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia exploradora (Flextronics)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor conservación	Sin valor	55	94	149
	Con valor	56	97	153
Total		111	191	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con estrategia exploradora

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.008 (tabla 166), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 166. Medidas simétricas valor auto mejora con estrategia exploradora (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	.008	.051	.156	.876
N de casos válidos	302			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 167 se observa que mientras el 38% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 63% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 24%.

Tabla 167. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia exploradora (Flextronics)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto mejora	Sin valor	69	117	186
	Con valor	42	74	116
Total		111	191	302

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con estrategia exploradora

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.022 (tabla 168), el cual también se considera insignificante, lo que indica que no hay concordancia.

Tabla 168. Medidas simétricas valor auto trascendencia con estrategia exploradora (Flextronics)

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	-.022	.049	-.442	.658
N de casos válidos	302			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 169 se observa que mientras el 83% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 63% de los trabajadores la estrategia

empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 52%.

Tabla 169. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia exploradora (Flextronics)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto trascendencia	Sin valor	17	33	50
	Con valor	94	158	252
Total		111	191	302

Fuente: elaboración propia

En el análisis realizado a la empresa Flextronics respecto a la coincidencia entre los diferentes tipos de valores organizacionales y la estrategia empresarial exploradora, los resultados obtenidos mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 170) muestran que no hay una relación entre los valores organizacionales y la estrategia empresarial exploradora. Sin embargo se obtuvieron porcentajes de concordancia altos entre los valores organizacionales de auto trascendencia (52%) y apertura al cambio (52%) con la estrategia empresarial exploradora, lo que indica un mayor nivel de acuerdo entre estos valores organizacionales y la estrategia empresarial utilizada por la organización.

Tabla 170. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia exploradora (Flextronics)

Valor	Estrategia Productividad			% Concordancia
Apertura al Cambio	0.068*			52%
Conservación	0.194**	0.003*		32%
Auto Mejora		0.955**	0.008*	24%
Auto Trascendencia			0.876**	52%
*Estadístico de correlación de Kappa				
**Valor p				

Fuente: elaboración propia

c) Concordancia de la estrategia empresarial exploradora con los valores organizacionales en INSA

- Valor de apertura al cambio con estrategia exploradora

En el caso del valor de apertura al cambio y la estrategia empresarial exploradora, se obtiene como resultado un valor de Kappa de 0.147 (tabla 171), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia.

Tabla 171. Medidas simétricas valor apertura al cambio con estrategia exploradora (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.147	.084	1.918	.055
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, se observa que mientras el 78% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de apertura al cambio, este porcentaje se situó en el 79% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora (tabla 172). El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 64%.

Tabla 172. Recuento de concordancia entre valor de apertura al cambio y estrategia exploradora (INSA)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor apertura al cambio	Sin valor	12	25	37
	Con valor	24	110	134
Total		36	135	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de conservación con estrategia exploradora

El análisis dio como resultado un valor de Kappa de 0.016 (tabla 173), que puede considerarse como un acuerdo insignificante, lo que indica que no hay concordancia.

Tabla 173. Medidas simétricas valor conservación con estrategia exploradora (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	.016	.062	.257	.797
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, en la tabla 174 se observa que mientras el 49% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de conservación, este porcentaje se situó en el 79% de los trabajadores con la estrategia empresarial

exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de conservación y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 39%.

Tabla 174. Recuento de concordancia entre valor de conservación y estrategia exploradora (INSA)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor conservación	Sin valor	19	68	87
	Con valor	17	67	84
Total		36	135	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto mejora con estrategia exploradora

Al realizar el análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.011 (tabla 175), el cual también se considera insignificante, sin concordancia.

Tabla 175. Medidas simétricas valor auto mejora con estrategia exploradora (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.011	.053	-.204	.838
N de casos válidos		171			
a Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 176 se observa que mientras el 37% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto mejora, este porcentaje se situó en el 79% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto mejora y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 29%.

Tabla 176. Recuento de concordancia entre valor de auto mejora y estrategia exploradora (INSA)

Tabla de contingencia
Recuento

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto mejora	Sin valor	22	85	107
	Con valor	14	50	64
Total		36	135	171

Fuente: elaboración propia

- Valor de auto trascendencia con estrategia exploradora

De este análisis se obtiene como resultado un valor de Kappa de -0.012 (tabla 177), el cual también se considera insignificante, por lo que no hay concordancia entre las variables.

Tabla 177. Medidas simétricas valor auto trascendencia con estrategia exploradora (INSA)

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	-.012	.075	-.156	.876
N de casos válidos		171			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Fuente: elaboración propia

Por medio de los resultados obtenidos en la tabla 178 se observa que mientras el 82% de los trabajadores entrevistados coincidieron con el valor organizacional de auto trascendencia, este porcentaje se situó en el 79% de los trabajadores con la estrategia empresarial exploradora. El porcentaje de coincidencias de trabajadores con el valor de auto trascendencia y la estrategia empresarial exploradora se situó en el 65%.

Tabla 178. Recuento de concordancia entre valor de auto trascendencia y estrategia exploradora (INSA)

		Estrategia exploradora		Total
		Sin estrategia	Con estrategia	
Valor auto trascendencia	Sin valor	6	24	30
	Con valor	30	111	141
Total		36	135	171

Fuente: elaboración propia

Finalmente en el análisis que se realiza referente a la coincidencia entre los diferentes tipos de valores organizacionales y la estrategia empresarial exploradora en la empresa INSA, los resultados obtenidos mediante el índice de concordancia de Kappa (tabla 179) muestran que no hay una relación entre los valores organizacionales y la estrategia empresarial exploradora. En el caso de los valores organizacionales de auto trascendencia (65%) y apertura al cambio (64%) y la estrategia empresarial exploradora se obtuvieron los mayores porcentajes de coincidencia, lo cual indica un mayor nivel de acuerdo entre estos valores organizacionales y la estrategia empresarial de la empresa.

Tabla 179. Recuento de concordancia entre valores organizacionales y estrategia exploradora (INSA)

Valor	Estrategia exploradora				% Concordancia
Apertura al cambio	0.147*				64%
	0.055**				
Conservación		0.016*			39%
		0.797**			
Auto Mejora			-0.011*		29%
			0.838**		
Auto Trascendencia				-0.012*	65%
				0.876**	
*Estadístico de correlación de Kappa					
**Valor p					

Fuente: elaboración propia

En relación con el análisis estadístico no paramétrico practicado a la base de datos, se encontraron diversos hallazgos que permiten tener más de claridad respecto al comportamiento de las variables analizadas. Por un lado se encontró que existe una fuerte relación de las tipologías de valores organizacionales, destacando la de auto trascendencia en los dos casos estudiados. Dicha información habla de una similitud entre la escala de valores de los trabajadores de ambas empresas, lo cual es explicable, ya que en ambos casos la mayoría de la gente es originaria del estado de Aguascalientes, por lo que se expresan de forma semejante. En cuanto a la relación de la cultura organizacional de ambas empresas, las evidencias encontradas indican una pobre correspondencia, lo que hace suponer que los trabajadores tienen diferentes maneras de interpretar su realidad laboral. En lo tocante a la alineación entre los valores y la cultura organizacional, se encontró que no hay una relación significativa entre las variables, (tabla 180) ya que el porcentaje de concordancia es muy bajo, siendo el más alto un 5% entre conservación y jerárquica.

Tabla 180. Recuento global de concordancia entre los valores y la cultura organizacional

Valor	Cultura				% Concordancia
	Adhocrática	Jerárquica	Mercado	Clan	
Flextronics e INSA					
Apertura al cambio	0.002*				0.5%
Conservación		0.004*			4%
Auto mejora			0.015*		3%
Auto trascendencia				-0.010*	2%
Flextronics					
Apertura al cambio	0.003*				0.6%
Conservación		-0.008*			3%
Auto mejora			0.000*		2%
Auto trascendencia				-0.002*	1%
INSA					
Apertura al cambio	N.A.				N.A.
Conservación		-0.027*			5%
Auto mejora			0.041*		4%
Auto trascendencia				-0.025*	4%

*Estadístico del índice de Kappa

Fuente: elaboración propia

En cuanto al análisis practicado para conocer el impacto que tienen las estrategias empresariales en la cultura y valores organizacionales, se encontró que la estrategia de recursos humanos de productividad de acuerdo al índice de Kappa, no presenta una relación significativa con la cultura organizacional (tabla 181); mientras que el porcentaje de concordancia más alto se presentó entre la estrategia empresarial y la cultura de mercado con un 30%, esto en el caso de INSA.

Tabla 181. Recuento global de concordancia entre la estrategia de productividad y la cultura organizacional

Cultura	Estrategia productividad			% Concordancia
Flextronics e INSA				
Adhocrática	0.018*			6%
Jerárquica		-0.027*		14%
Mercado			0.031*	25%
Clan			-0.061*	18%
Flextronics				
Adhocrática	-0.003*			7%
Jerárquica		0.006*		16%
Mercado			0.032*	22%
Clan			0.048*	20%
INSA				
Adhocrática	0.057*			5%
Jerárquica		-0.081*		11%
Mercado			0.021*	30%
Clan			0.089*	15%

*Estadístico de correlación de Kappa

Fuente: elaboración propia

Asimismo la variable estrategia de recursos humanos de productividad tampoco muestra una relación significativa con los valores organizacionales de las empresas (tabla

182); aunque el porcentaje de concordancia entre las variables estrategia empresarial y el valor de auto trascendencia es más alto con un 44% en el caso de Flextronics.

Tabla 182. Recuento global de concordancia entre la estrategia de productividad y los valores organizacionales

Valor	Estrategia Productividad				% Concordancia
Flextronics e INSA					
Apertura al cambio	-0.006*				42%
Conservación		-0.053*			25%
Auto mejora			0.030*		21%
Auto trascendencia				0.008*	44%
Flextronics					
Apertura al cambio	0.006*				42%
Conservación		-0.014*			26%
Auto mejora			-0.025*		19%
Auto trascendencia				-0.038*	44%
INSA					
Apertura al cambio	-0.027*				42%
Conservación		-0.121*			23%
Auto mejora			0.128*		23%
Auto trascendencia				-0.046*	43%

*Estadístico de correlación de Kappa

Fuente: elaboración propia

Respecto a la estrategia empresarial de tipo exploradora y su relación con la cultura, la información encontrada indica que tampoco hay una relación significativa entre las variables estudiadas en ambos casos (tabla 183); teniendo el porcentaje de concordancia más alto entre la estrategia empresarial y la cultura mercado con un 44% en INSA.

Tabla 183. Recuento global de concordancia entre la estrategia exploradora y la cultura organizacional

Cultura	Estrategia exploradora				% Concordancia
Flextronics e INSA					
Adhocrática	0.003*				8%
Jerárquica		0.046*			21%
Mercado			0.080*		34%
Clan				-0.099*	19%
Flextronics					
Adhocrática	0.054*				11%
Jerárquica		0.091*			22%
Mercado			0.078*		29%
Clan				-0.110*	20%
INSA					
Adhocrática	-0.045*				3%
Jerárquica		-0.003*			19%
Mercado			0.025*		44%
Clan				-0.043*	17%

*Estadístico de correlación de Kappa

Fuente: elaboración propia

Con relación a la estrategia empresarial de tipo exploradora y su relación con los valores organizacionales, la información indica también que no hay una concordancia significativa entre las variables estudiadas en los dos casos (tabla 184); además se tiene el porcentaje de concordancia más alto entre la estrategia empresarial y el valor de auto trascendencia con un 65% en el caso de INSA.

Tabla 184. Recuento global de concordancia entre la estrategia exploradora y los valores organizacionales

Valor	Estrategia Productividad			% Concordancia
Flextronics e INSA				
Apertura al cambio	0.089*			57%
Conservación		0.006*		35%
Auto mejora			0.000*	26%
Auto trascendencia			-0.021*	59%
Flextronics				
Apertura al cambio	0.068*			52%
Conservación		0.003*		32%
Auto mejora			0.008*	24%
Auto trascendencia			-0.022*	52%
INSA				
Apertura al cambio	0.147*			64%
Conservación		0.016*		39%
Auto mejora			-0.011*	29%
Auto trascendencia			-0.012*	65%
*Estadístico de correlación de Kappa				

Fuente: elaboración propia

5.3 Análisis Metafórico.

Respecto a la tercera parte de la investigación que tiene por objeto la aprehensión de los valores organizacionales intrínsecos de los trabajadores, por medio del Análisis Metafórico; esta se realizó en ambas empresas en condiciones particulares que habrán de precisarse.

5.3.1 Caso Flextronics.

Se obtuvo la autorización por parte de la empresa para llevar a cabo el análisis metafórico y la fecha de aplicación fue el lunes 7 de noviembre de 2011.

Tabla 185. Ficha técnica de la investigación, Análisis Metafórico: Flextronics

Características	Encuesta
Población	1,800 empleados de nivel operativo
Ámbito de Estudio	Instalaciones de la planta ubicada en el Boulevard a Zacatecas, Km. 9.5.
Unidad Muestral	Empresa estudio de caso
Recolección de la información	Grupo de enfoque y análisis metafórico
Procedimiento de Muestreo	Estudio de caso. Muestreo por conveniencia.
Tamaño de la Muestra	8 trabajadores de nivel operativo, divididos en grupo de trabajo ya establecido
Fecha del trabajo de campo	7 de noviembre de 2011

Fuente: elaboración propia

5.3.1.1 Recolección de la información.

Metáforas equipo 1.

- Presente

Gráfica 37. Metáfora “El cine”. Equipo 1. La organización en el presente

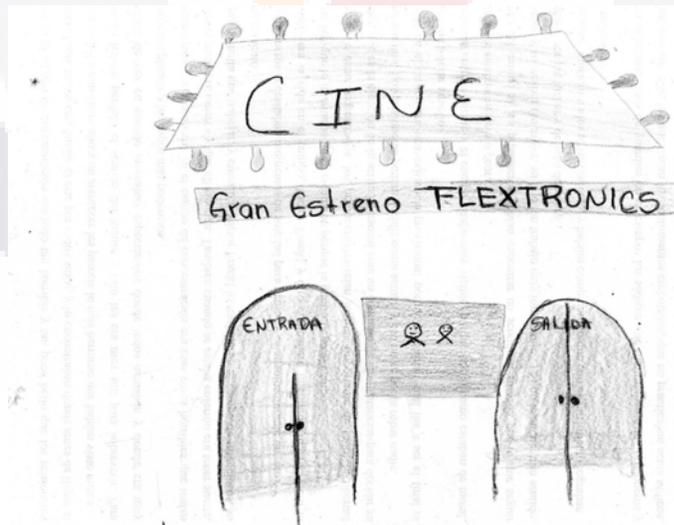


Tabla 186. Transcripción del audio obtenido. Equipo 1. Presente

<p>F: ¿Listo? Muy bien...</p> <p>Entonces esta es la analogía que ustedes hicieron de aquello que ustedes creen que se parece a la empresa. ¿Me la podrían explicar? ¿Alguien quisiera?</p> <p>Murmullos... risas...</p> <p>TF: usted oiga... “fulanito”</p> <p>TM: ¿Yo? Primero... está bueno el pay...</p> <p>F: gracias...</p> <p>TM: no, pues es que... cómo empiezo...</p> <p>TF (lentes): Nosotros pensamos que es (la empresa) como un cine, tiene reglas. La gente tiene que respetar a los demás... entonces... bueno nosotros lo quisimos caracterizar como un cine... tiene reglas... el respeto que es un valor muy importante...</p> <p>F: tiene reglas y ustedes creen que uno de los valores principales es el respeto...</p> <p>TM: pues así como en el cine, ellos (empresa) ponen sus reglas y lo estamos comparando aquí con la planta...</p> <p>Así como aquí hay cosas que no nos gustan, pero son reglas o valores que están aquí en Flex</p> <p>F: por ejemplo que valores o qué cosas no te gustan...</p> <p>TH: pues, es que fomentan que una mejor calidad de vida... y pues no es cierto... o sea nomás yo lo que opino en mi persona que... sí aplican algunas cosas de lo que fomentan, pero no al 100%, y para mí nomás lo que les conviene... pues para nosotros no... o sea nada más buscan el bien de ellos pues (dirección)...</p> <p>... pero de nosotros los obreros no es lo mismo...</p> <p>F: Por ejemplo por qué afirmas que no hay calidad de vida...</p> <p>TH: pues... se refleja principalmente en el sueldo que nos pagan a la mayoría... que es lo que hemos estado renegando ya varios años... y que incluso nos hacen juntas y que expresemos nuestras inquietudes, pero que yo pienso es sólo para calmar los ánimos... porque nunca se ven mejoras, siempre todo se ve igual y yo nomás veo que los que se están enriqueciendo son los jefes...</p> <p>F: entonces ustedes creen que está muy estructurado (empresa), tiene reglas... ¿qué más?</p> <p>TF: pues sí, respetar los horarios de entrada y salida, ir a comprar, todos respetamos los horarios de entrada y salida... respetar también a los que están al frente... es un respeto que ellos merecen... también uno de parte de ellos para acá también lo merece... aunque a veces no... pero también uno merece respeto de ellos...</p> <p>F: qué otros valores perciben en Flex</p> <p>TF: el de la limpieza, el ser ordenado...</p> <p>TF: no vas a tirar la basura en cualquier lado... aquí hay basureros donde depositar... está la entrada y la salida igual que en un cine...</p> <p>F: entonces compararían a la empresa con un cine porque...</p> <p>TF: pues en el cine la intención es de ir a ver algo que no ha visto... si va ir a ver pues puede ser que uno vea</p>

cosas que le puedan servir igual que aquí, viene y aprende, entonces esas cosas también a uno le ayudan, o va uno a ver una película que le gusta y de la cual pueda aprender algo...

F: perdón, ¿ibas a comentar algo? (hacia el TM)

TM: o sea digo que también dibujamos el cine con colores chidos... se ve bonito... igual que la planta por fuera te asomas y se ve bonito... igual que en el cine, a lo mejor entras y a lo mejor se está viendo una película de terror adentro del cine... y es igual aquí pues, de afuera se ve bonita, pero no más entras y si le buscas...

F: muy bien, alguna otra cosa... bueno... voy a comentar con sus compañeros...

F: Facilitador

TM: Trabajador Masculino

TF: Trabajador Femenino

Fuente: elaboración propia

- Futuro

Gráfica 38. Metáfora "El edificio". Equipo 1. La organización en el futuro

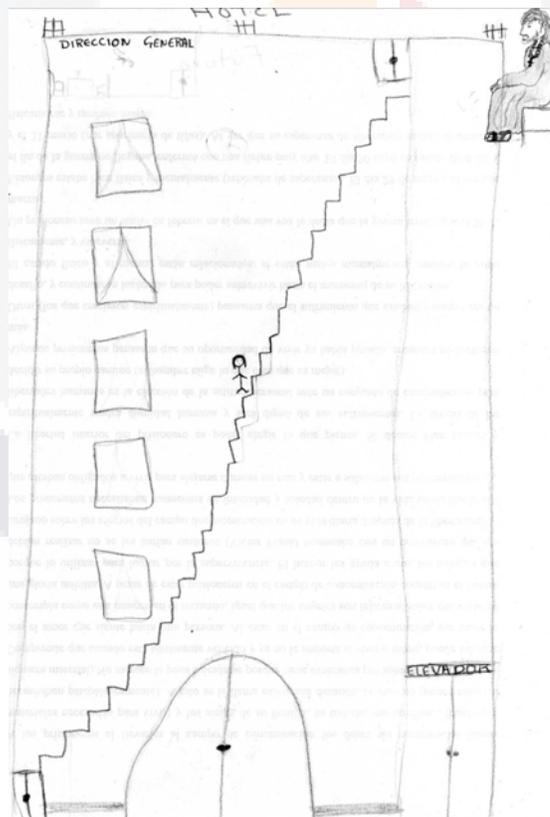


Tabla 187. Transcripción del audio obtenido. Equipo 1. Futuro

<p>F: Lo titulan edificio, este dibujo representa a la empresa como ustedes la quisieran ver en un futuro respecto a los valores. ¿Qué valores podemos encontrar? ¿Qué significa el dibujo?</p> <p>TF: nosotros hicimos como un edificio que está creciendo hacia arriba, con unas escaleras que van subiendo hacia arriba.</p> <p>Entonces lo de adentro es lo que se está beneficiando. Pues igual tiene respeto, tienes horarios, si pues algunos de los valores que se nos inculcan.</p> <p>F: entonces esto es un edificio, ¿esto es la entrada?</p> <p>G: sí</p> <p>F: ¿esto qué es?</p> <p>TM: es la entrada de los jefes</p> <p>F: ¿la entrada de los jefes?</p> <p>G: sí</p> <p>TF: y ahí está la entrada general (la señala).</p> <p>F: ¿la de en medio?</p> <p>G: sí</p> <p>TF: y estas son las escaleras, y este es el elevador.</p> <p>F: entonces, uno se mete por aquí y empieza a subir las escaleras. ¿Y esto qué representa?</p> <p>TF: las escaleras representan los escalones de los ascensos, aquí los trabajadores vamos subiendo más despacio, poco a poco.</p> <p>F: entonces el trabajador tiene que ir subiendo por las escaleras poco a poco. Esta otra es la entrada de todos.</p> <p>F: en la cima ¿Qué tenemos?</p> <p>TF: algo que nos invita a superarse. Todos nosotros quisiéramos llegar hasta arriba, a un punto en dónde tuviéramos mejores sueldos, mejores prestaciones, aunque todo esto se da poco a poco, hasta llegar a lo más alto.</p> <p>F: ¿Las ventanas representan algo?</p> <p>TF: representan el crecimiento, ya que van hacia arriba. También son niveles.</p> <p>F: entonces este es el camino para los operarios.</p> <p>TF: ajá</p> <p>F: ¿y este es el camino para los directivos?</p> <p>G: ajá</p> <p>F: entonces estos directivos, ¿tienen una línea directa o un elevador?</p>
--

TM: ajá, ellos pueden llegar a los niveles más altos, de una forma más fácil.

F: y esta figura ¿qué representa? (refiriéndose a una figura que parece un santo o un Cristo)

G: risas...

TM: pues que si siguen así... van a llegar con San Pedro...

F: entonces, ¿este es San Pedro?

TM: es el que los va a castigar.

F: entonces, cerrando... en la cima ¿qué hay?

TM: la dirección general, donde está el director general. Con los que únicamente prosperan.

F: entonces, para tener un crecimiento en la empresa se tiene que pasar por los escalones, pero el camino es muy difícil. Sin embargo, ¿están de acuerdo con hacerlo?

G: ¡sí!

TM: es por lo mismo que estamos aquí, aunque no estamos de acuerdo, pero estamos aquí por la necesidad.

TF: la necesidad es la que nos mueve a querer tener un mejor puesto.

F: ¿ustedes creen que lo económico sea lo más importante?

TF: no es lo más importante...

TM: pero cómo ayuda...

TF: no es la única solución, pero es parte de...

F: y a parte de lo económico, ¿qué otro aspecto creen que pudiera mejorarse?

TF: ver por los trabajadores porque al fin y al cabo somos los que damos el rendimiento. Porque si uno no cumple, el trabajo no sale. Se supone que necesitan de uno y uno necesita de ellos. Porque si no, las cosas no salen. Tanto uno de ellos como ellos de nosotros. Todos somos importantes.

Para esto necesitamos que nos den la mano, pero que la dieran bien, porque a veces el trabajo es muy pesado, horarios muy inflexibles, porque a veces son de 6 a.m. a 6 p.m. porque a veces ya ni haces nada porque otra vez hay que estar a las 6:00 a.m.

TF: y llega un momento en que el cuerpo lo va a resentir.

F: ¿algo más que quisieran expresar?

TM: nada más que se tratara de buscar que el trato fuera parejo. Nada más para aclarar que los valores de la empresa deben de ser parejos para todos.

TF: que se tomarán en cuenta todas las necesidades que tiene uno como familia, en muchos aspectos como horarios, salario, prestaciones, transporte, de todo. Y que no hubiera discriminación a los trabajadores.

F: ¿ustedes sienten que se discrimina al trabajador?

TF: sí, a lo mejor todos tenemos las mismas condiciones, pero hay trabajadores que son más lentos. Los viejos no tenemos las mismas capacidades, pero yo pienso que el trabajo de cualquiera tiene el mismo valor.

Unos hacen el trabajo más rápido que otros, pero la finalidad es la misma. Cada uno tiene su función.
F: Facilitador
TM: Trabajador Masculino
TF: Trabajador Femenino
G: Grupo

Fuente: elaboración propia

Metáforas por trabajador equipo 1.

- Trabajador 1

Gráfica 39. Metáfora “La escuela 1”. Trabajador 1, Equipo 1. La organización en el presente

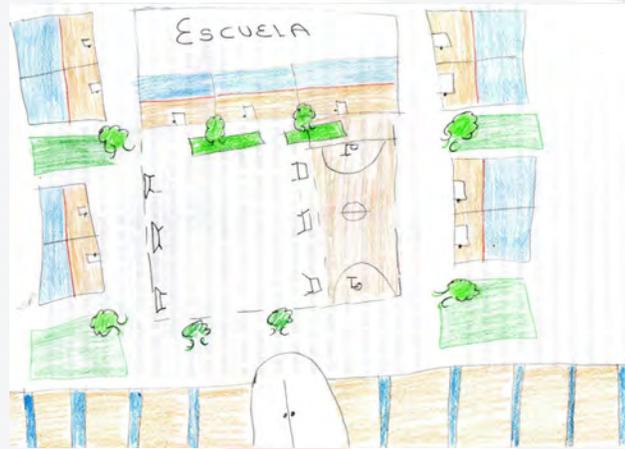


Tabla 188. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 1

“Yo comparo a la empresa como una escuela porque igual tienen reglas y tienen personas a quienes tenemos como líderes; los espacios como las áreas verdes, el comedor; se tiene que tener respeto a todo lo que nos rodea; debemos ser limpios y tener orden y tener responsabilidad; al igual si aprendes te vas superando y avanzas más”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 2

Gráfica 40. Metáfora “La escuela 2”. Trabajador 2, Equipo 1. La organización en el presente

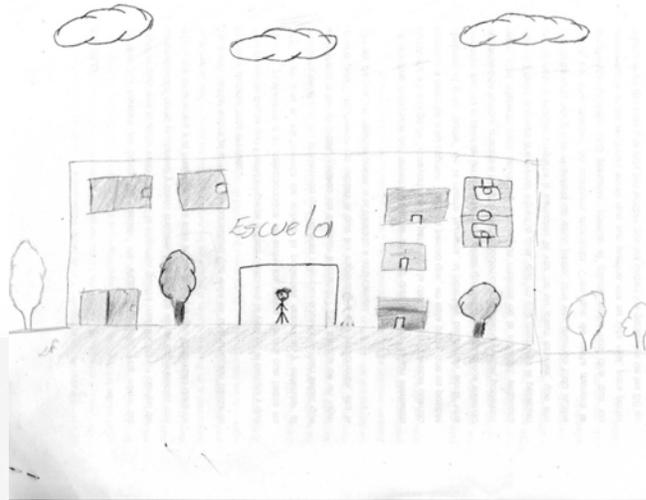


Tabla 189. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 2

“La comparo con una escuela porque cuando entra uno de nuevo te enseñan a cómo hacer las cosas del trabajo y hacer un poco más de conciencia, a ver lo del medio ambiente y tener una disciplina para el trabajo y una responsabilidad hacia lo que estás haciendo y respetar a las personas y respetarse uno mismo”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 3

Gráfica 41. Metáfora “El Palacio de Gobierno”. Trabajador 3, Equipo 1. La organización en el presente

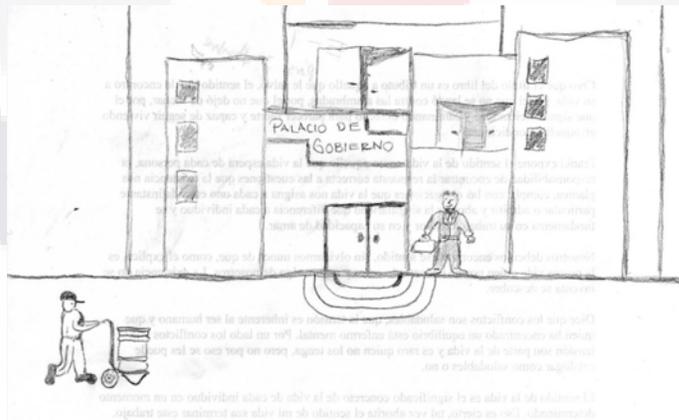


Tabla 190. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 3

“Yo comparo a Flextronics con el gobierno porque nos tratan igual, ninguno de los dos nos dan oportunidades de una mejora de vida, solamente fomentan los valores pero no los ponen en práctica al menos no parejos con todas las personas”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 4

Gráfica 42. Metáfora “La escuela 3”. Trabajador 4, Equipo 1. La organización en el presente

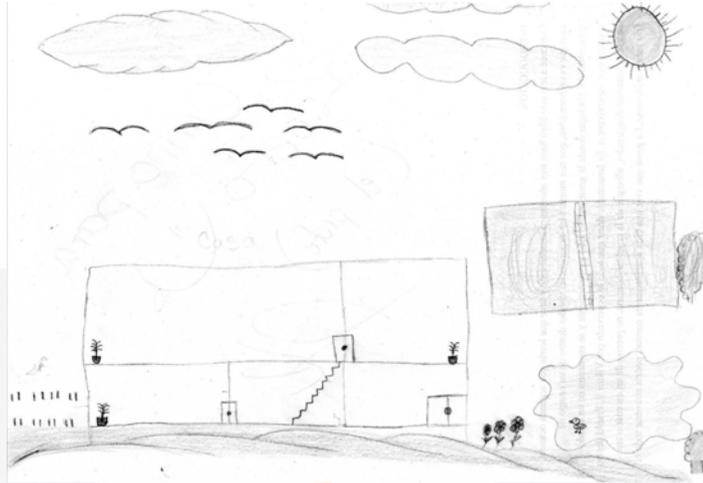


Tabla 191. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 4

Se abstuvo de comentar su dibujo.

Fuente: elaboración propia

Metáforas equipo 2.

- Presente

Gráfica 43. Metáfora “La cárcel”. Equipo 2. La organización en el presente

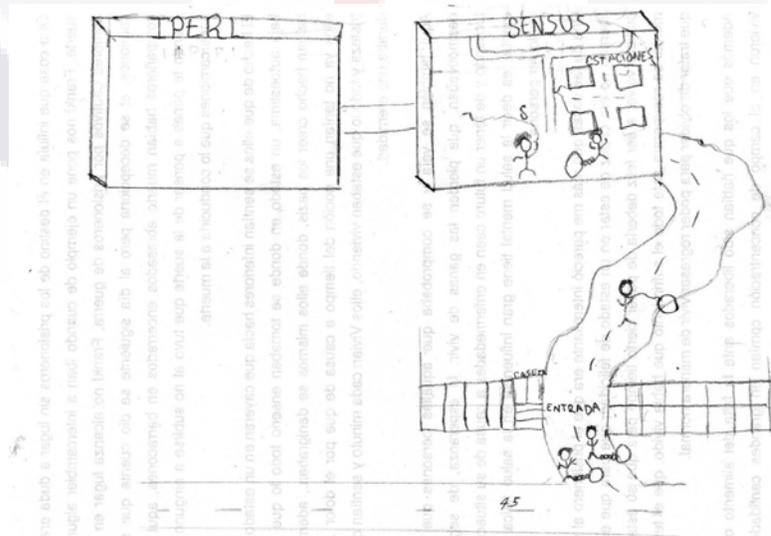


Tabla 192. Transcripción del audio obtenido. Equipo 2. Presente

F: ¿ustedes son de?... ¿qué muestra su dibujo?

TM: muestra que parecemos esclavos

TF: tenemos que empezar una jornada de trabajo que es muy dura.

F: por ejemplo aquí se muestra que están entrando, ¿qué es lo que llevan a un lado?

TF: es una tarjeta que llevamos y que nos dice cómo tenemos que trabajar. Es una pulsera que nos recuerda cómo debemos de trabajar. (Risas)

TM: “¡¡es un grillete!!”

F: entonces es un grillete.

TM: más o menos

F: sigamos con el dibujo... entonces van entrando a la empresa, por la 45 (avenida principal que pasa frente a la empresa) ¿y después?

TF: llegamos a la cerca, y ahí como que presionan

F: ¿qué valores por ejemplo ustedes perciben en la empresa?

TM: disciplina, es así como nos mantienen a nosotros.

TM: pero a cambio no tenemos ahora sí que libertad

TM: es que uno tiene que entrar muy temprano, hay que veces que tiene uno que levantarse a las 3:00 a.m., o se queda uno hasta muy tarde, entra uno a las 6:00 a.m. y se va a las 6:50 p.m.

TM: y a la entrada no desayuna uno muy bien.

TM: y a veces tiene uno que trabajar horas extras, bueno la verdad no molesta trabajar horas extras, sino que no nos avisen.

O a veces cuando regañan a los supervisores se desquitan con uno, y a nosotros nos afecta que los regañen, se desquitan con uno.

F: pues sí, tienen razón.

TM: Además se siente uno con muchas presiones. Se es muy estricto, la gente necesita más igualdad, porque a veces se favorece a otros y eso no está bien.

Por ejemplo en el comedor venden burritos a las 7:00 a.m.

Por ejemplo nosotros estamos aquí trabajando, a veces “dobleteamos”.

TM: Entramos a las 6:00 a.m.

F: ¿entonces ustedes se vienen en ayunas? Y desayunan a las 11:00 a.m.

TM: ya no son horas, ellos son buenos para lo que les conviene. Siempre nos hablan en las juntas y uno dice: ¿Y dónde está? Nos dicen que nos van a tomar en cuenta y ni nos hacen caso.

No nos parece justo, entonces para qué los venden en la empresa si a nosotros no nos toca.

F: ¿ustedes dirían entonces que habrían de ser parejos?

TM: Sí, parejos con todos. Ahí se ve que hay preferencias para cierta gente. Así más o menos es como estamos nosotros. ¿Cómo ve?

F: gracias.

TM: nosotros lo que pedimos es tener más respecto, poder estar más contentos, nosotros pedimos mejores horarios, o que de perdido nos avisen de las horas extras para venir preparados psicológicamente.

F: ¿ustedes entran a las 6:00 a.m.? Y deberían salir a las 3:00 p.m., pero a veces les dicen que se tienen que quedar 3 horas más.

TM: doce horas, mas los traslados, 14 horas fuera de la casa. Y a darle otra vez. Es terrible.

TM: se ponen buenas las desveladas, porque come uno ya y se duerme.

F: tienen que descansar para al otro día estar listos. ¿Y es de lunes a sábado?

TM: por lo general sí, aunque hay semanas que de lunes a domingo.

F: Facilitador
 TM: Trabajador Masculino
 TF: Trabajador Femenino

Fuente: elaboración propia

- Futuro

Gráfica 44. Metáfora "La empresa justa". Equipo 2. La organización en el futuro

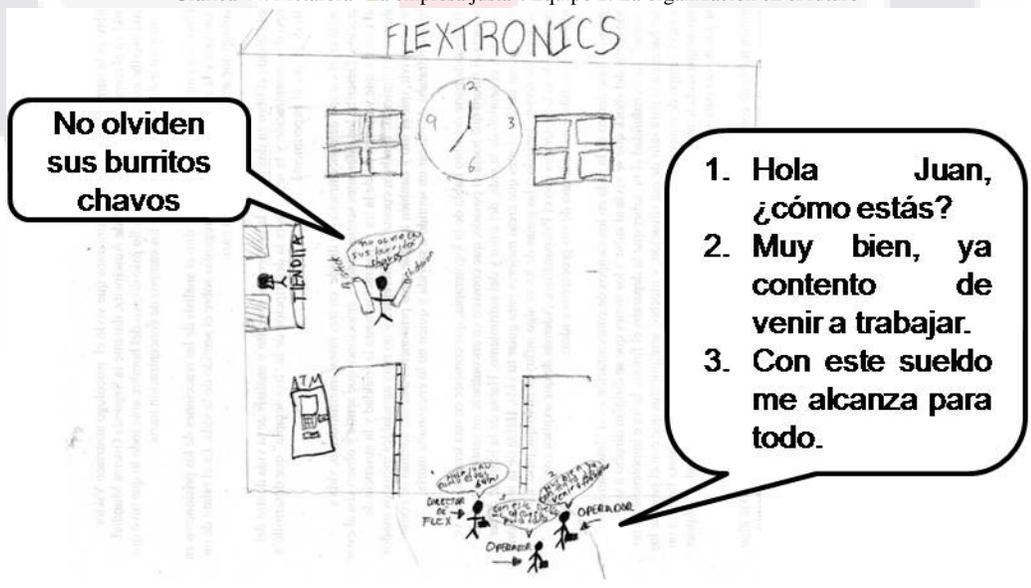


Tabla 193. Transcripción del audio obtenido. Equipo 2. Futuro

<p>F: Muy bien, pues aquí tenemos FLEX, ¿cuál es tu nombre?</p> <p>TM: me llamo...</p> <p>F: ¿Qué es lo que tú quieres comentar?</p> <p>TM: pues aquí tenemos que entramos un poco más tarde al trabajo (ver reloj, que marca a las 7 a.m., ellos entran a las 6:00 a.m.)</p> <p>F: el horario se les hace pesado, entrar a las 6:00 a.m., en una empresa ideal ustedes ven la entrada más apropiadas. ¿Qué más ven?</p> <p>TF: un saludo de parte de los jefes hacia todos nosotros.</p> <p>F: eso ¿dónde lo ilustran?</p> <p>TM: aquí ponemos a un monito que es el director de FLEX, saludando a un operador, y tratándolo por igual. Ahí está otro operador que es otro igual. Se muestra el respeto de él a nosotros y de nosotros a ellos.</p> <p>Aquí también dibujamos la igualdad, dando la facilidad de ir a comprar burritos como lo hacen las demás personas lo pueden hacer, igual.</p> <p>F: esto ¿qué es?</p> <p>TM: es un intento de cajero automático.</p> <p>F: ¿Cuál es la razón del cajero automático?</p> <p>TM: supuestamente representa la idea de una mejor paga, una mejor ganancia.</p> <p>F: ¿qué otro aspecto creen que sea importante, a parte del aspecto económico?</p> <p>TF: el respeto hacia el empleado.</p> <p>TF: no hay libertad de expresión.</p> <p>TM: (interrumpe) lo estamos dibujando...</p> <p>TM: hay personas a las que les limitan su expresión personal, hay personas que quieren vestirse de otra manera, traer el pelo largo, están perforados y les prohíben traerlo. Y a veces los regañan porque traen aretes, yo digo que todos igual, que los dejen así. Bueno para mí.</p> <p>TM: yo tenía, pero también me regañaban.</p> <p>F: un poco más de tolerancia, libertad. ¿Qué más les viene a la mente?</p>
<p>F: Facilitador</p> <p>TM: Trabajador Masculino</p> <p>TF: Trabajador Femenino</p> <p>G: Grupo</p>

Fuente: elaboración propia

Metáforas por trabajador equipo 2.

- Trabajador 1

Gráfica 45. Metáfora “La escuela 4”. Trabajador 1, Equipo 2. La organización en el presente



Tabla 194. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 1

“Para mí la expresión de mi dibujo es lo que puede representar Flextronics. Para mí y para muchas de las personas que laboramos aquí es seguir el camino a empezar por una buena educación y tener o mantener una responsabilidad que nos puede servir para formar nuestra familia con valores y la suficiente educación de saber desempeñarse en el ámbito laboral y familiar”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 2

Gráfica 46. Metáfora “La organización responsable”. Trabajador 2, Equipo 2. La organización en el presente

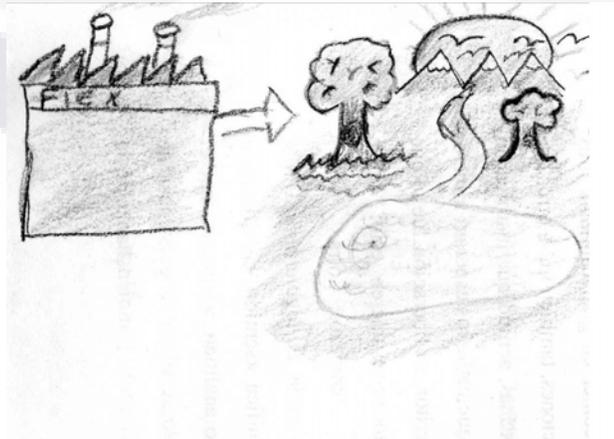


Tabla 195. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 2

“Representación ecológica, conciencia hacia el medio ambiente, representación cultural, social, humana, personal, contribución e invitación a otros a seguir pasos para mantener el planeta limpio; el aire, el agua y la tierra.

Cuidando las emisiones de gases de CO₂, NO₂, entre otros, reciclando los materiales y reutilizando lo que se pueda”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 3

Gráfica 47. Metáfora “La tienda de abarrotes”. Trabajador 3, Equipo 2. La organización en el presente



Tabla 196. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 3

“Pues todo se puede reciclar como botellas de vidrio, plástico, latas, cartón, envolturas de sabritas, de chocolate, etc.”

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 4

Gráfica 48. Metáfora “La flor”. Trabajador 4, Equipo 2. La organización en el presente

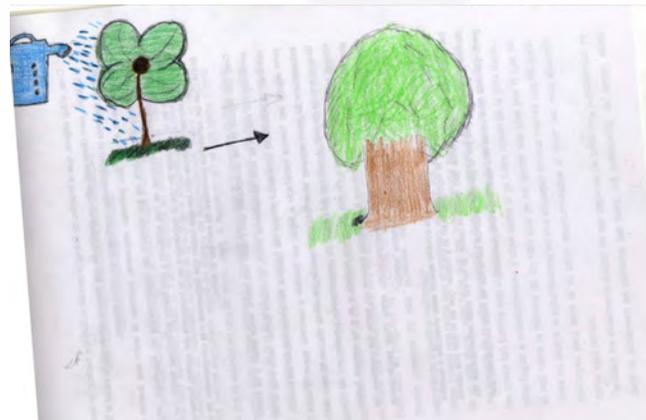


Tabla 197. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 4

“Bueno mi dibujo comparé a la empresa primero con una flor que riegan con agua a diario desde pequeña y que la cuidan. Pasando tiempo, meses y años se convierte en un árbol que da frutos, igual con la empresa empezó con algo pequeño, pero ahora es reconocida y los cuidados y como consecuencia ha ido creciendo y tenemos más clientes y oportunidades”.

Fuente: elaboración propia

5.3.1.2 Análisis de la información.

Narración integrada del equipo 1.

- La organización estricta “El cine” (presente).

La empresa se asemeja a un cine, puesto que un cine es un lugar muy estructurado. Es un lugar en donde hay reglas que marcan el respeto hacia la propia organización y hacia las demás personas, la limpieza, el orden los cuales son valores muy importantes. Los trabajadores no siempre están de acuerdo con las reglas o valores de la empresa, sin embargo se busca acatar lo establecido. En la empresa se habla mucho de mejorar la calidad de vida de las personas que laboran en esta, sin embargo no siempre se ve reflejado en todos, las personas en los niveles más altos de la organización son egoístas y no toman en cuenta a los niveles más bajos para también beneficiarlos. Por ejemplo a los trabajadores les parecen bajos los sueldos que les pagan, la dirección escucha sus inquietudes pero pareciera que no las toma en cuenta porque no se ve reflejado en mejoras laborales; sin embargo los jefes sí se están enriqueciendo. La organización es muy rígida con los horarios de trabajo, pide mucho respeto a su gente, sin embargo ese respeto no siempre es recíproco. Incluso para algunos trabajadores la empresa puede aparentar ser un lugar muy propicio para laborar, sin embargo ya estando dentro se perciben otras cuestiones que hacen a la empresa un lugar poco placentero. Esto puede hacer que la persona perciba que va a un cine, pero entra a una función donde están proyectando una película de terror, la cual es de su desagrado.

Tomando en cuenta los dibujos realizados de forma individual, los trabajadores comparan a la organización con una escuela, puesto que a las personas se les instruye sobre cómo hacer su trabajo, tiene reglas que la estructuran, tiene diferentes espacios para realizar

actividades específicas, deben existir valores como el respeto, la limpieza, la disciplina, el orden, la responsabilidad y la superación personal. A la par de que la organización tiene aspectos positivos como los tiene una escuela, también existe cierta parcialidad, debido a que el trato que se le da a la gente no es equitativo, por lo que los beneficios únicamente los ven ciertos grupos de la empresa.

Analizando el discurso de esta metáfora y de acuerdo a los valores mencionados, se interpreta que los trabajadores transmiten que en la organización, los principales valores tienen que ver con el la tipología de conservación. Para los trabajadores, valores como el orden, el respeto o la justicia son fundamentales en la empresa. En una organización como esta, el valor de conservación tiene un enfoque al mantenimiento interno con la necesidad de estabilidad y control; busca el respeto, la aceptación, la tradición y la disciplina en la empresa.

De acuerdo a las metáforas organizacionales de Morgan (1991), puede precisarse que los trabajadores perciben a la “organización como una máquina”, ya que el trabajo es metódico y repetitivo, para lo que es muy necesario la existencia de orden y disciplina, la rutina debe ser realizada con un alto grado de precisión y las funciones están preestablecidas, por lo que el respeto a lo instaurado por la empresa es fundamental.

- La organización ecuánime (imparcial) “El edificio” (futuro).

Los trabajadores quisieran ver a la organización en un futuro como un lugar en el que cada uno de sus miembros tenga un crecimiento profesional equitativo. Ellos muestran a la organización como un edificio con escaleras que representan el escalafón por el cual el trabajador va mejorando su puesto y condiciones de trabajo. Ese edificio tiene horarios, reglas y valores como el respeto; en esta finca existen dos puertas por las que entran los empleados de la empresa, una es la que utilizan los operarios, la cual los conduce a donde están las escaleras y que es por donde deben de acceder a un mejor nivel jerárquico, lo cual se da poco a poco, lentamente. La otra puerta es la que utilizan los dirigentes de la organización, hay una entrada que conduce a un elevador que les permite a estas personas tener un ascenso y progreso laboral y económico más fácil y rápido. Todos los miembros de la organización buscan una superación personal, aunque la tienen de forma diferente.

Las ventanas que se muestran en el dibujo representan los diferentes niveles jerárquicos por los que deben pasar los trabajadores, los cuales están de acuerdo con esta condición, esto en gran parte por su necesidad económica. Sin embargo la necesidad económica no lo es todo, los trabajadores también aprecian el que les dé su lugar, que haya sensibilidad de los directivos con su situación, con sus jornadas de trabajo extenuantes y que además de esto haya ecuanimidad en el trato hacia todos los niveles de la organización, porque al fin y al cabo todos son importantes para ésta. Un aspecto que no puede pasarse por alto en la metáfora es que los trabajadores colocaron la figura de un “santo”, el cual simboliza a un ser que castiga a aquellos que desde su perspectiva no cumplen con lo establecido por la organización o que hacen las cosas fáciles, que por lo general son los directivos que no batallan para “llegar arriba”.

Con base en las expresiones de los trabajadores acerca de cómo visualizan a la organización en un futuro, se distinguen en el discurso valores como el compromiso, la reciprocidad, o al abnegación, que tienen que ver con la tipología de auto trascendencia. La auto trascendencia en una organización se relaciona con el enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y sensibilidad a los clientes, se manifiesta en el aprecio, la tolerancia, el bienestar, la bondad o la solidaridad.

En cuanto a las metáforas que utiliza Morgan (1991: 99), en este caso hay una relación muy estrecha con la metáfora de la “organización como cultura”, en donde los valores, las creencias, las tradiciones, las leyes, la visión y misión compartida, el entendimiento o la visualización de la empresa como una gran familia son fundamentales.

Narración integrada del equipo 2.

- La organización como cárcel (presente).

Los trabajadores que laboran en la organización perciben que la jornada laboral es muy dura y que es una obligación cumplir con su trabajo, los trabajadores en su dibujo se muestran llevando un grillete como si fueran prisioneros. Los trabajadores se sienten presionados por la empresa, la cual les exige mucha disciplina sobre todo en sus horarios de trabajo, ya que son sumamente arduos, ellos afirman tener disposición, pero desearían tener

un mejor trato. La gente expresa que no hay imparcialidad, a algunos miembros de la organización sobre todo de niveles superiores se les concede un trato preferencial y a otros no. En la empresa se habla de un mejor nivel de vida para sus miembros, algo que los de más abajo no lo ven reflejado. Los trabajadores expresan que quisieran más respeto de parte de sus superiores, que estos sean más atentos y haya una preocupación por ellos. Para el trabajador la empresa es como una escuela, donde ellos aprenden a desempeñarse laboralmente, se les inculca el cuidado del medio ambiente, y la importancia de los clientes y las oportunidades en el mercado. La empresa a su vez es como una planta, que requiere cuidados de parte de todos para desarrollarse por lo que es trascendental que todos cumplan con su responsabilidad.

De acuerdo al discurso obtenido al explicar su dibujo, los trabajadores mencionan valores como el respeto, la disciplina, o el agradecimiento a su labor, lo cual se enlaza con la tipología del valor de conservación en el que se busca mantener un orden interno, tener estabilidad y control en la organización, a través del respeto, la aceptación, la tradición y la disciplina en la empresa.

Al igual que en la información obtenida del equipo anterior, el discurso emanado de los trabajadores se vincula con la metáfora de la “organización como máquina” en donde valores como el respeto o la disciplina son primordiales para llevar a cabo un trabajo metódico, repetitivo y preestablecido, con rutinas y que debe ser realizado con una mucha precisión. Algo importante de resaltar en lo expresado por los trabajadores es su concepción acerca de la libertad, algunos de ellos relacionan la disciplina que se utiliza en la organización con la falta de libertades; es interesante conocer este aspecto, puesto que el tipo de cultura organizacional no coincide con la manera de pensar de los trabajadores. Finalmente llama la atención otro aspecto que pareciera muy simple: “el asunto de los burritos” al cual los trabajadores le prestan mucha atención, sin embargo a través de este se expresa la inconformidad con la injusticia, ya que solo algunos de los miembros de la organización tienen la oportunidad de comer “un burrito” (alimento que es tortilla de harina con algún guisado) a las seis de la mañana.

- La organización justa (futuro).

Para los trabajadores, la atención de parte de la organización hacia ellos es fundamental, lo cual pudiera reflejarse en el hecho de tener horarios o condiciones de trabajo más apropiadas. A la par de esto para ellos es fundamental que sus dirigentes tengan una mayor atención personal, un trato semejante al que se les da a empleados de otros los niveles, con una relación de respeto recíproco. De la organización se espera que haya igualdad con los empleados de todos los niveles tanto en lo económico como en el trato, que su voz sea escuchada, que se les permita expresarse.

En el discurso analizado originalmente, en el cual los trabajadores mencionan como visualizarían a la empresa en un futuro pueden apreciarse valores organizacionales relacionados con la tolerancia, el bienestar, la solidaridad, la reciprocidad o la colaboración que tienen una vinculación con la tipología del valor auto trascendencia, en el cual se expresa un enfoque interno con aprecio, tolerancia, bienestar, solidaridad y preocupación por la gente.

Lo expresado anteriormente puede relacionarse con la metáfora de la “organización como cultura”, en donde los valores, las creencias, las leyes, la visión y misión compartidas, el entendimiento o la visualización de la empresa como una gran familia son prioritarias.

Un aspecto importante general a resaltar en Flextronics, a nivel de las metáforas individuales es que los trabajadores hacen varias analogías de la empresa con una escuela, es decir, para ellos la organización es un lugar al cual asisten y tienen en el cual adquieren un aprendizaje. Esa enseñanza que se recibe está supeditada a valores organizacionales como la disciplina, el respeto, la limpieza, la responsabilidad, la superación o el aprendizaje. Se puede hablar de que la empresa es una escuela a donde los trabajadores asisten a recibir una enseñanza, aunque es una escuela con un sistema rígido, que ejerce un control a través de la disciplina, el respeto y la aceptación de la tradición.

5.3.2 Caso INSA.

En esta empresa se obtuvo la autorización para realizar la obtención de información el día viernes 16 de marzo de 2012.

Tabla 198. Ficha técnica de la investigación, Análisis Metafórico: INSA

Características	Encuesta
Población	918 empleados de nivel operativo
Ámbito de Estudio	Instalaciones de la planta ubicada en el Parque Industrial del Valle de Aguascalientes
Unidad Muestral	Empresa estudio de caso
Recolección de la información	Grupo de enfoque y análisis metafórico
Procedimiento de Muestreo	Estudio de caso. Muestreo por conveniencia.
Tamaño de la Muestra	14 trabajadores de nivel operativo de diferente área de trabajo, divididos en dos grupos
Fecha del trabajo de campo	16 de marzo de 2012

Fuente: elaboración propia

5.3.2.1 Recolección de información.

Metáforas equipo 1.

- Presente

Gráfica 49. Metáfora "Chucky". Equipo 1. La organización en el presente



Tabla 199. Transcripción del audio obtenido. Equipo 1. Presente

<p>F: ¿Qué fue lo que dibujaron?</p> <p>T1: Dibujaron a “Chucky” (personaje ficticio de cine de terror). Una especie de “Chucky”.</p> <p>F: una especie de Chucky... ¿es el de las películas? ¿el muñeco sangriento?</p> <p>T: sí.</p> <p>F: ¿y cuál es la razón por la que dibujaron a Chucky? ¿Qué representa Chucky?</p> <p>T1: no representa a la empresa, es una persona.</p> <p>F: ¿y esto qué quiere decir?</p> <p>T1: que no hay una relación amistosa... ciertas personas utilizan su poder para hostigar, presionar.</p> <p>T2: pero esto depende de cada área. Hay áreas en las que hay más comunicación. Hay ocasiones en que se puede suscitar algo, entonces lo hablamos y podemos llegar a una solución. Depende de cada área.</p> <p>F: entonces depende de cada área.</p> <p>T2: y también depende de la persona, porque a veces la persona se presta y a veces no. Hay ocasiones en que ellos (los trabajadores) quieren dar su opinión o hablar sobre algún problema y les cortan, no les dejan opinar, no los ayudan, por eso es que se sienten así.</p> <p>F: entonces no se puede generalizar que el ambiente sea así en toda la empresa.</p> <p>T2: no, depende del departamento.</p> <p>F: en general, ¿cómo perciben el ambiente en toda la empresa?</p> <p>T: está pesado.</p> <p>F: bueno, les agradezco por su tiempo.</p>
--

Fuente: elaboración propia

Metáforas por trabajador equipo 1.

- Trabajador 1

Gráfica 50. Metáfora “El sendero”. Trabajador 1, Equipo 1. La organización en el presente

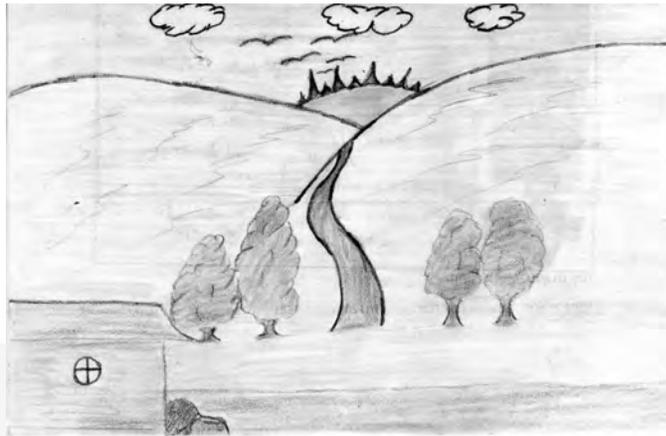


Tabla 200. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 1

“Para mí las aves representan libertad y así me siento libre, el sendero para mí es los objetivos que quiero alcanzar y el lago es en donde pongo todos los problemas del trabajo para trabajar con calidad”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 2

Gráfica 51. Metáfora “La casa 1”. Trabajador 2, Equipo 1. La organización en el presente

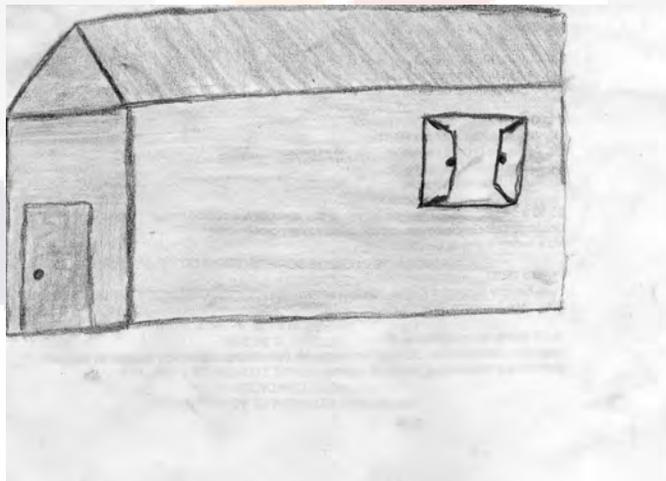


Tabla 201. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 2

“Yo puse una casa porque INSA es como mi segunda casa porque es donde estamos el mayor tiempo después de nuestra casa”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 3

Gráfica 52. Metáfora “La casa 2”. Trabajador 3, Equipo 1. La organización en el presente



Tabla 202. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 3

“Yo hice una casa junto a las montañas, la casa porque ahí paso el mayor tiempo, y la altura de las montañas significa una meta a seguir o un objetivo y cada árbol significa cada persona que quiere llegar a la meta para ser mejores y las nubes y el sol son lo que vemos después de cumplir nuestro objetivo, después de llegar a la cima de la montaña”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajadora 4

Gráfica 53. Metáfora “El infierno”. Trabajadora 4, Equipo 1. La organización en el presente



Tabla 203. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajadora 4

“Pues comparo a INSA como un volcán el cual siempre está ardiente, siempre hay problemas al menos en mi área, con un infierno, porque hace mucho calor y en ciertos momentos creo que es la peor pesadilla. Existe un ambiente de trabajo pesado y estresado y existen muchas o varias personas que en lugar de ayudarte se la pasan buscando que es aquello que hiciste mal para hundirte. Cangrejos porque en lugar de avanzar, al contrario, retrocedemos por malas elecciones de algunas personas”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajadora 5

Gráfica 54. Metáfora “La casa 3”. Trabajadora 5, Equipo 1. La organización en el presente



Tabla 204. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajadora 5

“Dibujé una casa porque es como legar a mi casa, aquí paso la mayor parte del tiempo y estoy a gusto y me gusta llegar a mi trabajo. También hay personas que considero mi familia o amigos porque estoy con ellos todo el tiempo y nos apoyamos, con el trabajo, los problemas.

Las flores son porque le dan vida y alegría a la casa, así en el trabajo hay gente con chispa que te ayuda a que no se haga rutinario y molesto el trabajo.

Los árboles son la gente que nos guía como los líderes o los supervisores que para lo que pase siempre están firmes y no se alejan del problema, al contrario, nos dan sombra. Los patos, el perro y todas las demás cosas, somos todos los que completamos el esquema”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 6

Gráfica 55. Metáfora “La casa del terror”. Trabajador 6, Equipo 1. La organización en el presente



Tabla 205. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 6

“Significa:
 Rayos y centellas = a gritos.
 Hormigas: trabajadores, entramos con ganas de superación y si no le hacemos la barba al jefe no subes.
 Nubes: cometen errores los jefes y el culpable es uno, no ponen los suficientes extractores y si los ponen al ahí se va.
 Terror: si no le gusta al jefe como haces, aunque estés bien para él estás mal.
 Ataúd: te exprimen hasta morir”.

Fuente: elaboración propia

Metáforas equipo 2.

- Presente

Gráfica 56. Metáfora “La casa 4”. Equipo 2. La organización en el presente



Tabla 206. Transcripción del audio obtenido. Equipo 2. Presente

F: Veo que ya terminaron su dibujo... ¿me pudieran comentar cómo pudiéramos interpretar este dibujo?
 F: ¿Cómo pudiéramos interpretar este dibujo?
 T1: la empresa es como una casa, porque para nosotros es como un segundo hogar.
 T2: la vemos así porque aquí se pasa la mayor parte del tiempo dentro, conviviendo con los compañeros.

F: ¿y la barda qué significa?

T1: la misma barda significa como un encierro.

F: entonces ustedes comparan a la empresa como una familia, pero encerrada.

T: sí

F: ¿Cuántas horas laboran al día?

T: a veces trabajamos hasta doce horas diarias. Doce horas por cuatro días y descansamos tres días. (“murmillos: a veces”).

F: ¿Qué otro aspecto importante pudieran resaltar de su dibujo?

T3: la puerta, que simboliza que cuando quieras puedes salir de aquí, no estás obligado a estar en la empresa.

T4: no es estar obligado, depende de cada uno.

Fuente: elaboración propia

Metáforas por trabajador equipo 2.

- Trabajador 1

Gráfica 57. Metáfora “La iglesia”. Trabajador 1, Equipo 2. La organización en el presente

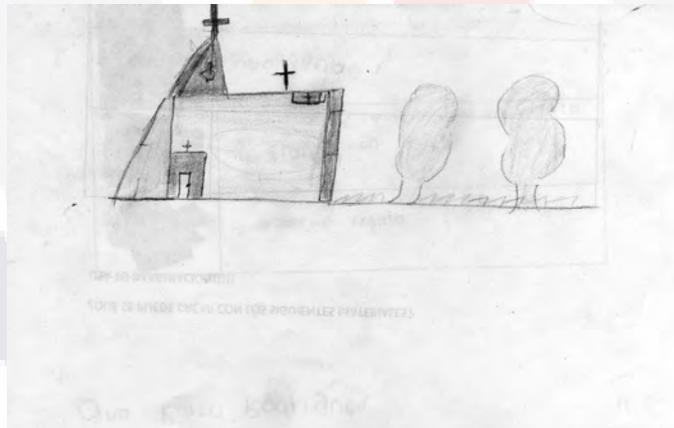


Tabla 207. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 1

“Yo puse una iglesia porque es una empresa de respeto y no de mucha responsabilidad tanto para mi persona y trabajo y con esto lo identifico por ser respetado”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 2

Gráfica 58. Metáfora “El ADN”. Trabajador 2, Equipo 2. La organización en el presente



Tabla 208. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 2

“ADN: porque somos como un gran equipo en el cual si alguno de los miembros falla sería como un desequilibrio y por lo cual tendríamos una falla en el sistema. Así que cada persona sea cual sea su labor, es parte esencial de la empresa”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 3

- Gráfica 59. Metáfora “La escalera”. Trabajador 3, Equipo 2. La organización en el presente

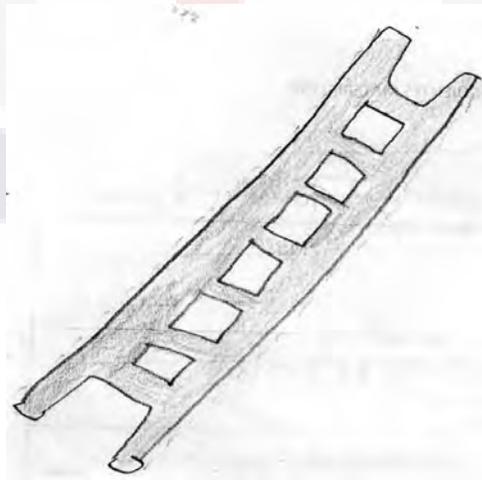


Tabla 209. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 3

“Para mí la empresa es como un escalón de una escalera que hay que terminar de escalarla para saber qué es lo que encontraremos en la cima de la misma”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 4

Gráfica 60. Metáfora “El pueblo”. Trabajador 4, Equipo 2. La organización en el presente

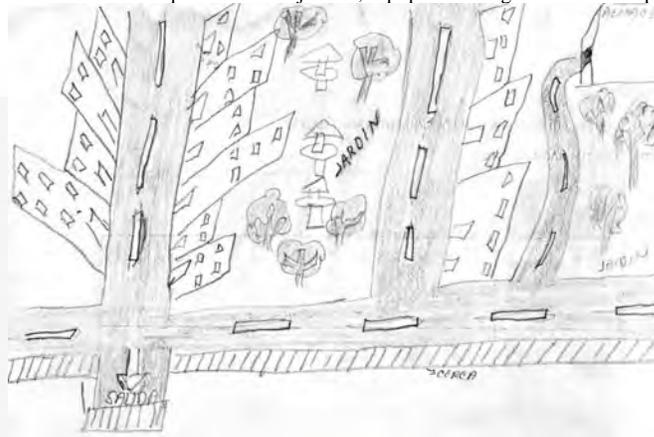


Tabla 210. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 4

“Yo cuando vengo a la empresa siento que entro a otro pueblo que no es donde yo vivo y que nos mantienen encerrados por una jornada de tiempo y después nos dejan salir a ver a nuestra familias”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 5

Gráfica 61. Metáfora “La casa 5”. Trabajador 5, Equipo 2. La organización en el presente



Tabla 211. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 5

“Yo creo que es como nuestra casa porque convivimos la mayor parte dentro de la empresa, aquí convivimos con amigos, los árboles para mí reflejan las máquinas que se manejan, la casa refleja pues la empresa donde se labora, los monitos las personas trabajando”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 6

Gráfica 62. Metáfora “La isla”. Trabajador 6, Equipo 2. La organización en el presente



Tabla 212. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 6

“Yo en lo personal dibujé una isla porque para mí cuando estás adentro se me hace imposible salir, se me hacen muy largas las horas estando dentro”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 7

Gráfica 63. Metáfora “La casa 6”. Trabajador 7, Equipo 2. La organización en el presente



Tabla 213. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 7

“INSA yo puse que se parece a nuestro hogar porque vivimos parte de nuestra vida familiar y compañerismo, esto es lo que yo imagino que es... nuestro trabajo como nuestra casa”.

Fuente: elaboración propia

- Trabajador 8

Gráfica 64. Metáfora “El rebaño de ovejas”. Trabajador 8, Equipo 2. La organización en el presente



Tabla 214. Transcripción del texto escrito por el trabajador. Trabajador 8

“Yo pienso que un rebaño de ovejas (la empresa), es como todo el personal que trabajamos en ella porque todos jalamos hacia un mismo lugar o un mismo objetivo, como ellos son para buscar comida y nosotros para producir asientos”.

Fuente: elaboración propia

5.3.2.2 Análisis de la información.

Respecto a la recolección de información en INSA, la empresa sólo pudo brindar un pequeño lapso de tiempo en el cual se llevó a cabo el procedimiento, debido a esto solamente se pudo solicitar a los trabajadores que realizaran metáforas pensando en el presente, tanto a nivel equipo como a nivel individual. Además de esto es importante resaltar que los dos equipos que se conformaron estaban compuestos por miembros del mismo nivel operativo, pero de diferente área de trabajo, lo que debe de tomarse en cuenta al momento de analizar la información.

Narración integrada del equipo 1.

- La casa conflictiva (presente).

Para algunos trabajadores la empresa es como una casa, debido a que ahí pasan gran parte de su tiempo, además de que a muchos compañeros se les considera como de la

familia, debido a que se siente el apoyo tanto de ellos como de los líderes. Comparan además a la empresa con una montaña, la cual representa las metas u objetivos trazados por ellos mismos o por la organización; aunque por otro lado hay gente que expresa que los problemas deben dejarse a un lado para dar un mejor rendimiento ya que los objetivos organizacionales son muy importantes. Los trabajadores expresan que en ciertas áreas de la empresa hay represión por parte de los supervisores, lo que no permite la libre expresión; se compara a la empresa con un infierno donde hay muchos problemas que la hacen tener un ambiente de trabajo muy pesado y estresado, lo cual aumenta ya que hay personas que buscan perjudicar a los demás, entre ellos a los que denominan “cangrejos”. El trabajo en ocasiones resulta rutinario o molesto como el de una hormiga que trabaja todo el día a la que se le exprime hasta morir.

Con base en el análisis de parte del discurso mencionado por los trabajadores, principalmente se perciben valores organizacionales como independencia, superación, logro de objetivos o calidad que pertenecen a dos tipologías de valores. Por un lado los valores de independencia o superación pertenecen a la tipología de apertura al cambio, la cual tiene un enfoque hacia el ambiente externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad que busca la innovación, la independencia y la creatividad. También se incluyen valores como el logro de objetivos o la calidad, los cuales pertenecen a la tipología de auto mejora, que se presenta en una organización con enfoque en su posición externa con la necesidad de estabilidad y control, que busca el logro, la competitividad y el prestigio. El encontrar en el discurso principalmente valores enfocados a estas dos tipologías parece algo fuera de lo común, aunque ambas categorías tienen como semejanza que encauzan sus esfuerzos a cumplir las expectativas empresariales con el medio ambiente externo. Es fundamental precisar que a la par del análisis que se hace de los valores mencionados, los trabajadores también se refieren a un amplio abanico de los que pudieran considerarse anti valores. Entre los anti valores que se mencionan se encuentran represión, persecución, conflicto, estrés, injusticia, lo cual es un indicativo de que no en todos los casos hay una relación armónica entre las partes.

Por otro lado, al haber una divergencia en cuanto a la forma de percibir a la empresa por parte de los trabajadores y de acuerdo a las metáforas de Morgan (1991: 187) se puede

hablar de que está presente la metáfora de la “organización como cárcel psíquica” en la que hay un sistema de autodefensa, con procesos inconscientes y conscientes en los que el individuo se queda atrapado en los propios pensamientos e ideas; la organización está diseñada como un modo de vida obsesionado por el control o la represión con prácticas que motivan por medio del castigo o el premio y en algunos casos un fanatismo hacia el trabajo. En la organización se presentan situaciones en las que salen a relucir ciertas prácticas negativas como la represión, persecución, conflicto, estrés o injusticias con tal de alcanzar los objetivos trazados.

- La casa tranquila (futuro).

Aunque al realizar la recolección de información, por cuestiones de tiempo no fue posible elaborar una metáfora que contemplara el enfoque al futuro, con base en la información recabada se pretende deducir cual sería el pensamiento de los trabajadores a este respecto. A la par del análisis que se hace de los valores mencionados, el investigador encontró que los trabajadores también se refieren a aspectos que pudieran considerarse anti valores. Entre los anti valores que se mencionan se encuentran represión, persecución, conflicto, estrés, injusticia, lo cual es un indicativo de que no en todos los casos hay una relación armónica entre las partes. Si estos anti valores de acuerdo a sus antónimos se convirtieran en valores, podrían interpretarse como el anhelo de aquello que los trabajadores percibirían como algo positivo. Se puede hablar entonces de valores organizacionales como libertad, acuerdo, calma, conformidad, satisfacción o justicia, los cuales tienen que ver con la tipología de auto trascendencia. Esta tipología se enfoca al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y sensibilidad a los clientes, se manifiesta en el aprecio, la tolerancia, el bienestar, la bondad o la solidaridad.

Lo deducido anteriormente puede relacionarse con la metáfora de la “organización como cultura”, en donde los valores, las creencias, las leyes, la visión y misión compartidas, el entendimiento o la visualización de la empresa como una gran familia son prioritarias. En la “organización como cultura”, hay enseñanzas que se reciben en cuanto a valores organizacionales como la disciplina, el respeto, la limpieza, la responsabilidad, la superación o el aprendizaje.

Narración integrada del equipo 2.

- “La casa como reclusorio” (presente).

La empresa es como una casa, puesto que es como un segundo hogar, donde se convive con los compañeros. La casa tiene alrededor una barda, la cual simboliza un largo encierro interminable, esto en gran parte debido a las largas jornadas de trabajo donde al final el premio es ir a ver a la familia. En esa casa una parte fundamental son las máquinas, las cuales son simbolizadas mediante árboles. En el dibujo también hay una puerta la cual puede abrirse en el momento que uno quiera abandonar la casa, es decir, nadie es indispensable. A la empresa también se le percibe como una iglesia en donde el respeto mutuo entre la gente es esencial para la organización.

Al analizar lo expresado por los trabajadores del segundo equipo, estos mencionan ciertas características que hacen notar la presencia de valores organizacionales tales como el trabajo en equipo, el respeto, el compañerismo, la amistad o la colaboración, lo cual supone que los valores dominantes tienen que ver con la tipología de la auto trascendencia en la cual la organización se preocupa por la gente, mediante el aprecio, la tolerancia, el bienestar, la bondad o la solidaridad. Sin embargo a la par de detectar esa tendencia, en la organización es muy evidente la presencia de ciertos anti valores como la sensación de esclavitud, el hastío o incluso el encierro. Esto se da debido a que en la empresa los trabajadores tienen que laborar jornadas que los trabajadores consideran sobrehumanas y en la mayoría de los casos la gente añora valores como la libertad que es el antagónico de los anti valores mencionados.

Por otro lado de acuerdo a las metáforas organizacionales de Morgan (1991: 187), puede inferirse que los trabajadores advierten a la organización “organización como cárcel psíquica” en la que el individuo se queda atrapado en los propios pensamientos e ideas; la organización está diseñada como un modo de vida obsesionado por el control o la represión con prácticas que motivan por medio del castigo o el premio y en algunos casos un fanatismo hacia el trabajo. En la organización se presentan situaciones en las que salen a relucir ciertas prácticas negativas como la represión, persecución, conflicto o estrés.

- “La casa emancipada” (futuro).

Haciendo un ejercicio semejante al anterior y tomando los anti valores de esclavitud, hastío o encierro para transformarlos, se obtienen valores organizacionales como independencia, apertura o transformación, los cuales tienen que ver con la tipología de apertura al cambio, que se da en organizaciones que buscan un alto grado de flexibilidad e individualidad con valores como la innovación, la independencia y la creatividad de su gente. Lo anterior puede justificarse ya que los miembros participantes en el ejercicio metafórico pudieran añorar otro tipo de cultura organizacional, una que les permitiera una autodeterminación en sus acciones dentro de la empresa. Finalmente al igual que en lo expresado por los trabajadores del primer equipo, en este segundo se percibe una aspiración a mejorar las condiciones bajo las cuales se labora en la organización. Por lo tanto se observa una ambición de los trabajadores de laborar en una empresa que puede ser comparada con una “organización como cultura”, en donde se reciben enseñanzas en cuanto a valores organizacionales como la disciplina, el respeto, la limpieza, la responsabilidad, la superación o el aprendizaje. Algo importante a resaltar en INSA, es que en varias de las metáforas grupales e individuales se hace la analogía de la organización con una casa, es decir que para su gente la empresa es un lugar en el que pasan mucho tiempo como lo harían en su morada, aunque con ciertos aspectos negativos que lo vuelven un hogar poco apto para disfrutar. Finalmente se elaboró la tabla 215 que resume los tipos de valores y metáforas organizacionales percibidas por el investigador.

Tabla 215. Ficha técnica de la investigación, Análisis Metafórico: INSA

Flextronics				
Equipo	Tipología de valor organizacional		Metáfora	
	Presente	Futuro	Presente	Futuro
1	Conservación	Auto trascendencia	Organización como máquina	Organización como cultura
2	Conservación	Auto trascendencia	Organización como máquina	Organización como cultura
INSA				
Equipo	Tipología de valor organizacional		Metáfora	
	Presente	Futuro	Presente	Futuro
1	Apertura al cambio Auto mejora	Auto trascendencia	Organización como cárcel psíquica	Organización como cultura
2	Auto trascendencia	Apertura al cambio	Organización como cárcel psíquica	Organización como cultura

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

En este último capítulo se realiza la discusión de los distintos resultados obtenidos por medio de la indagación. Es en este apartado donde convergen las distintas perspectivas aprehendidas y se trata de efectuar un engranaje entre los diversos productos de la investigación, con el objeto de obtener una mirada más amplia del fenómeno estudiado.

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar de qué manera las estrategias empresariales impactan en la cultura organizacional a través de los valores organizacionales en empresas de tamaño grande en Aguascalientes. La indagación realizada generó una serie de resultados que permiten cumplir con el objetivo planteado y responder a cada una de las preguntas de investigación; lo cual será argumentado a continuación.

Primeramente se llevó a cabo un análisis documental para indagar cuáles son las estrategias empresariales utilizadas además de la cultura y valores organizacionales que se pretenden transmitir en las dos empresas estudiadas. En el caso de la estrategia empresarial y la cultura organizacional, no existe explícitamente un tipo particular de cada una de éstas. Para establecer cuál es el tipo de estrategia empresarial y cultura organizacional, se analizaron diversos documentos organizacionales de los cuales se dedujo y encasilló cada uno de los aspectos mencionados mediante el análisis documental. Respecto a las estrategias empresariales el enfoque se dio hacia dos clases; por un lado hacia las estrategias empresariales generales de Miles et al. (1978: 550- 558) y por otro hacia las estrategias empresariales de recursos humanos de Lepak y Snell (1999).

Mediante el análisis documental se detectó que tanto en Flextronics como en INSA, la administración pretende implementar una estrategia empresarial general de acuerdo a Miles et al. (1978: 550- 558) de tipo exploradora en la cual constantemente se buscan nuevas oportunidades de productos y mercados, se pretende ser los creadores del cambio, se tiene una diversa línea de productos, múltiples tecnologías y una estructura divisional

por producto o geográfica. En relación a la estrategia empresarial de recursos humanos (Lepak y Snell: 1999) se reveló que el tipo de estrategia propuesta por ambas organizaciones es la conocida como productividad en la cual se pretende que el recurso humano llegue con cierto nivel de desarrollo que le permita llevar a cabo sus actividades sin tanta necesidad de incrementar sus habilidades, tanto la empresa como el trabajador están muy interesados en la obtención de su propio provecho. Se enfatiza la contratación de *staff*, y el empleo de personas con habilidades requeridas por la organización, además los trabajadores tienen un limitado entrenamiento y desarrollo.

En cuanto a la cultura organizacional de acuerdo al análisis documental realizado en ambos casos se percibe una tendencia en el discurso hacia la cultura organizacional de mercado (Cameron y Quinn: 2006). Una cultura organizacional de este tipo busca enfocar sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de actores del medio ambiente externo tales como proveedores o clientes, supone que el medio ambiente externo es hostil, que los consumidores están preocupados por la competitividad de la empresa y los administradores tienen como principal tarea el conducir a la organización a incrementar su productividad, beneficios y resultados. Por ejemplo en la misión de Flextronics se habla de “incrementar la competitividad de nuestros clientes”, lo que refleja un compromiso de la organización hacia un actor externo muy importante como lo es la clientela; por otro lado se tiene un valor organizacional como tener un “enfoque apasionado hacia el cliente”, lo que da cuenta nuevamente de la orientación de la empresa. En una parte de la misión de INSA se habla de “otorgar mayor prioridad a nuestros clientes y merecer la confianza de todas las personas relacionadas con la empresa” o de valores organizacionales como “la prioridad son los clientes” o el “logro de objetivos”.

Respecto a los valores organizacionales se advirtieron tanto semejanzas como diferencias en las orientaciones de las dos empresas estudio de caso. Por un lado en Flextronics se distinguen dos tendencias, una hacia la tipología de valor organizacional de “auto mejora” (Arciniega y Zazueta, 2010: 64) en donde destacan valores como competitividad o triunfo; y en dirección a la tipología de “auto trascendencia” (Arciniega y Zazueta, 2010: 64) con valores como el compromiso o la colaboración. Respecto a esta

divergencia presentada es importante precisar que la tipología de valor organizacional de “auto mejora” tiene una orientación similar a la cultura organizacional de mercado, puesto que ambas tienen ciertas características comunes como la búsqueda de estabilidad en la empresa y el enfoque hacia el exterior de la misma. Sin embargo la tipología de “auto trascendencia” difiere en gran medida con el valor de “auto mejora” y la cultura de mercado, debido a que su orientación es hacia la búsqueda de flexibilidad en la organización y un enfoque hacia el interior. En relación a INSA, la tipología de valores organizacionales que destaca es la de apertura al cambio en la cual hay valores como la innovación o el dinamismo, y que además pretende un enfoque hacia el exterior con un alto grado de flexibilidad e individualidad en la búsqueda de independencia.

Después del análisis documental se implementó una encuesta para identificar los valores organizacionales declarados por los trabajadores. Con el objetivo de dar un mayor provecho a la investigación realizada, a la par de los valores organizacionales también se buscó información respecto a la cultura organizacional y las estrategias empresariales presentes en las empresas estudio de caso.

Respecto a los valores organizacionales, en ambas empresas hubo una preferencia hacia el valor de auto trascendencia, que es aquel con un enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y sensibilidad a los clientes, que se manifiesta en el aprecio, la tolerancia, el bienestar, la bondad o la solidaridad (Arciniega y Zazueta, 2010: 64). El anterior resultado coincide con el de la investigación realizada por Arciniega y González (2006: 42) en el cual aplicaron el mismo instrumento que en esta investigación a 982 miembros ocho diferentes empresas embotelladoras del noreste del país, el cual dio como resultado que la tipología de valor organizacional dominante fue el de auto trascendencia. En el caso de la cultura organizacional, hubo una predilección en ambos casos hacia la cultura de mercado en la cual una organización se enfoca a su posición externa y busca la estabilidad y control, preocupándose por los consumidores y la competitividad de la empresa (Cameron y Quinn, 2006). Respecto a la cultura organizacional, García, Martínez, Maldonado et al. (2009: 135) llevaron a cabo una investigación en la que indagaron sobre la cultura organizacional en empresas micro, pequeñas y medianas del estado de Aguascalientes, en la que encontraron que la cultura

dominante entre estas era la cultura organizacional de tipo clan. El resultado obtenido por estos autores difiere del alcanzado en la presente investigación, sin embargo existe cierta correspondencia en el sentido de que la cultura organizacional de clan coincide con el valor organizacional de auto trascendencia que fue el que obtuvo la mayor ponderación en la encuesta aplicada a las dos empresas. En relación a las estrategias empresariales, en el caso de la general de Miles et al. (1978: 550- 558), en ambos casos la estrategia más sugerida por parte de los trabajadores de las empresas fue la exploradora, en la cual la organización continuamente busca nuevas oportunidades de productos y mercados, se pretende originar los cambios y hay un fuerte interés en la innovación del mercado y producto. García, Martínez, Maldonado et al. (2009: 108) también analizaron las estrategias empresariales utilizadas por micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, resultando la estrategia más ponderada la analizadora, la cual se fundamenta en una línea de producción limitada, búsqueda de un número pequeño de oportunidades, además de operar rutinaria y eficientemente mediante estructura y procesos formalizados. Respecto a la estrategia empresarial de recursos humanos de Lepak y Snell (1999), los trabajadores de ambas empresas coincidieron en dar la primacía a la estrategia de productividad en la cual el recurso humano no se desarrolla, sino que se adquiere ya desarrollado, además de que tanto la empresa como el trabajador están muy interesados en la obtención de su propio provecho, aunque los trabajadores tienen un limitado entrenamiento y desarrollo.

Relacionado con la aprehensión de los valores organizacionales intrínsecos, se utilizó como herramienta para obtener información el análisis metafórico por medio del cual se rescató información muy valiosa. De acuerdo al estudio realizado a las dos empresas estudio de caso y a las percepciones propias del investigador, se encontró que en Flextronics los valores organizacionales intrínsecos se relacionan estrechamente con la tipología de conservación (Arciniega y Zazueta, 2010: 64), en la cual la organización se enfoca a mantener una estabilidad y control internos, por medio del respeto, aceptación y tradición. Este hallazgo obtenido tiene relación con lo que los trabajadores expresan en cuanto a su relación con la organización, ya que para generar una relación armónica, ellos manifiestan que valores como el orden, el respeto o la justicia son primordiales. Respecto a estos hallazgos, puede precisarse que en la empresa existe una escala de valores

organizacionales homogénea a nivel operativo, mediante un tipo de valor que pretende generar relaciones duraderas en las que el orden juega un papel muy importante.

En el caso de INSA fueron percibidas cuestiones diferentes a Flextronics, a pesar de que los trabajadores tienen condiciones laborales semejantes. Por ejemplo en esta empresa se habla principalmente de valores organizacionales como independencia, superación, logro de objetivos o calidad. Dichos valores coinciden con dos tipologías de valores organizacionales dispares como apertura al cambio y auto mejora. La primera tiene una propensión hacia la flexibilidad en la forma de ser de la organización, además de cierta autosuficiencia por parte del trabajador (Arciniega y Zazueta, 2010: 64); en la segunda, existe una inclinación hacia la estabilidad en las situaciones que se presentan en la empresa, teniendo como principal fundamento el conseguir las metas trazadas (Arciniega y Zazueta, 2010: 64). A pesar de hablar de dos tipologías diferentes, es importante precisar que ambas comparten un enfoque externo, el cual las influencia para dirigir gran parte de sus esfuerzos a tener una relación más armónica con su medio ambiente exterior.

Además de tipificar el valor organizacional exteriorizado por los trabajadores de las empresas estudio de caso, se generó la expectativa de conocer qué tipo de valor sería el que los trabajadores de ambas empresas añorarían en un momento dado, lo que se realizó en parte con la generación de metáforas organizacionales que miraran hacia el futuro. En cada una de las empresas estudio de caso se consiguió este fin de forma diferente, aunque en ambos procesos hubo cierta sincronía. En el caso de Flextronics se percibió que los trabajadores desearían que en la empresa se vivieran valores organizacionales de la tipología auto trascendencia. Dichos valores de acuerdo a Arciniega y Zazueta (2010: 64) pretenden que la organización tenga una óptica que mantenga una relación armónica al interior mediante la flexibilidad, preocupación por la gente y sensibilidad a los clientes; que también se manifieste por medio de valores como el aprecio, la tolerancia, el bienestar, la bondad o la solidaridad con su gente.

En el caso de INSA, nuevamente se presentan resultados un poco contrastantes, puesto que en una visión a futuro acerca de los valores organizacionales que serían preferidos, en cada uno de los equipos analizados se identifican diferentes predilecciones.

En un equipo se añora la tipología de valores organizacionales de auto trascendencia, mientras que en el otro la de apertura al cambio. Esto resulta peculiar debido a que en el primer equipo al analizar la metáfora organizacional sobre el presente se percibe la presencia de los valores de apertura al cambio y auto mejora, y al momento de deducir la metáfora del futuro, se distingue el valor de auto trascendencia. En el caso del segundo equipo resulta contrario, en la metáfora organizacional del presente se percibe la presencia del valor de auto trascendencia y en la deducción que se hace de la metáfora hacia el futuro se observa el valor organizacional de apertura al cambio. Esto lleva a precisar que en los dos equipos estudiados en INSA, se perciben diferentes valores y en cada caso se pretende la instauración del aquel valor organizacional contrario al que se está viviendo; dicha divergencia se debe a que los trabajadores se desenvuelven en distintas áreas de trabajo y dirección.

Respecto al análisis metafórico otro producto adicional de la investigación fue el encasillar la opinión de cada uno de los equipos en los arquetipos de metáforas organizacionales de Morgan (1991: 9). En el caso de Flextronics respecto a la metáfora del presente, los resultados de los dos equipos fueron semejantes, ya que en ambos casos la metáfora de la “organización como máquina” fue la que tomó más fuerza, lo cual resulta lógico ya que en una empresa como esta, el trabajo es metódico y repetitivo, se requiere de orden y disciplina, por lo que la rutina y el respeto son fundamentales. En INSA el investigador percibió que los trabajadores inconscientemente comparan a la empresa con la “organización como cárcel psíquica” (Morgan, 1991: 187), ya que la gente expresa la existencia de ciertas prácticas negativas como la represión, persecución, conflicto, estrés o injusticias por parte de ciertos supervisores con tal de alcanzar los objetivos trazados.

En complemento de lo anterior también se generaron analogías entre el pensamiento de los trabajadores a futuro con las metáforas organizacionales de Morgan (1991: 99). Tanto en el caso de Flextronics como de INSA se percibieron metáforas organizacionales semejantes, siendo la metáfora principal la de la “organización como cultura” en la cual se comparten los valores, las creencias, las leyes, la visión, la misión; y donde es prioritario el visualizar a la organización como una gran familia. Se puede hablar en general que los trabajadores de ambas empresas están conscientes de la importancia de ser eficientes en su

trabajo, aunque aspiran a que haya una relación más armónica con los diferentes actores de la empresa.

Otro aspecto importante de la investigación fue el analizar si las estrategias empresariales implementadas por la organización tenían un impacto significativo en la cultura organizacional de los trabajadores miembros de las empresas estudio de caso. En una primera parte se determinó mediante el análisis documental cuales eran los tipos de estrategias empresariales propuestas por las organizaciones, de lo que resultó que de la estrategia empresarial general de Miles et al. (1978: 550- 558), la más utilizada era la exploradora, mientras que en la estrategia empresarial de recursos humanos de Lepak y Snell (1999) la más mencionada era la de productividad. Posteriormente se llevó a cabo el análisis estadístico del cual resultó también que las estrategias exploradora y la de productividad eran las más mencionadas respectivamente por los trabajadores de ambas empresas en la encuesta. En cuanto a la cultura organizacional con base en la tipología de Cameron y Quinn (2006) se determinó aquella con la que más identificaban los trabajadores era la de mercado. Una vez determinadas las variables con las cuales se iba a trabajar, se buscó estadísticamente si existía concordancia entre las estrategias empresariales exploradora y de productividad con la cultura organizacional de mercado.

Respecto a la concordancia entre la estrategia empresarial exploradora y la cultura organizacional de mercado en la empresa Flextronics, los resultados indican que el nivel de concordancia entre las variables era estadísticamente insignificante, aunque se presentó un 29% de correspondencia entre los trabajadores que estaban de acuerdo con la presencia de la estrategia exploradora y aquellos que percibían como principal cultura la de mercado; dichos resultados indican una pobre reciprocidad o influencia entre ambas variables. En el caso de INSA se presentó una situación similar, con un nivel de concordancia insignificante entre ambas variables, aunque en cuanto al porcentaje de correspondencia, este fue muy superior ya que se presentó un 44% de trabajadores que estaban de acuerdo con la estrategia exploradora y la cultura organizacional de mercado. Sin embargo los resultados muestran estadísticamente una relación muy pobre entre las dos variables analizadas.

En cuanto a las variables estrategia empresarial de recursos humanos de productividad y la cultura organizacional de mercado, en el caso de Flextronics se encontró un nivel de concordancia insignificante y un porcentaje de correspondencia del 22% entre los trabajadores que están de acuerdo con ese tipo de estrategia y cultura organizacional. Dichos resultados indican estadísticamente que hay una relación muy baja, por lo que no puede hablarse de que la estrategia empresarial de productividad tenga un impacto significativo en la cultura organizacional de mercado. Respecto a INSA, los resultados encontrados indican un nivel de correspondencia insignificante con un porcentaje del 30% entre los trabajadores que perciben que en la organización se implementa una estrategia empresarial de productividad y a la vez existe una cultura organizacional de mercado; por lo que no puede comentarse que hay correspondencia entre la estrategia de productividad y la cultura mercado. En general y una vez analizadas las variables principales, puede afirmarse que las estrategias empresariales tanto generales como de recursos humanos no tienen un impacto significativo en la cultura organizacional presente en las empresas estudio de caso.

Finalmente y de acuerdo a la metodología mixta utilizada en la presente investigación mediante técnicas como el análisis documental, la encuesta y el análisis metafórico puede apreciarse que los valores organizacionales propuestos, declarados e intrínsecos en las organizaciones estudio de caso, tienen diferencias que hacen notar una falta de congruencia en los tres niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein (2010: 23-32).

En el caso de Flextronics puede apreciarse que respecto a los valores organizacionales propuestos por la organización (tabla 216), hay una duplicidad en estos, ya que en los documentos organizacionales analizados se percibe la presencia de la tipología de valores de auto mejora y auto trascendencia. Dichas tipologías de valores tienen principios generales contrarios, ya que mientras la de auto mejora pretende que en la organización haya estabilidad y su enfoque sea hacia el entorno externo, en la de auto trascendencia la organización busca la flexibilidad y su enfoque es hacia el medio ambiente interno. Esta situación puede resultar contrastante y confusa para los trabajadores, puesto

que la organización tiene como parte de su cultura organizacional tipologías de valores que de acuerdo al modelo teórico presentado en esta investigación resultan antagónicas.

Tabla 216. Caracterización de los valores organizacionales en las diferentes etapas de la investigación (Flextronics).

Flextronics								
Etapa I			Etapa II			Etapa III		
Valores Propuestos			Valores Declarados			Valores intrínsecos		
Técnica: Análisis Documental			Técnica: Encuesta			Técnica: Análisis Metafórico		
Variable	Dimensión	Resultado	Variable	Dimensión	Resultado	Variable	Dimensión	Resultado
Valores organizacionales propuestos	Apertura al cambio		Valores organizacionales declarados	Apertura al cambio		Valores organizacionales intrínsecos	Apertura al cambio	
	Auto mejora	X		Auto mejora			Auto mejora	
	Auto trascendencia	X		Auto trascendencia	X		Auto trascendencia	
	Conservación			Conservación			Conservación	X

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los valores organizacionales declarados (tabla 216) y los cuales se obtuvieron por medio de la encuesta, la tipología de valores expresada por los trabajadores tiene que ver con la auto trascendencia, lo cual quiere decir que la gente está de acuerdo con que en su relación con la organización haya de parte de esta, flexibilidad, preocupación por la gente y que esto se manifieste mediante el aprecio, la tolerancia, el bienestar, la bondad o la solidaridad.

Finalmente respecto a los valores organizacionales intrínsecos (tabla 216), pudo apreciarse de acuerdo al análisis metafórico realizado, que los trabajadores expresan que en la organización los valores percibidos coinciden con la tipología de conservación, ya que en la empresa se da un enfoque al mantenimiento interno, buscando que haya estabilidad y control en las relaciones, mediante valores como el respeto, la aceptación y la tradición. Como conclusión del análisis de los valores organizacionales en Flextronics, puede precisarse que estos se encuentran en parte alineados, puesto que los valores propuestos y declarados coinciden en la presencia de la tipología de auto trascendencia, aunque esa alineación no coincide con los valores intrínsecos que son aquellos que los trabajadores exteriorizaron por medio del análisis metafórico.

En relación a INSA, se realizó el mismo análisis para caracterizar los valores organizacionales propuestos, declarados e intrínsecos. Respecto a los valores

organizacionales propuestos (tabla 217) se encontró que la empresa propone una tipología de apertura al cambio, en donde se sugiere que la empresa tenga un enfoque a posicionarse externamente, buscando un alto grado de flexibilidad e individualidad con base en valores como la innovación, la independencia y la creatividad. En cuanto a los valores organizacionales declarados (tabla 217), mediante la encuesta se halló que la tipología de auto trascendencia es la más mencionada por parte de los trabajadores. En relación a los valores organizacionales intrínsecos (tabla 217), se encontró que hay una preferencia por parte de los trabajadores hacia dos tipologías que son la de apertura al cambio y la de auto mejora. La tipología de apertura al cambio de los valores intrínsecos coincide con la de los valores organizacionales propuestos, lo cual se interpreta como que los trabajadores concuerdan con la flexibilidad, individualidad, búsqueda de innovación, independencia y creatividad que son valores organizacionales relacionados con lo que la organización propone.

Tabla 217. Caracterización de los valores organizacionales en las diferentes etapas de la investigación (INSA)

INSA								
ETAPA I			ETAPA II			ETAPA III		
Valores Propuestos			Valores Declarados			Valores intrínsecos		
Técnica: Análisis Documental			Técnica: Encuesta			Técnica: Análisis Metafórico		
Variable	Dimensión	Resultado	Variable	Dimensión	Resultado	Variable	Dimensión	Resultado
Valores organizacionales	Apertura al cambio	X	Valores organizacionales	Apertura al cambio		Valores organizacionales	Apertura al cambio	X
	Auto mejora			Auto mejora			Auto mejora	X
	Auto trascendencia			Auto trascendencia	X		Auto trascendencia	
	Conservación			Conservación			Conservación	

Fuente: elaboración propia

Sin embargo a la par de la apertura al cambio se identifica la tipología de auto mejora, en la cual los miembros de la organización expresan que la organización está en búsqueda del cuidado de su posición externa con la necesidad de estabilidad y control, buscando el logro, la competitividad y el prestigio, algo que los trabajadores también exteriorizan. Los resultados presentados dan a conocer que los valores organizacionales presentes en la empresa INSA se encuentran alineados, pero solamente hasta cierto punto, puesto que los valores propuestos y los intrínsecos están relacionados en cuanto a la tipología de apertura al cambio, mientras que los valores declarados se relacionan con la tipología de auto trascendencia.

CONCLUSIÓN

Como parte de los objetivos de la investigación, se planteó analizar si las estrategias empresariales implementadas por las organizaciones, tenían un impacto significativo en la cultura organizacional de las empresas estudio de caso a través de los valores organizacionales. En relación a esto, no se encontró evidencia que permita demostrar que las estrategias empresariales de recursos humanos de productividad (Lepak y Snell: 1999) y la estrategia empresarial exploradora Miles et al. (1978: 550- 558) tengan una influencia sobre la cultura organizacional de los trabajadores. Dicho hallazgo es un indicativo de que la cultura organizacional presente en las empresas estudio de caso que tanto a nivel propuesto como declarado es la de tipo mercado, no necesariamente es transmitida a través de las estrategias empresariales que utilizan las organizaciones. A la par del anterior objetivo de la investigación, se planteó el sugerir qué acciones pudieran tomarse en cuenta por la dirección de las empresas para tener un mayor éxito en la implementación de sus estrategias empresariales a través de una alineación entre estas y la cultura organizacional de sus trabajadores. D'Iribarne (2010) comenta que:

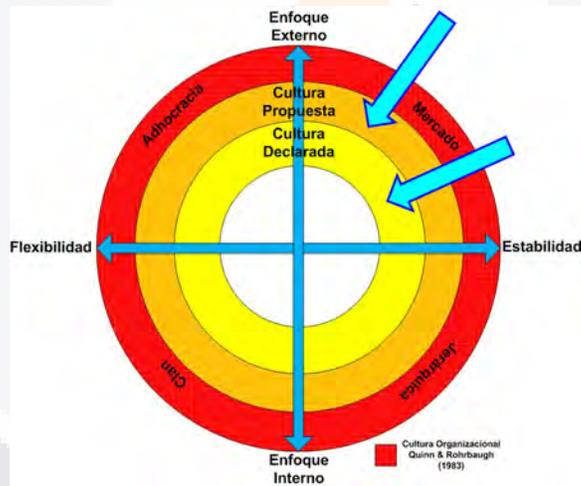
“Los humanos viven en un universo de significaciones. No sólo decodifican sin cesar las palabras de sus congéneres, sino sus expresiones, sus posiciones, sus actos de cualquier naturaleza, les dan un sentido. Y actúan de la misma manera al tomar en cuenta el sentido que adquirirán sus acciones. Ahora bien, lejos de ser un lenguaje universal, esta significación siempre está vinculada a una especie de lenguaje particular. Y la cultura es, antes que nada, lenguaje, código. Proporciona un referencial que permite a los actores dar un sentido al mundo en el que viven y a sus propias acciones” (D'Iribarne, 2010: 15).

Lo mencionado por D'Iribarne (2010) tiene mucha relevancia para explicar las conclusiones a las que se llega en este estudio, puesto que la cultura juega un papel primordial en la interacción de los trabajadores con la dirección de la empresa y la manera en que los primeros interpretan el mensaje que se les quiere transmitir.

Según los hallazgos de la presente indagación se encontró que en las empresas estudio de caso existe una correspondencia entre la cultura organizacional propuesta por la

dirección, y la declarada por los trabajadores (gráfica 65). Dicha cultura organizacional es la conocida como mercado (Cameron y Quinn: 2006), la cual está orientada a cumplir las expectativas del medio ambiente externo en lugar de los asuntos internos. La cultura mercado también propone un control interno mantenido por reglas, puestos de trabajo especializados, decisiones centralizadas, además de crear ventajas competitivas para sus clientes; dichas características son observadas tanto en Flextronics como en INSA. Esta disposición de las organizaciones es justificada, puesto que tanto en Flextronics como en INSA, sus operaciones están enfocadas a satisfacer las necesidades de empresas con un alto grado de exigencia y competitividad. Hasta este punto puede hablarse de una concordancia entre la cultura organizacional propuesta con la declarada por los trabajadores, sin embargo dichos hallazgos sólo hablan de significaciones superficiales mas no profundas.

Gráfica 65. Cultura organizacional propuesta y declarada en Flextronics e INSA

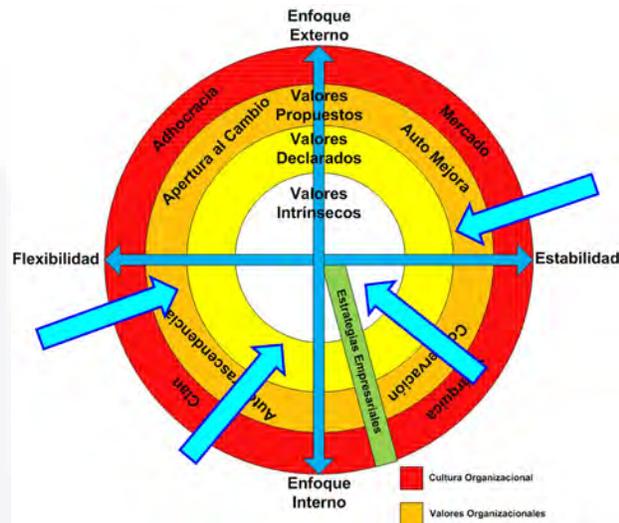


Fuente: elaboración propia

En el caso de los valores organizacionales tanto en Flextronics como en INSA se presentaron resultados dispares a diferencia de la cultura organizacional. Respecto a Flextronics en el caso de los valores organizacionales propuestos (gráfica 66) destacaron las tipologías de auto mejora y de auto trascendencia, las cuales como ya se ha comentado son antagónicas. En el caso de los valores declarados (gráfica 66) hubo una inclinación hacia la tipología de auto trascendencia, lo cual coincide con los valores organizacionales propuestos por la organización. En referencia a los valores organizacionales intrínsecos (gráfica 66), se presentó una propensión hacia la tipología de valores de conservación.

Dichos resultados dan a conocer que mientras la organización propone cierta tipología de valores organizacionales, los trabajadores declaran que sí se presentan estos, pero al momento de hacer un análisis más reflexivo, se percibe que en realidad los valores que se viven son otros.

Gráfica 66. Valores organizacionales propuestos, declarados e intrínsecos en Flextronics

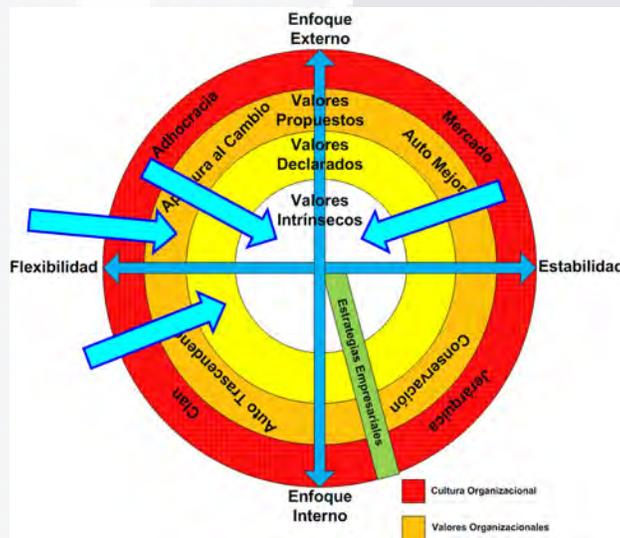


Fuente: elaboración propia

En relación a los valores organizacionales de INSA, los valores propuestos tuvieron una tendencia hacia la apertura al cambio (gráfica 67) la cual se enfoca al medio ambiente externo, la flexibilidad y la individualidad de sus trabajadores, buscando la innovación, la independencia y la creatividad, algo probablemente extraño si es que se da en un nivel operativo en una empresa manufacturera, donde por lo general al trabajador únicamente se le solicita cumplir con sus labores y no ser protagonista. En el nivel de los valores organizacionales declarados (gráfica 67) la propensión se da hacia la tipología de auto trascendencia, en la cual los trabajadores exteriorizan que se sienten identificados con una organización en la que hay un afán por el cuidado del ambiente interno, que promueve la flexibilidad, o la preocupación por la gente por medio de valores como el aprecio, la tolerancia, la bondad o la solidaridad. En relación a los valores organizacionales intrínsecos (gráfica 67), se encontró que hay una divergencia entre las tipologías, puesto que se distingue una preferencia hacia la apertura al cambio y auto mejora. Por un lado la apertura al cambio coincide con los valores organizacionales propuestos por la organización, pero

difiere con los declarados que se inclinan hacia la auto trascendencia. Por otro lado la auto mejora no coincide con ninguno de los otros valores propuestos o declarados, pero coincide en su orientación con la cultura mercado declarada por los trabajadores, lo que da una idea de cierto acuerdo con ésta. A pesar de esto se percibe actualmente en INSA que hay una disparidad en cuanto a los valores organizacionales propuestos, declarados e intrínsecos en la organización, lo que puede traducirse en no tener un ambiente plenamente sano para el desarrollo organizacional.

Gráfica 67. Valores organizacionales propuestos, declarados e intrínsecos en INSA



Fuente: elaboración propia

Lo mencionado anteriormente respecto a la desavenencia entre los valores organizacionales de los diferentes niveles, evita el que exista mejor identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa, tal como lo menciona D´Iribarne (2010: 152) cuando menciona que “[...] cuando los individuos se entienden, “tienen el contacto”, establecen relaciones personales, la calidad de la cooperación puede ser mucho mejor”.

Otro aspecto importante para enfatizar y reflexionar en cuanto a las conclusiones de esta investigación es el referente a las metáforas construidas por los trabajadores de las empresas estudio de caso con base en los arquetipos propuestos por Morgan (1991: 9). Respecto a las metáforas que simbolizan el presente, en Flextronics se compara a la empresa con una “organización como máquina”, mientras que en INSA se le compara con

una “organización como cárcel psíquica”. Respecto a la “organización como máquina”, en la cual el trabajo es metódico y repetitivo, es muy necesario el orden, el respeto y la disciplina, con funciones preestablecidas, esto resulta muy común en empresas manufactureras como Flextronics, puesto que las labores que desempeñan los trabajadores son evidentemente de esa naturaleza, sin embargo un mayor involucramiento de las autoridades o preocupación por la gente no estaría de más y apoyaría los objetivos de la organización. En el caso de INSA la metáfora que fue percibida es la que compara a la organización con una “cárcel psíquica” en la cual el individuo se queda atrapado en los propios pensamientos; debido a que se da un apasionamiento con el trabajo, hay una obsesión por el control y se utilizan prácticas que motivan por medio del castigo o el premio y llegan a presentarse hábitos negativos como la represión, persecución, conflicto o estrés. Respecto a INSA, algunos de los trabajadores, es preciso aclarar que no todos, mencionan la utilización de prácticas que buscan un mejor desempeño por medio de la coerción, y algo que también mencionan es la sensación de encierro que experimentan, lo cual es lógico debido a las jornadas de trabajo exhaustivas a las que son expuestos. En general se puede afirmar que tanto la “organización como máquina” y la “organización como cárcel psíquica” son formas de regulación con las cuales se identifica actualmente la empresa mexicana grande sobre todo de índole manufacturera y en un nivel operativo.

D’Iribarne (2010: 135) al analizar cualitativamente tres casos de empresas manufactureras en Estados Unidos, Francia y Holanda encuentra el siguiente discurso de parte de los supervisores: “Pienso que es necesario estar impregnado, afirma un capataz, somos sólo un engranaje en la gran máquina que es la fábrica”. También hay que saber poner un límite a los conflictos. “No basta trabajar en constante disputa, dice un agente de supervisión, al cabo de un tiempo hay que detenerse”. “Hay que adaptarse al otro”.

Las prácticas que buscan incrementar el desempeño laboral por medio de la rutina, la instauración de reglas, el control excesivo, el premiar o el castigar, suelen ser muy efectivas si lo que se evalúa es un desempeño cuantitativo, pero al momento de conocer la opinión más personal de los trabajadores, pareciera no ser la mejor opción. Quizá por esto al momento de visualizar el futuro o añorar algo, se perciba que los trabajadores quisieran que las empresas en donde laboran se asemejaran más a una “organización como cultura”,

en la cual las creencias, tradiciones, leyes, visión y misión, pero sobre todo los valores sean compartidos por todos los niveles; y por ¿qué no? visualizar a la organización como una gran familia. D'Iribarne (2010: 17), menciona también que “Para tener alguna posibilidad de éxito, los objetivos de los reformadores y las vías de acción que adoptan deben parecer sensatos a los ojos de aquellos a quienes quieren arrastrar al combate”, con lo cual se da entender que para tener logros en toda organización con base en los valores o la cultura organizacional, el papel de los dirigentes de la organización es fundamental al momento de inspirar a su gente.

Finalmente y como una reflexión sumamente importante, debe precisarse que la investigación tuvo ciertas limitaciones, entre estas se encuentran el que el estudio haya sido aplicado únicamente en dos empresas, por lo que no puede generalizarse. Sin embargo también es primordial indicar que la investigación desde la perspectiva cualitativa no busca pluralizar lo aprehendido, sino explicar específicamente aquellos fenómenos encontrados en las organizaciones estudiadas.

GLOSARIO

Antivalor: contrario a los valores.

Competing Values Framework: es un método y mecanismo diseñado para ayudar a las organizaciones a diagnosticar y hacer cambios en la cultura organizacional que mejoren la ejecución de la compañía.

Disvalor: todo lo contrario al valor.

Fordistas: término derivado del nombre de Henry Ford, que se refiere al modo de producción en cadena que comenzó con la producción del primer automóvil a partir de 1908, con una combinación y organización general del trabajo altamente especializada y reglamentada a través de cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios más elevados y un número elevado de trabajadores en plantilla.

Management comparativo: estudio que se centra en contrastar las diferencias de las prácticas de los dirigentes y los empleados en diferentes países.

Outsourcing: consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato, de esta forma, la compañía subcontratada desarrollará actividades en nombre de la primera.

Staff: conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Tayloristas: término derivado del nombre del estadounidense Frederick Taylor, en organización del trabajo, hace referencia a la división de las distintas tareas del proceso de producción. Fue un método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad y está relacionado con la producción en cadena.

BIBLIOGRAFÍA

- Abboushi, S. (1990). Impact of individual variables on the work values of Palestian Arabs. *International studies of management and organizations*, 20, (3), 53-68.
- Abbu-Saad, I. & Isralowitz, R. (1997). Gender as a determinant of work values among university students in Israel. *The Journal of social psychology*, 137 (6), 749- 763.
- Álvarez, D. & De la Torre, J. (2002). *¿Empresas des-almadas?* 1ª Edición. Ed. Dykinson. Madrid.
- Arciniega, L. & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo (EVAT 30). *Revista de psicología social*, 15, 281- 296.
- Arciniega, L. & González, L. (2006). ¿What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21, 35-50.
- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. 1ª Edición. Ed. Trillas. México, D.F.
- Aubert, N. & Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Barba, A. & Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. 1ª Edición. Ed. Vertiente. México.
- Barba, A. (2001). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales*. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Doctorado en Estudios Organizacionales. México, D.F.
- Bimbo, Valores,
<http://www.grupobimbo.com/display.php?section=1&subsection=1&topic=4>. Consultado el 30 de noviembre de 2010.
- Bjerke, B. (1999). *Bussiness leadership and culture: national management styles in the global economy*. Edward Elgar Publishing Limited. England.
- Cable, D., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. & Edwards, J. (2000). The sources an accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *The Academy of Management Journal*, 43 (6), 1076– 1085.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. 1ª Edición. Ed. Jossey Bass. U.S.A.
- Castro, L. & Higgs, M. (2008). How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. *Journal of General Management*, 33 (4), 13- 33.
- Cázares, Y., Morales, F., Lozano, A. & García, M. (2006). *Ética y valores I*. 1ª Edición. Ed. Cengage Learning Editores. México, D.F.

- Chandler, A. (1990). *Strategy and structure*. Ed. The Mit Press. U.S.A.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Chatman, J. & Jehn, K. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37 (3), 522-553.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. 2ª Edición. Ed. McGraw-Hill. México, D.F.
- Chow, I. & Liu, S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (11), 2292–2310.
- Chusmir, L., Koberg, C. & Mills, J. (1998). Male- female differences in the association of managerial style and personal values. *The Journal of Social Psychology*, 129, 65-78.
- Cuevas, R. (2005). La construcción de la ética de la empresa o ética de los negocios. Primera parte. Las formas a partir de la ética. *Contaduría y Administración*, 216, 119-141.
- D'Iribarne, P. (2010). *Modernidad y diversidad cultural. La lógica del honor*. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana. México, D.F.
- Dávila, A. & Ramírez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. 1ª Edición. Ed. Siglo XXI. México, D.F.
- Deal, T. & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures*. 2ª Edición. Ed. Basic Books. U.S.A.
- De la Cerda, J. & Núñez, F. (1993). *La administración en desarrollo*. 2ª Edición. Ed. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales. México, D.F.
- Del Castillo, O. (2003). *Modelos de cultura organizacional re apropiados: El caso Coppel, S.A. de C.V.* Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Doctorado en Estudios Organizacionales. México, D.F.
- Denison, D. (1990). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. 1ª Edición. Ed. Legis. Bogotá.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Journal of the Institute of Management Sciences*, 6 (2), 204- 223.
- Diccionario de la lengua española. Madrid: Real Academia Española. (2003). Madrid.
- Di Norcia, V. & Tigner, J. (2000). Mixed Motives and Ethical Decisions in Business. *Journal of Business Ethics*, (25), 1-13.
- Dromi, R. (2003). *Sistema y valores administrativos*. 1ª Edición. Ed. Ciudad Argentina.

Buenos Aires.

Dyer, L. & Holder, G. (1988). A Strategic Perspective of Human Resource Management. *Human Resource Management*, 1, 1-56.

Elms, H., Brammer, S., Harris, J. & Phillips, R. (2010). New Directions in Strategic Management and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20 (3), 401-425.

Erdogan, B., Liden, R., & Kraimer, M. (2006). Justice and Leader- Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*, 49 (2), 395- 406.

Espinosa, A. (2006). *Reciprocidad, compromiso y congruencia de la cultura organizacional. Estudio etnográfico de Bimbo, planta Santa María Insurgentes*. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Doctorado en Ciencias Antropológicas. México, D.F.

Festinger, L. & Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. 1ª Edición. Ed. Paidós. Barcelona.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. 1ª Edición. Ed. Prentice Hall. México, D.F.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizations cultures. A Conceptual Framework. *Organizational Studies*, 7 (2), 117-125.

Galindo, J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. 1ª Edición. Ed. Pearson. México, D.F.

Gall, M., Borg, W., & Gall, J. (1996). *Educational research: an introduction*. Ed. Longman. Londres.

Gámez, R. (2003). *Cultura organizacional en empresas México-americana. El caso de Agrícola Tarriba*. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Doctorado en Estudios Organizacionales. México, D.F.

García, D., & Gallego, A. (2006). Influencia de la Estrategia en el Crecimiento y Rentabilidad de la Pyme Industrial Española. *Revista española de financiación y contabilidad*, XXXV (129), 437- 455.

García, D., Martínez, M., Maldonado, G., Madrid, A., González, M., Vivanco, S. & Aguilera, L. (2009). *Innovación y cultura empresarial de las MIPYME*. Ed. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2000). *Las organizaciones*. 8a. Edición. Ed. Mc Graw Hill. Chile.

Giral, J. (1993). *Cultura de efectividad*. 2ª Edición. Ed. Iberoamérica. México.

Gobierno del estado de Aguascalientes, Generalidades.

<http://www.aguascalientes.gob.mx/estado/Ubica.aspx> Consultado el 20 de mayo de 2011.

Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. 1ª Edición. Ed. McGraw- Hill. Colombia.

Guillén, I., Montoya, M., Rendón, M. & Montaña, L. (2002). Aprendizaje y cultura en las organizaciones: Un acercamiento al caso mexicano. *Administración y organizaciones*, 53-83.

Gutiérrez, C. (2005). *Congregaciones del éxito: interpretación socio- religiosa de las redes de mercadeo en Guadalajara*. 1ª Edición. El Colegio de Jalisco. México.

Hax, A. & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. 1ª Edición. Ed. Granica. Argentina.

Hax, A. & Majluf, N. (1984). The Corporate Strategic Planning Process. *Interfaces*, 14 (1), 47-60.

Hax, A. & Majluf, N. (2001). Corporate Strategy. *Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, 147-152.

Hernández, M. (2004). *La cultura empresarial en México*. 1ª Edición. Ed. Miguel Ángel Porrúa. México, D.F.

Hernández, M. (2003). *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. 1ª Edición. Ed. Plaza y Valdés. México, D.F.

Hernández, M., Mendoza, J. & González, L. (2008). Construcción y validez del Instrumento de Cultura Organizacional y Competitividad (ICOC). *Estableciendo puentes en una economía global*, 2.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ª Edición. Ed. Mc Graw- Hill. México.

Hill, B. (2008). *How Learners Respond to the Teaching of Beliefs and Values*. *Journal of Education and Christian Belief*, 12 (2), 101- 113.

Hoffman, W. (1986). What is necessary for corporate moral excellence. *Journal of Business Ethics*, 5, 234-240.

Hofstede, G. (1980). *Cultural Consequences*. Ed. Sage. Estados Unidos.

Hofstede, G., Neuijen, B., Davat, D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures; a Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hofstede G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. 3ª Edición. Ed. McGraw-Hill. U.S.A.

Hummels, H., & Roosendaal, H. E. (2001). Trust in scientific publishing. *Journal of Business Ethics*, 34 (2), 87-100.

INEGI, Población,

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ags/poblacion/default.aspx?tema=m&e=01>. Consultado el 2 de noviembre de 2012.

INSA, Misión, <http://www.insa-tachi-s.com.mx/insa.htm>. Consultado el 16 de diciembre de 2010.

Jalife-Rahme, A. Trilema desahuciante de la “economía zombi” global. La Jornada. Bajo la Lupa. Domingo 29 de noviembre de 2009.

Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. *Revista Ingeniería de Sistemas*, XVI (1), 121- 159.

Johnson, B. & Christensen, L. (2008). *Educational research quantitative, qualitative and mixed approaches*. 3a. Edición. Ed. Sage. USA.

Kaptein, M. & Van Dalen, J. (2000). The Empirical Assessment of Corporate Ethics: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 24, 95-114

Khazanchi, S., Lewis, M. & Boyer, K. (2007). Innovation- supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25, 871- 884.

Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metáforas de la vida cotidiana*. Ed. Cátedra. Madrid.

Lepak, D. & Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.

Lipovetsky, G. (1998). *El crepúsculo del deber*. 4ª Edición. Ed. Anagrama. Barcelona.

López, I. (2006). *La cultura y desempeño organizacionales en una unidad productiva de mango ataulfo. Estudio de caso: Finca San José Río Lima, S.P.R. de R.L., en la región del Soconusco, Chiapas, México*. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Doctorado en Estudios Organizacionales. México, D.F.

Loughlin, C. & Barling, J. (2001). Young workers, work values, attitudes and behaviours. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 345-365.

Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. 1ª Edición. Ed. Trotta. Barcelona.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Mc Graw Hill. México

Maccoby, M. (1976). The corporate climber. *Fortune*.

Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108, 171-194.

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires.

Mc Cann, J. (1991). Design Principles for an Innovation Company. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 76- 93.

Mendoza, J., Hernández, M. & Salazar, B. (2009). La cultura organizacional en las PYMES. *La investigación académica en la MYPIME: realidades, oportunidades y retos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 273- 292.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 546-562.

Miles, R. & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13, 36- 52.

Ming-Jian, S., Chung-Cheng H. & Ming-Chia, C. (2006). A Study of Ownership Structures and Firm Values Under Corporate Governance. The Case of Listed and OTC Companies in Taiwan's Finance Industry. *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 184-191.

Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (2000). *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. 1ª Edición. Ed. Pearson. México.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. 1ª Edición. Ed. Granica. Barcelona.

Montaño, L. (2000). “Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México”, ponencia realizada en el *Primer encuentro franco-mexicano para la modernización de las empresas y la administración*, Centro de Investigación y Docencias Económicas, México.

Montaño, L. (2001). Dilemas y desafíos de la investigación en administración en México. *Contaduría y Administración*, 202, 21- 28.

Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. Ed. Alfaomega. México, D.F.

Morgan, G. y Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 491-500.

O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.

Ott, S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Ed. Pacific Grove. California

Parsons, T. (1951). *El sistema social*. 3ª Edición. Ed. Ediciones de la revista de occidente. Madrid.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I. *Administrative Science Quarterly*, 1 (1), 63-85.

Parsons, T. (1971). *El sistema de las sociedades modernas*. Ed. Trillas. México.

Pascale, R. & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. Ed. P.B.L. New York.

Peralra, M. (2005). Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en Bogotá, Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 15, 51-73.

Pérez, M. (2006). *La finca Irlanda: modelo organizacional de la agricultura orgánica-biodinámica, sustentable y responsable. Cambio y estrategia en una organización cafetalera en el Soconusco. 1960 – 2006*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Doctorado en Estudios Organizacionales. México, D.F.

Peters, T. & Waterman R. (1992). *En busca de la excelencia*. Ed. Folio. Barcelona.

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. 1ª Edición. Ed. Oxford University Press. Nueva York.

Porter, M. (1998). *Estrategia competitiva*. Ed. CECSA. México.

Pruzan, P. (1998). From control to values- based management and accountability. *Journal of Business Ethics*, 17, 1379-1394.

Pümpin, C. & García S. (1993). *Estrategia empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Ed. Díaz de Santos. España.

Quezada Viay, L. (2010). *La comunicación interpersonal como proceso constructor de la cultura organizacional en el INEGI: diagnóstico descriptivo y modelos de comunicación organizacional, el equilibrio imperfecto de la comunicación en la organización*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Maestría en Ciencias Sociales. Aguascalientes, México.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377.

Ritzer, G. (2001). *Teoría sociológica clásica*. 3ª Edición. Ed. McGraw-Hill. Madrid.

Robbins, S. (1997). *Comportamiento organizacional*, 3ª Edición. Prentice Hall. México.

Rodríguez, M. (2001). *Modelo de administración basada en valores éticos: una evaluación empírica de la predisposición psicológica de los trabajadores para compartir los valores organizacionales y el nivel de desarrollo moral para la toma de decisiones éticas*.

Universidad Juárez del Estado de Durango, Doctorado en Administración. Durango, México.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4ª Edición. Ed. Jossey-Bass. USA.

Scheler, M. (2001). *Ética*. Ed. Caparrós Editores. Madrid.

Schwartz, H. & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30–48.

Schwartz, S., Ros, M. & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: an International Review*, 48 (1), 49–71.

Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *International Association of Applied Psychology*, 48 (1), 23-47.

Schwartz, S. & Saqiv, L. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European J. International Management*, 1 (3), 176- 190.

SIEM, Empresas grandes en Aguascalientes.

<http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1>
Consultado el 5 de enero de 2011.

Siliceo, A., Casares, D. & González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional hacia una organización competitiva*. McGraw-Hill Interamericana. México.

Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science. USA.

Soto, E. & Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. 1ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. México, D.F.

Soyer, A., Kabak, O. & Asan, U. (2007). A fuzzy approach to value and culture assessment and application. *International Journal of Approximate Reasoning*, 44, 182-196.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de casos*. 1ª Edición. Ed. Ediciones Morata. Madrid.

Tashakkori, A. & Teddli, C. (1998). *Mixed Methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. 1ª Edición. Ed. Sage Publications. U.S.A.

Treviño, L.K. (1990). *A cultural perspective on changing and developing organizational ethics*. Research in Organizational Change and Development. JAI Press. USA.

Trompenaars, A. (1998). *Riding the waves of culture*. 2ª Edición. Ed. Mc GrawHill. US.A.

Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 663-686.

Urbiola, M. (2005). *La manera en que se apropian y se transmiten los valores propuestos por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc, a través de la estructura de la organización*. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Doctorado en Estudios Organizacionales. México, D.F.

Van Rekom, J., Van Riel, C., & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies*, 43 (2), 175- 201.

Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Eumed en www.eumed.net/libros/2007b/301. 15 de noviembre de 2009.

Velarde, M. (2003). *Modo de organización y estrategias de calidad en los servicios. El caso de una organización hotelera*. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Doctorado en Estudios Organizacionales. México, D.F.

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Sage. U.S.A.

Zalpa, G. (2002). La cultura en organizaciones empresariales. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, VIII (15), 9-33.

Zalpa, G. (2011). *Cultura y Acción Social*. Teorías de la cultura 1ª Edición. Ed. Plaza y Valdés. México.

Zazueta, H. (2007). *Incongruencia entre valores individuales y valores organizacionales y su relación con las inquietudes e intenciones de absentismo y abandono laboral: el caso de la industria de la restauración en Sinaloa*. Universidad de Barcelona. Tesis doctoral.

ANEXOS

Anexo A: Análisis Documental

Aspecto	Dimensión	Indicadores	Categorías	Repetición	Total			
Valores organizacionales	Apertura al cambio	Valores principales	Innovación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Independencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Creatividad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Transformación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Dinamismo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Misión		Valores relacionados	Superación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Responsabilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Apertura	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Imaginación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Delegación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
		Enfoque al cliente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
			Totales					
Visión	Auto mejora	Valores principales	Participación de	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Logro de objetivos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Rentabilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Competitividad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Prestigio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Filosofía		Valores relacionados	Control	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Liderazgo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Perseverancia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Triunfo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Totales					
Objetivos	Auto trascendencia	Valores principales	Tolerancia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Bienestar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Solidaridad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Compromiso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Comunicación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Prácticas de recursos humanos		Valores relacionados	Desarrollo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Protección del ambiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Ética	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Reciprocidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
		Colaboración	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
			Totales					
	Conservación	Valores principales	Respeto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Aceptación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Tradición	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Estabilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Permanencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Consistencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
		Valores relacionados	Confianza	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Honestidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Justicia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
			Lealtad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
						Totales		

Anexo B: Cuestionario

Estimad@ Trabajador@:

Solicitamos su colaboración para contestar el presente cuestionario que trata sobre la cultura organizacional presente en la empresa en la que labora. El instrumento se denomina “Cuestionario sobre Cultura Organizacional” y forma parte de la investigación titulada *Impacto de las estrategias empresariales en la cultura organizacional a través de los valores organizacionales en empresas del estado de Aguascalientes. Estudio de Casos*. El proyecto está dirigido por el estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas, M.A. Carlos Roberto Rodríguez Castellanos y supervisado por la Dra. Laura Romo Rojas, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

La información proporcionada se manejará anónimamente, no será utilizada para evaluarlo, ni para evaluar a la empresa, el estudio es académico y confidencial.

Por lo que le solicitamos leer con atención cada una de las preguntas y contestar, de acuerdo a las instrucciones correspondientes.

De antemano agradecemos el tiempo y disposición que dedica a contestar el cuestionario, y cualquier duda o aclaración con mucho gusto se hará de su conocimiento.

Doctorante Carlos Roberto Rodríguez Castellanos

Alumno del Doctorado en Ciencias Administrativas

Responsable: M.A. Carlos Roberto Rodríguez Castellanos. e-mail: crrodri@correo.uaa.mx, Tel. 1532097

Tutor: Dra. Laura Romo Rojas. e-mail: lromor@correo.uaa.mx , Tel. 9108473

DIMENSIÓN 1. VALORES ORGANIZACIONALES

Instrucciones: los siguientes enunciados describen brevemente las características de distintos empleados. Su tarea consiste en calificar qué tanto se parece cada uno de ellos a usted, por medio de la siguiente escala.

1. Indica qué tanto se parece tu personalidad a la del empleado descrito a continuación:	Es totalmente distinto a mí	Casi no se parece a mí	Se parece muy poco a mí	Se parece algo a mí	Se parece a mí	Se parece mucho a mí	Es idéntico a mí
VO1 Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía sólo de verlo(a).	1	2	3	4	5	6	7
VO2 Respetar las costumbres y tradiciones que se siguen en su trabajo, es muy importante para él (ella).	1	2	3	4	5	6	7
VO3 A él (ella) le gusta manejar a la gente, le gusta mandar e influir a las personas.	1	2	3	4	5	6	7
VO4 Para él (ella) es muy importante el bienestar de las personas que conforman su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
VO5 Él (ella) es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas maneras de hacer mejor su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
VO6 Siempre se guía por lo que otros hacen, no le gusta hacer cosas que otros no hagan.	1	2	3	4	5	6	7
VO7 Él (ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
VO8 Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leal y honesto(a).	1	2	3	4	5	6	7
VO9 Él (ella) siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser empleado(a) eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
VO10 Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, como si fuera reloj.	1	2	3	4	5	6	7
VO11 Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación.	1	2	3	4	5	6	7
VO12 Él (ella) siempre lucha porque todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7
VO13 Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido.	1	2	3	4	5	6	7
VO14 Él (ella) es muy metódico(a); no le gusta intentar nuevas formas de hacer las cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado.	1	2	3	4	5	6	7
VO15 Para él (ella) adquirir y acumular bienes o usar servicios costosos es muy importante.	1	2	3	4	5	6	7
VO16 Para él (ella) la lealtad hacia su empresa y/o equipo de trabajo es muy importante.	1	2	3	4	5	6	7

DIMENSIÓN 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: en cada uno de los siguientes grupos de preguntas divida 100 puntos entre las cuatro alternativas posibles, dependiendo de qué tanto es similar cada alternativa a la empresa donde trabaja; dando un mayor número de puntos a la alternativa que es más parecida a su organización. Por ejemplo, en el grupo 1, si cree que la alternativa A es muy similar a su organización, las alternativas B y C son algo similares y la alternativa D es poco similar; pudiera dar 55 puntos a A, 20 puntos a B y C y 5 puntos a D. También es factible que la puntuación sea 0 para una o varias alternativas, según sea el caso. Sólo hay que asegurarse de que el total de puntos sea de 100 en cada grupo.

Características principales	Puntuación
A) La organización es como una extensión de la familia, la gente comparte mucho de sí misma.	
B) La organización es muy dinámica y emprendedora, la gente está dispuesta a arriesgarse a tomar riesgos.	
C) La organización está orientada a resultados, la gente es muy competitiva y orientada al logro.	
D) La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procesos formales gobiernan la actuación de la gente.	
Total	100

Administración de empleados	Puntuación
A) La administración promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B) La administración promueve el tomar riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad.	
C) La administración promueve una fuerte competitividad y demanda logros.	
D) La administración promueve la seguridad en el empleo la conformidad y la estabilidad en las relaciones.	
Total	100

Cohesión en la organización	Puntuación
A) Aquello que mantiene unida a la organización es la lealtad, confianza mutua y compromiso con la organización.	
B) Aquello que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y desarrollo.	
C) Aquello que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y cumplimiento de los objetivos.	
D) Aquello que mantiene unida a la organización son las reglas formales y políticas.	
Total	100

Énfasis estratégico	Puntuación
A) La organización enfatiza el desarrollo humano, persiste la confianza, apertura y participación.	
B) La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos, y propone retos inéditos.	
C) La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Tiene objetivos ambiciosos y es líder en el mercado.	
D) La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. La eficiencia y control de las operaciones son importantes.	
Total	100

DIMENSIÓN 3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Instrucciones: a continuación se presentan algunas situaciones que ocurren en las organizaciones. Por favor indique en cada grupo, cuál de las 3 alternativas es más similar a la suya (marque sólo una):

A) Tipo A: La organización compite en un medio ambiente que cambia rápidamente.	<input type="checkbox"/>
B) Tipo B: La organización compite en un medio ambiente estable.	<input type="checkbox"/>
C) Tipo C: La organización compite en un medio ambiente que domina.	<input type="checkbox"/>

A) Tipo A: La organización realiza continuamente ajustes y mejoras a la tecnología, estructura o procesos.	<input type="checkbox"/>
B) Tipo B: La organización se adapta a los cambios en cuanto a tecnología, estructura o procesos.	<input type="checkbox"/>
C) Tipo C: La organización realiza pocos ajustes a la tecnología estructura o procesos.	<input type="checkbox"/>

A) Tipo A: La organización busca ser la primera en desarrollar nuevos productos o servicios.	<input type="checkbox"/>
B) Tipo B: La organización desarrolla nuevos productos o servicios, imitando empresas exitosas.	<input type="checkbox"/>
C) Tipo C: La organización busca la eficiencia en su trabajo, más que innovar en productos o servicios.	<input type="checkbox"/>

A) Tipo A: La evaluación de su desempeño se basa en fuentes como compañeros, subordinados y superiores.	<input type="checkbox"/>
B) Tipo B: La evaluación de su desempeño se basa en el logro de objetivos y resultados medibles.	<input type="checkbox"/>
C) Tipo C: La evaluación de su desempeño se basa en estar de acuerdo con la forma de trabajar de la empresa.	<input type="checkbox"/>

A) Tipo A: El puesto de trabajo que desempeña le permite hacer cambios en su forma de trabajar.	<input type="checkbox"/>
B) Tipo B: El puesto de trabajo que desempeña no requiere cambios, está previamente establecido.	<input type="checkbox"/>
C) Tipo C: El puesto de trabajo que desempeña es extremadamente simple.	<input type="checkbox"/>

A) Tipo A: La capacitación que se da en la empresa es continua.	<input type="checkbox"/>
B) Tipo B: La capacitación que se da en la empresa busca mejorar el desempeño.	<input type="checkbox"/>
C) Tipo C: La capacitación que recibe en la empresa se enfoca a explicar reglas y procedimientos.	<input type="checkbox"/>

DIMENSIÓN 4. DEMOGRÁFICA

Instrucciones: responda las siguientes preguntas, indicando:

1. Edad: _____ años

2. Género: Femenino Masculino

3. Estado civil: Soltero Casado Divorciado

4. ¿Cuál es su nivel de estudios?			
4.1 Primaria	<input type="checkbox"/>	4.4 Carrera Técnica	<input type="checkbox"/>
4.2 Secundaria	<input type="checkbox"/>	4.5 Ingeniería o Licenciatura	<input type="checkbox"/>
4.3 Preparatoria	<input type="checkbox"/>	4.6 Posgrado	<input type="checkbox"/>

5. Indique los años que lleva laborando en la empresa: _____ años.

6. Indique el nivel jerárquico que ocupa en la empresa: Operativo Supervisión Directivo

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Municipio y Estado: _____ Correo electrónico: _____

Antes de entregar el cuestionario revise que todas las preguntas estén debidamente contestadas.

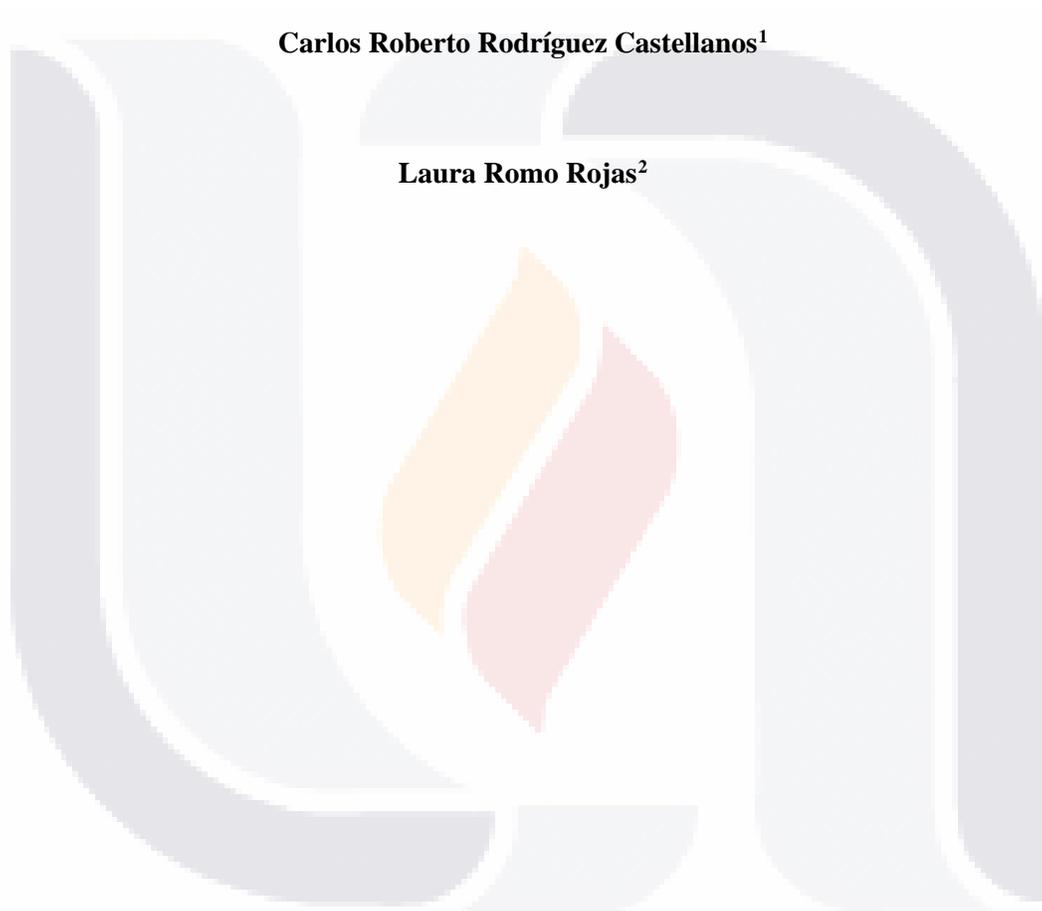
Muchas gracias por participar

Alineación de la cultura organizacional con los valores organizacionales en una empresa grande manufacturera en Aguascalientes, México. Estudio de caso.

Alignment between organizational culture and organizational values in a manufacturing large companie in Aguascalientes, Mexico. Case Study.

Carlos Roberto Rodríguez Castellanos¹

Laura Romo Rojas²



¹ Licenciado en Administración de Empresas, con Maestría en Administración. Profesor de Asignatura de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración Básica, crrodri@correo.uaa.mx, Tel. 910-84-73.

² Licenciada en Administración de Empresas, Maestría en Administración, con Doctorado en Pedagogía. Profesor/ Investigador de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración Básica, lromor@correo.uaa.mx, Tel. 910-84-73.

Resumen

En el mundo actual las empresas en su búsqueda por crear ventajas competitivas, pasan por alto aspectos como la cultura y los valores organizacionales presentes en el personal de la organización. Variables elementales para una organización que pretende que sus trabajadores estén cohesionados, compartan sus objetivos, estén motivados, coordinados, sean leales y más eficientes. Esta investigación tiene como finalidad identificar la cultura y valores organizacionales presentes en los trabajadores de nivel operativo de una empresa manufacturera trasnacional de tamaño grande, además de evaluar la alineación existente entre estas dos variables. Mediante el estudio de caso, se aplicó una encuesta a una muestra de 310 trabajadores. Los resultados manifiestan que la cultura organizacional que predomina es la de mercado, mientras que el valor organizacional que destaca en los empleados es el de auto trascendencia. A través de la prueba de hipótesis de Ji cuadrada y del coeficiente de Kappa, se muestra que no hay una alineación significativa entre la cultura y los valores organizacionales de la empresa. Esta divergencia entre la cultura y los valores organizacionales, representan una oportunidad de mejora para lograr un mejor desarrollo y desempeño organizacional.

Palabras clave: cultura organizacional, valores organizacionales.

Abstract

In today's world companies in their search to create competitive advantages overlook aspects such as organizational culture and values present in its people. These variables are critical to an organization that expects its workers to be cohesive, share their goals, be motivated, coordinated, loyal, and more efficient. This research aims to identify organizational culture and values present in operational-level workers at a large transnational manufacturing company, as well as evaluating the alignment between these two values. By a case study, selecting a random sample of 310 workers, the results indicate that the company's organizational culture that prevails is the market, while the organizational value that emphasizes in employees is that of self-transcendence. Through square Ji's hypothesis testing and Kappa coefficient, it is shown that there is no significant alignment between culture and organizational values of the company. This divergence represents an opportunity for the organization in the goal of obtaining a better development and organizational performance.

Key words: *organizational culture, organizational values.*



Introducción

Tal como lo comenta Pfeffer (2000: 1), “Vivimos en un mundo de organizaciones”; la mayoría de las personas pertenecen a una, desde que el individuo nace hasta que muere. El mismo autor define a las organizaciones como “las estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos”, con lo cual se manifiesta la relación del individuo con la sociedad, además del cumplimiento de las metas y objetivos, que la organización define en su misión. Pfeffer (2000: 6), plantea que las organizaciones tienen mecanismos que les permiten tener un control social, entre los que se encuentran premios, incentivos, sanciones y vigilancia; compromiso y procesos de socialización, liderazgo y cultura organizacional.

Es a éste último elemento, al que la presente investigación pretende entender, es decir, lo que para algunas organizaciones es la piedra angular de su éxito: la cultura organizacional. Bjerke (2000: 120), afirma que “[...] la cultura no se refiere a casos específicos o individuales, sino a tendencias en un grupo de personas, quienes aprenden subjetivamente valores comunes y compartidos, suposiciones y creencias de otros”. Arciniega y Zazueta (2010: 121), mencionan que “[...] en un nivel nacional, tomando como ejemplo un país, se presentan factores como clase social, especialidad ocupacional, posición política, simpatía religiosa, edad, sexo y otras diferencias de identidad social; lo que significa que muchos aspectos de una cultura nacional no son compartidos por todos los miembros”, por lo cual se da una gran diversidad de formas de pensar entre los individuos.

La intención del presente trabajo es clasificar la cultura y valores organizacionales de los trabajadores de nivel operativo de una empresa manufacturera transnacional de tamaño grande y evaluar la alineación existente entre estas dos variables. Esta ordenación se hará de acuerdo a las clasificaciones desarrolladas por Cameron y Quinn (2006: 35), respecto a la cultura organizacional y a la de Arciniega y Zazueta (2010: 98) en cuanto a los valores organizacionales. Con base en lo anterior se realizó un estudio empírico, tomando una muestra de 310 trabajadores, miembros del nivel operativo de una organización de tamaño grande. La encuesta contempló cuatro dimensiones principales: valores organizacionales, cultura organizacional, estrategias empresariales y perfil demográfico. En el trabajo se aborda primeramente el desarrollo de la investigación, realizando una revisión del estado del arte acerca de la cultura y valores organizacionales; posteriormente se plantea la metodología utilizada; después se efectúa el análisis de los resultados y finalmente se dan a conocer las conclusiones obtenidas.

Desarrollo

1. Cultura organizacional y valores organizacionales

Cultura es un concepto difícil de definir, que puede conceptualizarse simplemente como presunciones básicas o la significación que los individuos dan a la realidad (Zalpa, 2011: 12). El interpretar la cultura depende de cada persona y del campo de estudio en el cual se pretenda realizar la investigación; la cultura es algo dinámico, no está quieto y es adaptable a su entorno. Hofstede (1980: 5) define a la cultura simplemente como “una programación o software mental”, ya que hace una analogía entre la forma en que se programa a una computadora y como una persona aprehende cierta cultura; el software o programa mental está compuesto de pensamientos y sentimientos que habrán de predeterminar el comportamiento del individuo. Deal y Kennedy (2000: 4), mencionan de manera muy simple que la cultura organizacional es “la forma en que hacemos las cosas aquí”; Pümpin y García (1993: 83) la definen como “el conjunto de opiniones, normas y valores que caracterizan el comportamiento de los directivos y del personal”. Asimismo (Pümpin y García 1993: 83) afirman que “la cultura organizacional se retrata en la forma de abordar los problemas y como se solucionan, en la posición frente al trabajo o en el trato hacia los clientes, y en muchos otros ámbitos del comportamiento de los colaboradores de la empresa”.

Mendoza, Hernández y Salazar (2009: 288), mencionan que “La cultura organizacional es única e irrepetible, en ocasiones se han tratado de imitar los patrones de organizaciones exitosas, sin embargo, esto no ha sido posible, debido a que lo que ha funcionado reiteradamente para una organización, no necesariamente sirve con otra, en virtud de que el nivel de suposiciones básicas no es imitable”. Con dicha afirmación, Mendoza et al (2009: 288) se refieren a que la cultura organizacional, no es algo que la empresa pueda cambiar de la noche a la mañana, sino algo más profundo en la identidad del individuo.

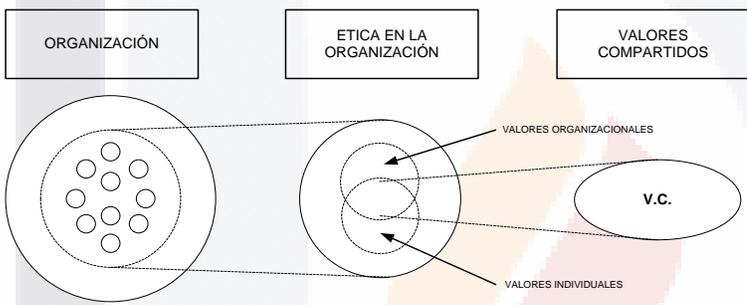
Refiriéndose al estudio de la cultura organizacional, una aportación muy importante es el modelo teórico propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983: 369), que se denomina *Competing Values Approach*, el cual es utilizado para tipificar la cultura organizacional presente y es desarrollado posteriormente por Cameron y Quinn (2006: 35). Quinn y Rohrbaugh (1983: 369) proponen la existencia de cuatro tipos de culturas organizacionales que son: Adhocrática, Mercado, Clan y Jerárquica.

En cuanto a los valores organizacionales, Gagliardi (1986: 123) los define como “la idealización de la experiencia colectiva de éxito en el uso de cierta habilidad y la transfiguración emocional de creencias previas”. Arciniega y Zazueta (2010: 29), los definen como “las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el contexto laboral”. En dicho concepto, Arciniega y Zazueta (2010: 29) afirman que los valores

son representaciones que tienen que ver con las necesidades (o fines instrumentales o terminales), son demostrados a través de ciertos comportamientos (responsabilidad o el compromiso), y son ordenados jerárquicamente (más importante la honradez que la puntualidad).

Rodríguez (2001: 54), en su tesis doctoral, con base en las conceptualizaciones de varios autores sobre el tema, ilustra el proceso por el que pasa una organización para coincidir respecto a ciertos valores. En el esquema (figura 1), se muestra a la organización como el origen de la socialización de los individuos, de la cual se desprende la ética organizacional, dentro de la cual convergen los valores organizacionales propuestos por la empresa y los valores individuales, es decir, aquellos que se traen consigo desde antes de integrarse al grupo social; de la combinación de ambos se obtendrán los valores compartidos que son, aquellas coincidencias axiológicas entre los miembros del grupo.

Figura 1. Los valores compartidos en la organización



Fuente: Miguel Ángel Rodríguez Olvera (2001: 54)

Arciniega y Zazueta (2010: 119), mencionan que los valores son elementos cohesionadores de una cultura, entre más se compartan los valores de una cultura, más solidez presenta la misma, por lo que es más difícil su desintegración. Gagliardi (1986: 124) menciona que “para mantener la identidad cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados, asumidos y transmitidos por la propia organización”. Incluso en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura unitaria en el momento en que se comparten ciertos valores, lo que sirve a los individuos como una guía que les permite actuar en consonancia independientemente de la situación o circunstancia experimentada.

Soyer et al (2007: 182), afirman en su estudio denominado *A fuzzy approach to value and culture assessment and application* que “Buscando la supervivencia en el mundo competitivo de hoy, las organizaciones están reconociendo que a ellas no únicamente les compete lo que ocurre al exterior, sino también aquello que se manifiesta internamente. Cada organización está construida sobre una sólida base de valores organizacionales [...]”, con lo cual manifiesta la importancia de la cultura fundamentada en un conjunto de valores de la empresa.

Van Rekom, Van Riel y Wierenga (2006: 175) proponen una metodología para evaluar empíricamente los valores principales de una organización, dicho análisis tiene por objeto determinar aquellos valores que los miembros manifiestan en su comportamiento diario y los cuales son compartidos por una parte de la organización. El método que Van Rekom et al (2006: 175) utilizan se divide en dos etapas principales; primero, una etapa exploratoria en la cual utilizan la entrevista como fuente de información para establecer los valores centrales de la organización. En una segunda etapa, otro estudio complementa las relaciones entre los significados y los fines implícitos en los valores potenciales. Según Van Rekom et al (2006: 176), los empleados quizá están de acuerdo con cierto valor implantado por la dirección, aunque desconozcan por qué ellos deberían pensar de esa manera y en la realidad ni siquiera compartirlos. Posteriormente, Arciniega y Zazueta (2010: 63), con base en Schwartz, Ros y Surkiss (1999: 53) emplearon las dimensiones de valores organizacionales, las cuales son Apertura al cambio, Auto mejora, Auto trascendencia y Conservación.

Tanto el modelo teórico desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983: 369) como el de Arciniega y Zazueta (2010: 63) están fundamentados en el paradigma de Parsons (1971: 15), denominado sistema AGIL (tabla 1), que está conformado por cuatro ejes básicos de cualquier sistema social los cuales son la adaptación (*adaptation*), que pretende satisfacer las necesidades externas del individuo, buscando su adecuación al entorno; los objetivos o fines (*goal attainment*), que todo individuo u organización debiera tener y alcanzar; la integración (*integration*), la cual se da al regular las relaciones existentes entre sus partes constituyentes y la latencia (*latency*), la cual considera la importancia de la transmisión de ciertos modelos de comportamiento, que buscan una identidad de los diferentes miembros del grupo .

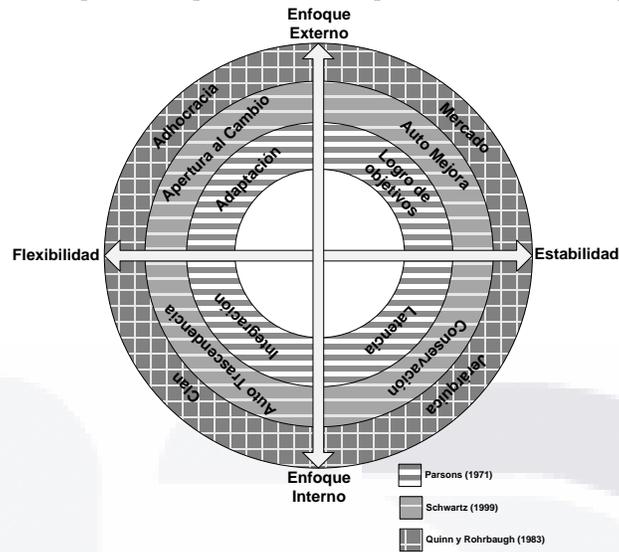
Tabla 1. Comparativo de el sistema AGIL con Cultura y Valores organizacionales.

Sistema AGIL	Cultura organizacional		Valores organizacionales	
	Quinn y Rohrbaugh (1983: 369)	Cameron y Quinn (2006: 35)	Schwartz et al (1999: 53)	Arciniega y Zazueta (2010)
Adaptation	Adhocrática	Adhocrática	Apertura al cambio	Apertura al cambio
Goal attainment	Mercado	Mercado	Auto mejora	Auto mejora
Integration	Clan	Clan	Auto trascendencia	Auto trascendencia
Latency	Jerárquica	Jerárquica	Conservación	Conservación

Fuente: elaboración propia a partir de bibliografía consultada.

Finalmente y como conclusión del marco teórico y fundamentándolo en las diferentes teorías y autores analizados, se propone el siguiente esquema (figura 2) que ilustra la relación entre las dimensiones a utilizar en la investigación:

Figura 2. Esquema conceptual de las teorías que fundamentan la investigación.



Fuente: Elaboración propia con base en Parsons (1971: 15), Quinn, y Rohrbaugh (1983: 372) y Schwartz et al (1999: 53)

Con base en lo anterior, se establece lo siguiente:

Objetivo general: Determinar si existe alineación entre la cultura organizacional y los valores organizacionales presentes en los trabajadores de la empresa estudio de caso.

Hipótesis

H1: Existe alineación entre la cultura organizacional y los valores organizacionales presentes en los trabajadores de la empresa estudio de caso.

H0: No existe alineación entre la cultura organizacional y los valores organizacionales presentes en los trabajadores de la empresa estudio de caso.

2. Metodología de la investigación

La empresa objeto del estudio de caso es de origen estadounidense, se dedica a la manufactura de equipo digital de tipo industrial, médico y automotriz, tiene diez años de haberse establecido en el estado de Aguascalientes.

2.1 La muestra

Para determinar la muestra, se solicitó a la empresa el número de trabajadores que laboran, teniendo una población de 1,800 empleados de nivel operativo. Con base en esa cifra, se calculó la muestra en 310 informantes, por lo que se procedió a obtener la información mediante una encuesta personal, que se llevó a

cabó durante el mes de julio de 2011, a continuación se muestra la ficha técnica de la presente investigación (tabla 2).

Tabla 2: Ficha técnica de la investigación

Características	Encuesta
Población	1,800 empleados de nivel directivo, supervisión y operativo
Ámbito de Estudio	Empresas grandes de Aguascalientes
Unidad Muestral	Empresa estudio de caso
Recolección de la información	Encuesta Personal
Procedimiento de Muestreo	Estudio de caso. Dentro de la empresa se realizó un muestreo probabilístico (MAS)
Tamaño de la Muestra	310 trabajadores de nivel operativo
Margen de error de muestreo	±4 % con un nivel de confianza del 96%, con p=0.5
Fecha del trabajo de campo	Julio de 2011

Fuente: elaboración propia

2.2 Medición de variables

Cultura organizacional

Con el objeto de medir la cultura organizacional, se utilizó el instrumento denominado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), elaborado por Cameron y Quinn (2006: 35) con base en el modelo *Competing Values Framework* (figura 3), de Quinn y Rohrbaugh (1983: 369), el cual contempla los siguientes tipos de culturas organizacionales:

1. Jerárquica. Esta se da en empresas que buscan un enfoque hacia al interior y que tienen una necesidad de estabilidad y control.
2. Mercado. Se da en empresas con enfoque al exterior, que buscan un control y estabilidad.
3. Clan. Empresas con orientación hacia el interior, que buscan flexibilidad e innovación mediante el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal a los clientes y un medio ambiente más humano.
4. Adhocrática. Con enfoque hacia el exterior, este tipo de cultura supone que la innovación y vanguardia de la organización son la clave para el éxito, que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios (Cameron y Quinn, 2006: 37).

Figura 3. Modelo *Competing Values Framework*



Fuente: Quinn y Rohrbaugh (1983: 372)

El instrumento OCAI (Cameron y Quinn, 2006: 25) analiza seis aspectos principales de la cultura, aunque para el interés de la investigación sólo se tomarán en cuenta las características principales, administración de empleados, cohesión en la organización y énfasis estratégico. Cada uno de los aspectos cuenta con cuatro alternativas, en las cuales son divididos un total de 100 puntos, dependiendo del grado en el que la organización a la que se pertenece es similar a la descrita en el cuestionario, dando una mayor cantidad de puntos a la alternativa que describe de una mejor manera la empresa.

Valores organizacionales

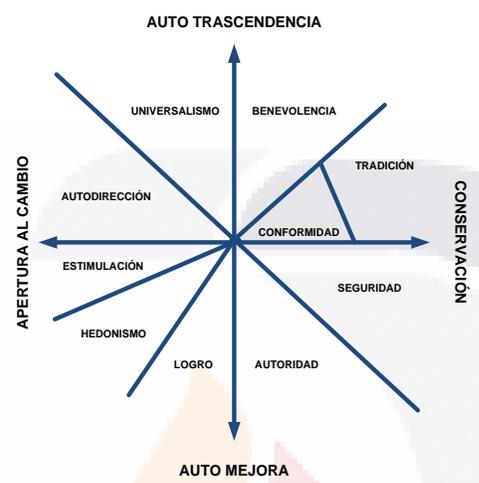
Con base en la propuesta de Schwartz et al (1999: 53), Arciniega y González (2010: 161) elaboraron un cuestionario denominado *Escala de valores hacia el trabajo* (EVAT 30), que consta de 16 ítems, en los que se operacionalizan los cuatro valores de orden superior que son la apertura al cambio, la conservación, el auto engrandecimiento y la auto trascendencia. En el cuestionario se pide a los participantes que se evalúen y comparen semejanzas entre los empleados que se describen y ellos mismos, utilizando respuestas tipo Likert. El cuestionario ya ha sido validado en varias ocasiones y ha sido traducido al italiano y portugués para su aplicación. Para el caso de la presente investigación, el EVAT 30 se considera una opción muy interesante que será utilizada para efecto de realizar de un diagnóstico de los valores organizacionales presentes en la empresa.

Schwartz et al (1999: 53), propone la existencia de diez valores universales del individuo (figura 4), divididos en cuatro grandes dimensiones de orden superior:

1. Apertura al cambio, se da en una organización con enfoque en su posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad que busca la innovación, la independencia y la creatividad.
2. Auto mejora, se da en el enfoque hacia la posición externa, con la necesidad de estabilidad y control, el logro, la competitividad y el prestigio.

- 3. Auto trascendencia, que se muestra en una organización con enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y los clientes; manifestándose la tolerancia, bienestar, o la solidaridad.
- 4. Conservación: Una organización con enfoque en el mantenimiento interno con necesidad de estabilidad y control, que busca el respeto, aceptación y tradición (Arciniega y Zazueta: 2010: 58).

Figura 4. Estructura dinámica de los valores



Fuente: Schwartz (1999) en Arciniega y Zazueta (2010: 63)

3. Análisis de resultados

3. 1 Análisis univariado

Primeramente se realizó una clasificación de la cultura organizacional de la muestra de los trabajadores de nivel operativo de la empresa estudiada. La tabla 3 muestra que la cultura que más se observa es la de Mercado con un 28.36%, seguida de la Jerárquica con un 26.05%, la Clan con un 25.11% y la Adhocrática con un 20.43%. Resulta importante hacer notar que las culturas predominantes son la Mercado y la Jerárquica; la primera tiene un enfoque hacia el medio ambiente externo, en el cual busca ser competitiva y productiva para alcanzar los mejores resultados, mientras que la segunda tiene una orientación interna, por lo que está en búsqueda de control en la organización. Además de esto, es trascendente mencionar que ambas culturas comparten la característica de pretender una orientación hacia la estabilidad en la empresa (figura 2); lo que se determina sumando sus porcentajes, ya que las dos representan el 54.51% de los trabajadores que comparten dicha particularidad.

Tabla 3. Cultura Organizacional (%)

Tipología	Porcentaje
Mercado	28.36
Jerárquica	26.05
Clan	25.11
Adhocrática	20.43

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los valores organizacionales (tabla 4), se aprecia una mayor tendencia hacia los valores de la dimensión Auto Trascendencia con una ponderación de 5.22, seguidos de la Apertura al Cambio con 4.91; posteriormente Conservación con 3.89 y Auto Mejora con 3.49.

Tabla 4. Valores Organizacionales

Dimensión	Ponderación
Auto Trascendencia	5.22
Apertura al Cambio	4.91
Conservación	3.89
Auto Mejora	3.49

Fuente: elaboración propia

De estos resultados es interesante comentar que las dimensiones con mayor significancia son las de Auto Trascendencia y Apertura al Cambio que contienen valores organizacionales con tendencia hacia la flexibilidad (figura 2), y que están orientadas contrariamente a las culturas organizacionales de Mercado y Jerárquica, predominantes en el análisis anterior. Los resultados del análisis univariado, hasta el momento arrojan el que no

existe una alineación entre la cultura organizacional y los valores organizacionales de los trabajadores objetos de estudio, lo cual habrá de comprobarse estadísticamente.

3.2 Análisis multivariado y contrastación de la hipótesis de investigación

- Asociación entre cultura y valores organizacionales (Ji cuadrada)

Primeramente se llevó a cabo un análisis de la alineación entre la cultura y valores organizacionales, mediante la prueba de χ^2 (Levine, Krehbiel y Berenson: 2006: 378), los resultados fueron los siguientes (tabla 5):

Tabla 5. Prueba de χ^2 de Cultura y Valores Organizacionales

	Cultura Adhocrática	Cultura Mercado	Cultura Clan	Cultura Jerárquica
Valor Apertura al Cambio	595.90* 0.759**			
Valor Auto mejora		850.38* 0.718**		
Valor Auto Trascendencia			636.41* 0.983**	
Valor Conservación				779.25* 0.676**
*Estadístico de Ji cuadrada				
**Valor p				

Fuente: elaboración propia

De dichos resultados se llevó a cabo la interpretación de la información con el objeto de contrastar las hipótesis. Dicha comprobación se muestra a continuación:

H₀: No existe alineación entre la cultura organizacional Adhocrática y los valores organizacionales de Apertura al cambio.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis nula, la cual rechaza una alineación entre la cultura organizacional Adhocrática y los valores organizacionales de Apertura al cambio, realizando el procedimiento estadístico se obtiene un coeficiente de χ^2 de 595.90 y p igual a 0.759, lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede determinar que no existe una asociación lineal entre ambas variables. La afirmación anterior resulta con cierta lógica, debido a que la cultura Adhocrática es la que tiene una menor mención, mientras que los valores de Apertura al cambio, tienen una mayor preponderancia en los resultados obtenidos de la muestra en el análisis univariado.

H₀: No existe alineación entre la cultura organizacional Mercado y los valores organizacionales de Auto mejora.

Respecto a la comprobación de esta hipótesis nula, que rechaza una alineación entre la cultura organizacional Mercado y los valores organizacionales de Auto mejora, al realizar la prueba estadística se obtiene un coeficiente de χ^2 de 850.38 y de p de 0.718, lo que resulta en no rechazar la hipótesis nula, por lo que se determina que las variables presentan diferencias estadísticamente significativas.

H₀: No existe alineación entre la cultura organizacional Clan y los valores organizacionales de Auto trascendencia.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis nula, la cual rechaza una alineación entre la cultura organizacional Clan y los valores organizacionales de Auto trascendencia, realizando el procedimiento estadístico se obtiene un coeficiente de χ^2 de 636.41 y de p de 0.983, lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede determinar que no existe una asociación lineal entre ambas variables.

H₀: No existe alineación entre la cultura organizacional Jerárquica y los valores organizacionales de Conservación.

Respecto a la comprobación de esta hipótesis nula, que rechaza una alineación entre la cultura organizacional Jerárquica y los valores organizacionales de Conservación, al realizar la prueba estadística se obtiene un coeficiente de χ^2 de 779.25 y de p de 0.676, lo que resulta en no rechazar la hipótesis nula, por lo que se determina que las variables presentan diferencias estadísticamente significativas.

Lo que muestra la prueba estadística analizada anteriormente es que no existe una alineación entre las culturas y valores organizacionales que teóricamente debieran concordar. Se reitera que los valores organizacionales son parte fundamental para lograr una cultura organizacional fuerte que ofrezca mejores

condiciones para el desarrollo pleno de la organización, por lo que debiera trabajarse con un enfoque a encauzar este aspecto.

- Alineación entre cultura y valores organizacionales (Kappa)

A la par del análisis mediante χ^2 , se llevó a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Kappa (tabla 6), para lo cual se hizo un tratamiento especial a las variables de cultura y valores organizacionales, transformándolas en variables binarias. Se implementó un punto de corte para las variables de valores organizacionales de 5 en la escala que comprendía del 1 al 7, dando por entendido que en este punto, el individuo concuerda con el enunciado que se le presenta aceptando que la persona de la que se habla se parece a él. En el caso de la cultura organizacional se tomó como punto de corte el número 50 en una escala del 0 al 100, ya que este punto es la mitad de la propia graduación.

Tabla 6. Índice de concordancia (Kappa) de los V.O. Y C.O.

	Cultura Adhocrática	Cultura Mercado	Cultura Clan	Cultura Jerárquica
Valor Apertura al Cambio	0.029*			
Valor Auto mejora		0.124* 0.029**		
Valor Auto Trascendencia			0.016* 0.588**	
Valor Conservación				0.024* 0.660**
*Estadístico de correlación de Kappa				
**Valor p				

Fuente: elaboración propia

Respecto a la comprobación de la hipótesis nula, la cual rechaza una alineación entre la cultura organizacional Adhocrática y los valores organizacionales de Apertura al cambio, realizando el procedimiento

estadístico se obtiene un coeficiente de Kappa de 0.029 y p igual a 0.176, lo cual de acuerdo al coeficiente de correlación de Kappa (tabla 7), la asociación entre las dos variables es insignificante, lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede determinar que no existe alineación entre ambas variables.

Referente a la comprobación de la hipótesis nula, que rechaza una alineación entre la cultura organizacional Mercado y los valores organizacionales de Auto mejora, al realizar la prueba estadística se obtiene un coeficiente de Kappa de 0.124 y de p de 0.029, que de acuerdo al coeficiente de correlación de Kappa (tabla 7), la asociación entre variables es insignificante, lo que resulta en no rechazar la hipótesis nula, por lo que se determina que las variables presentan diferencias estadísticamente significativas.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis nula, la cual rechaza una alineación entre la cultura organizacional Clan y los valores organizacionales de Auto trascendencia, realizando el procedimiento estadístico se obtiene un coeficiente de Kappa de 0.016 y de p de 0.588, lo que de acuerdo al coeficiente de correlación de Kappa (tabla 7) se da una asociación insignificante, lo que lleva a no rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede determinar que no existe una asociación lineal entre ambas variables.

Finalmente en cuanto a la comprobación de la hipótesis nula, que rechaza una alineación entre la cultura organizacional Jerárquica y los valores organizacionales de Conservación, al realizar la prueba estadística se obtiene un coeficiente de Kappa de 0.024 y de p de 0.660, lo que resulta en una asociación insignificante (tabla 7), que no determina asociación entre las variables.

Lo que muestra la prueba estadística de Kappa es que no existe una alineación significativa entre las culturas y valores organizacionales de la empresa estudiada.

Tabla 7. Grado de acuerdo de los coeficientes de correlación de Kappa

Coeficiente	Grado de acuerdo
0- 0.2	Insignificante
0.2- 0.4	Bajo
0.4- 0.6	Moderado
0.6- 0.8	Bueno
0.8- 1	Muy bueno

Fuente: Landis y Koch (1977)

Conclusiones

Citando a Barney (1986: 659), se dice que una cultura organizacional es fuerte cuando los trabajadores de ésta, cuentan con valores organizacionales alineados con la cultura de la empresa. Contrariamente, cuando una cultura organizacional es débil, puede encontrarse el que ésta no coincida completamente con los valores organizacionales de los trabajadores. Así también considera que aquellas empresas que fomentan una cultura organizacional fuerte, cuentan con valores organizacionales claros que dan a su gente una razón para abrazar la misma cultura y comportarse de acuerdo a lo que se requiere o es correcto para la organización.

Los resultados desprendidos muestran que la cultura organizacional de la empresa estudio de caso no se encuentra alineada con los valores organizacionales de los trabajadores encuestados, lo que puede significar una gran oportunidad por fortalecer este aspecto y obtener mejores beneficios tanto para el elemento humano como para la organización. Entre algunas acciones que pudieran apoyar un mayor alineamiento entre la cultura y los valores organizacionales, se encuentran por ejemplo el ofrecer igualdad de oportunidades, tener una comunicación apropiada, contar con líderes inspiradores e invertir en el aprendizaje y entrenamiento del trabajador.

Finalmente es importante precisar que la investigación al ser un estudio de caso tiene limitaciones como el no poder comparar lo indagado con algunos otros resultados de investigaciones similares.

Bibliografía

- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). Desarrollo de los valores en el trabajo. 1ª Edición. Ed. Trillas. México, D.F.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bjerke, B. (2000). “A typified, culture-based, interpretation of management of SMEs in Southeast Asia”. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 17, 103-132.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. 1ª Edición. Ed. Jossey Bass. U.S.A.
- Deal, T. y Kennedy, A. (2000). Corporate Cultures. 2ª Edición. Ed. Basic Books. U.S.A.
- Gagliardi, P.(1986). “The creation and change of organizations cultures. A Conceptual Framework”. *Organizational Studies*. 117-134.
- Hofstede G. (1980). Cultural Consequences. Ed. Sage. Estados Unidos.
- Landis, J.R., Koch, G.G. (1977). “The measurement of observer agreement for categorical data”. *Biometrics* 33: 159-174.

Levine, D., Krehbiel, T., Berenson, M. (2006). Estadística para administración. 4ª Edición. Ed. Prentice Hall. México.

Mendoza, J., Hernández, M., Salazar, B. (2009). “La cultura organizacional en las PYMES”. La investigación académica en la MYPIME: realidades, oportunidades y retos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Págs. 273-292.

Parsons, T. (1971). El sistema de las sociedades modernas. Ed. Trillas. México.

Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades. 1ª Edición. Ed. Oxford University Press. Nueva York.

Pümpin, C. y García S. (1993). Estrategia empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa. Ed. Díaz de Santos. España.

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377.

Rodríguez, M. (2001). “Modelo de administración basada en valores éticos: una evaluación empírica de la predisposición psicológica de los trabajadores para compartir los valores organizacionales y el nivel de desarrollo moral para la toma de decisiones éticas”. Universidad Juárez del Estado de Durango, Doctorado en Administración.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4ª Edición. Ed. Jossey- Bass. USA.

Schwartz, S., Ros, M., Surkiss, S. (1999). “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work”. *International Association of Applied Psychology*. Vol. 48 No. 1. 49-71.

Soyer, A., Kabak, O., Asan, U. (2007). “A fuzzy approach to value and culture assessment and application”. *International Journal of Approximate Reasoning*. Vol. 44.

Van Rekom, J., Van Riel, C., y Wierenga, B. (2006). “A methodology for assessing organizational core values”. *Journal of Management Studies*. Vol. 43. No. 2. 175- 201.

Zalpa, G. (2011). *Cultura y Acción Social. Teorías de la cultura* 1ª Edición. Ed. Plaza y Valdés. México.