

Ciudad Obregón, Sonora, a 11 de Julio de 2013.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Ana Victoria Corral Rochín, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada Elaboración de una escala para la medición de la cultura organizacional, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciatura en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Ana V. Corral R.
(Nombre y firma del autor)

RESUMEN

La presente investigación se llevo a cabo en una empresa maquiladora perteneciente a la región del mayo. Se le aplico a un total de 350 personas la Escala para la medición de la Cultura Organizacional algunos miembros laboran en una jornada de trabajo normal y otros en una jornada de trabajo acumulada.

La finalidad del presente estudio es de tipo básica por qué sirve como fundamento para la realización de futuras investigaciones, por el alcance es temporal y se trata de una investigación de diseño no experimental tipo cuantitativa, ya que no hay manipulación de variables, y se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural para analizarlo.

El resultado obtenido de esta investigación fue que los trabajadores que tienen una jornada laboral acumulada presentan más adhesión a la cultura organizacional que los trabajadores que tienen una jornada laboral de trabajo normal.

INDICE

DEDICATORIAS.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN.....	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivo.....	8
1.5. Hipótesis.....	8
1.6. Limitaciones del estudio.....	8
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
2.1 Características de la Cultura Organizacional.....	13
2.2 Tipos de Cultura Organizacional.....	17
2.3 Niveles de la Cultura Organizacional.....	20
2.4 Funciones de la Cultura Organizacional.....	21
2.5 Comunicación y cambio de Cultura.....	21
2.6 Evaluación de una nueva cultura.....	22
CAPITULO III. METODOLOGIA	
3.1. Sujetos.....	25
3.2. Materiales.....	25
3.3. Procedimiento.....	27
CAPITULO IV. RESULTADOS	
4.1. Análisis descriptivo.....	29
4.2. Análisis inferencial.....	31
CAPITULO V. DISCUSION	
5.1. Conclusión.....	38
5.2. Recomendaciones.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	41
 ANEXO.....	 45

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadios de crecimiento de la cultura organizacional.....	17
Tabla 2. Tipos de cultura organizacional.....	19
Tabla 3. Valores de t de la Escala de Cultura Organizacional.....	32
Tabla 4. Consistencia interna de las dimensiones dela Escala de Cultura Organizacional.....	36

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.....	12
Figura 2. Edad de los participantes.....	29
Figura 3. Sexo de los participantes.....	29
Figura 4. Jornada laboral de los participantes.....	30
Figura 5. Antigüedad de los sujetos.....	30
Figura 6. Niveles de cultura.....	31
Figura 7. Niveles de la Dimensión: Identidad.....	33
Figura 8. Niveles de la dimensión: Motivación.....	34
Figura 9. Niveles de la dimensión: Comunicación.....	34
Figura 10. Niveles de la dimensión: Liderazgo.....	35
Figura 11. Niveles de la dimensión: Toma de decisiones.....	35
Figura 12. Relación del tipo de jornada y el nivel de cultura.....	36

DEDICATORIA

A mi madre y hermano por ser el pilar más importante de mi vida y estar conmigo en todo momento dándome su apoyo incondicional.

Gracias por todo, los amo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí y llevar a cabo un logro más.

A mi madre, por ser una guerrera y sacarnos adelante a pesar de cualquier adversidad, por ser mi guía, mi confidente, mi apoyo y mi fortaleza, por todo el amor que me das y por siempre confiar en mí.

Te amo.

A mi hermano, por tomar el papel del pilar de nuestro hogar, por luchar siempre para salir adelante, por todas las risas y lágrimas, por cada pelea o reflexión que hemos compartido, por apoyarme y estar conmigo en las buenas y en las malas.

Te amo.

A mi Mamá Concha y mi Papá Raúl (†), por ser para mi más que unos abuelos, mis segundos padres. Siempre estaré agradecida con Dios por habérmelos mandado, son muy importantes en mi vida.

Los amo.

A mi familia, por estar conmigo siempre, por sus muestras de cariño y apoyo en cualquier circunstancia, por compartir conmigo este triunfo y al igual que yo sentirse orgullosos por que lo hemos logrado.

Los quiero.

A mis amigos (as), por tantos buenos momentos compartidos que dejan huella en cada uno de nosotros y una gran enseñanza, por darme la oportunidad de entrar en sus vidas, por la confianza, la complicidad, la hermandad, la alegría y el cariño.

Los quiero.

Al Instituto Tecnológico de Sonora, en especial a mis maestros, por compartir durante cuatro años sus conocimientos y experiencias que fueron parte esencial de nuestra formación.

Gracias.

Al Mtro. Luis Fernando Erro Salcido y al Lic. Luis Fernando Hermsillo Anduaga por dedicar parte de su tiempo a la revisión y correcciones de este trabajo.

Gracias.

Al Mtro. Gilberto Manuel Córdova Cárdenas, por ser mi guía y apoyo en este trabajo, por su paciencia, su disponibilidad, por transmitir su alegría, por escucharme, aconsejarme e impulsarme a salir adelante. Sin usted no lo hubiera logrado.

De corazón, ¡Muchas Gracias!.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son una realidad cultural y están expuestas a estar en constante cambio tanto en lo social, como en lo económico y tecnológico o de lo contrario tienen también la opción de encerrarse dentro de sus límites y oponerse a cualquier cambio sugerido. Tienen como finalidad objetivos de supervivencia y es necesario que se enfrenten a problemas para poder desarrollarse y crecer.

En cualquiera de los casos cada organización refleja sus creencias, valores e ideas, así como sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado, o bien, forma parte de la cultura. La cultura organizacional les sirve a los miembros de cada organización para saber cómo deben conducirse y actuar en ésta.

Al respecto Robbins (1991) plantea: “La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar la autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de lo simples rasgos estructurales... Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización(Gonzalez Breach, 2005).

La cultura organizacional es de gran importancia para cualquier organización ya que se encuentra presente en cualquier función o acción que realizan sus miembros. La forma en que funciona una empresa refleja sus estrategias, estructuras y sistemas; todo esto es determinado por su cultura.

Es a través de la cultura que tiene la organización que se ve reflejado el compromiso que tiene el individuo respecto a la organización en la cual trabaja.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza(Jones, 2008).

1.1 Antecedentes

Parte fundamental de una sociedad son las organizaciones, ya que éstas se pueden considerar como la base de la economía ya que son las generadoras de empleo y así la comunidad tiene la manera de satisfacer sus necesidades y contar con bienes y servicios. Una organización puede ser considerada como micro-

sociedad por lo que tienen cultura propia que los caracteriza o bien, distingue de otras.

Para poder llegar al concepto de cultura organizacional es necesario partir primero del significado de cultura. Existen un sin fin de conceptos de esta palabra pero se retoma uno muy claro de Edgar Morin (1992) quien dice que “La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, se manifiestan representaciones colectivas, consciencia colectiva, imaginario colectivo. Y, al disponer de su capital cognitivo, la cultura instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales. Las reglas/normas culturales generan procesos sociales y regeneran globalmente la complejidad social adquirida por esta misma cultura”(Gómez Gómez, 2008).

Tomando en cuenta el concepto de cultura, se puede tener la idea para ir entonces en busca y completar el significado de cultura organizacional o bien la cultura de una empresa.

Para Ouchi (1982) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este autor concluye también que “las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados los cuales expresan un mayor bienestar emocional y también se sienten menos enajenados” (Calderon, Murillo, & Torres, 2003).

Mientras que para Robbins (1996) plantea que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (Rivas & Samra, 2006)

El estudio de la cultura de las organizaciones comenzó a tomar relevancia a partir del trabajo de Peters y Waterman (1982), quienes relacionaron la excelencia organizacional con una cultura fuerte caracterizada por una visión compartida.

En el ámbito laboral/organizacional de la Psicología existe un gran número de investigaciones relacionadas con la cultura organizacional. En algunas investigaciones se señala que las empresas desarrollan sus propias culturas y tienden a atraer empleados con similares características, incluyendo sus valores.

De allí que muchas investigaciones están focalizadas sobre la congruencia entre los valores de los individuos y los de las organizaciones donde trabajan. Por otro lado, se sostiene que las organizaciones sufren influencias sistemáticas de su ambiente próximo y procuran lo que serían afectadas por los valores de la cultura nacional en la que se insertan y no presentarían variaciones en cuanto a los valores que configuran su cultura interna.

Un estudio realizado con 10 empresas nacionales y 6 empresas privadas de Argentina muestra que se confirman las hipótesis planteadas las cuales dicen que comparadas con las empresas privadas, las empresas nacionales argentinas implementarán con mayor frecuencia prácticas orientadas a los empleados y a los sistemas rígidos.

Comparadas con las empresas nacionales argentinas, las empresas privadas implementarán con mayor frecuencia prácticas orientadas a los resultados, al mercado y a los sistemas abiertos.

También existen estudios en los cuales se puede clarificar la relación que tiene la cultura de los grupos de trabajo con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional que tiene cada uno de sus miembros.

Con esta investigación se puede corroborar que la cultura de los grupos de trabajo, en sus dimensiones de integración, consideración y colaboración, predice la satisfacción laboral de los miembros del grupo.

La cultura de los grupos de trabajo, en sus dimensiones de integración, consideración y colaboración, predice el compromiso afectivo y normativo de los miembros del grupo.

Otra investigación en la cual se estudia también la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral se muestra que la mayoría de los trabajadores hacen referencia a una clasificación cultural débil, debido a que tienen poco tiempo en la organización, lo que dificulta que el personal conozca a plenitud la cultura existente.

En dicha investigación se define la cultura débil como aquella en donde existe mucho desperdicio de tiempo, donde los empleados no saben por dónde empezar a hacer sus actividades por lo que es necesario implementar reglas formales las cuales orienten la conducta de los trabajadores.

Estudiando la cultura organizacional relacionada con el compromiso que toman los trabajadores para llevar a cabo su trabajo se encontró que existe una mayor relación positiva en la cultura con el compromiso con los valores que con el compromiso de continuar con su trabajo.

La cultura resulta predecir significativamente el compromiso con los valores. Cuanto mayor es la cultura en los equipos de trabajo, mayor es su compromiso

con los valores. Existe un modelo el cual permite analizar como a través de la cultura organizacional puede haber crecimiento en los negocios.

Un modelo orientado al análisis cuantitativo es el desarrollado por Daniel Denison, en cual es llamado Denison Organizational Culture Survey Docs. (Barreto & Bonilla, 2011). Dicho modelo diagnostica, evalúa y hace un análisis del perfil cultural de la organización, el cual es basado en la creencia y suposiciones resumidas en cuatro rasgos culturales: misión, adaptabilidad, participación y coherencia. Este modelo fue aplicado en 45 empresas desde hace más de 5 años. Dicha encuesta está constituida por 60 preguntas cerradas las cuales generan una descripción y un análisis directo y comprensible de la cultura organizacional.

Los miembros consideran que tienen la capacidad para ser una fuente importante que le ayuda a la empresa a competir mejor. Es así como la actitud positiva de los miembros debe ser soportada por el desarrollo de sus capacidades y destrezas y así se da la combinación entre actitudes, capacidades técnicas y cooperación entre los diferentes niveles de la organización. Es de este modo como se genera una mayor productividad y competitividad y se crea una fortaleza fundamental en el desarrollo organizacional.

La cultura organizacional es un factor fundamental para que la empresa llegue a ser altamente competitiva. Es llamada espejo de la compañía ya que en ella se ven reflejados los principios, valores, estilos, mentalidad, normas, reglas, filosofía, comportamiento y clima organizacional.

Es esencial que la empresa tenga bien definida su cultura y aplique correctamente las estrategias así como el manejo de su información para que se evidencie la colaboración entre diferentes sectores que conforman la organización. (Cantillo Guerrero & Daza Escorcía, 2011).

En otra investigación se determinó que a partir de la percepción de los gerentes, algunos componentes de la cultura organizacional tales como el liderazgo, la cooperación, el reconocimiento, la satisfacción del trabajador, la comunicación, la capacitación brindada a los empleados, la creatividad, el mejoramiento continuo, la calidad del servicio y el servicio al cliente favorecen el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad en las empresas, como un objetivo que se debe cumplir a corto o mediano plazo. (Salcedo & Romero, 2006).

Para llevar a cabo investigaciones sobre la cultura organizacional se debe tomar en cuenta las características de la cultura del país y la cultura regional, se deben evaluar diferentes modelos y tratar de aplicarlos de acuerdo a cada contexto.

1.2 Planteamiento del problema

Como bien es sabido, parte fundamental para formar una organización son las personas ya que estas son las encargadas de realizar labores para que este grupo logre algún fin o meta específica propuesta a corto, mediano o largo plazo. Generalmente las organizaciones ofrecen bienes o servicios los cuales están diseñados para llegar a la satisfacción de las personas lo cual crea una interacción entre el empleado y el cliente.

Cada organización se rige por sus creencias, sus valores, sus tradiciones lo cual forma su cultura y es en base a esto que debe regirse también el personal de la empresa. Por lo tanto es de suma importancia para una organización saber ¿si el trabajador permanece en más actividades de la organización aumentará el nivel de adhesión a la organización?

1.3 Justificación

El presente trabajo le proporcionará a las empresas saber cómo se encuentran sus empleados en cuanto a la cultura organizacional ya que como se ha mencionado anteriormente es pieza clave para la supervivencia de una organización saber cómo responden sus empleados ante ciertas circunstancias,

que tan comprometidos están con la empresa, de qué manera realizará su trabajo y atenderá al cliente que va en busca de los servicios de la empresa.

1.4 Objetivo

Elaborar una escala para medir y determinar el grado de la cultura organizacional en una empresa maquiladora de la región del mayo.

1.5 Hipótesis

H1 Si el trabajador permanece en más actividades de la organización entonces aumentará el nivel de adhesión a la organización.

H0 Si el trabajador permanece menos tiempo en la organización entonces disminuye el nivel de adhesión a la organización.

1.6 Limitaciones de estudio

El instrumento utilizado en esta investigación fue aplicado solamente a trabajadores de la región del mayo. Los trabajadores deben pertenecer a una empresa maquiladora, seleccionando a algunos que tengan una jornada de trabajo normal y a otros que pertenezcan a una jornada de trabajo acumulada. Estas personas deben ser mayores de 18 años.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Es en la antropología social se encuentran los orígenes del término cultura organizacional, siendo definida por Taylor (1871) como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”. El uso del término “cultura de la organización” se comienza a emplear especialmente en los años 70 Garmendia (1990) lo define como intersección de dos teorías: la de la organización, donde se entiende a la misma como principio básico para la consecución de objetivos y la de la cultura, que la define desde una perspectiva

antropológico-funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores (Sánchez Cañizares, Trillo Holgado, Mora Márquez, & Ayuso Muñoz, 2006).

A medida que pasan los años, la cultura organizacional mexicana se ha enfrentado a bastantes retos y en la mayoría de las ocasiones a salido adelante. Esto en parte se debe a que los mexicanos conservan valores y principios que los caracterizan.

La cultura organizacional es “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos” (Kinicki & Kreitner, 2004).

Para Cole, cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización. Mientras que para Robbins (2004) cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras (Alles, 2007).

Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. Por otro lado Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones” (Gonzalez Breach, 2005).

También se define a la cultura organizacional como los supuestos y las creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias actúan inconscientemente y definen lo que se da por sentado en la perspectiva que tiene una organización de sí misma y de su entorno (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2001).

Otra definición es valores, normas y declaraciones sobre lo que es importante para la empresa y cómo debe tratarse a los empleados (Dolan, Schuler, & Valle Cabrera, 1999).

Idalberto Chiavenato (1989), expresa la cultura organizacional como: “Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” Mientras que García y Dolan (1997) definen la cultura como: “La forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.” (Ascary Aguillón & Peña Moreno, 2011)

Cruz (2001), después de haber estudiado algunos autores define la cultura organizacional como una forma aprendida de hacer la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Por otra parte, según Granell (1997), la cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han sido exitosos para el logro de sus objetivos. Mientras que para Romero (1996), la cultura organizacional es un conjunto de creencias desarrolladas por una organización en su proceso de interacción interna y adaptación externa, compartida por sus miembros, manifestada y transmitida a través de diferentes expresiones: valores, ritos, normas, expectativas, actitudes, ceremonias, códigos de conducta, símbolos identificatorios e incluso formas arquitectónicas. (Salcedo & Romero, 2006)

La cultura organizacional es lo que representa a las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la

organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización. No es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte superior están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura como el tipo de edificio y de oficinas, colores, espacio, mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos políticas de administración de recursos humanos, etc. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

A continuación se muestra gráficamente el iceberg de la cultura organizacional.

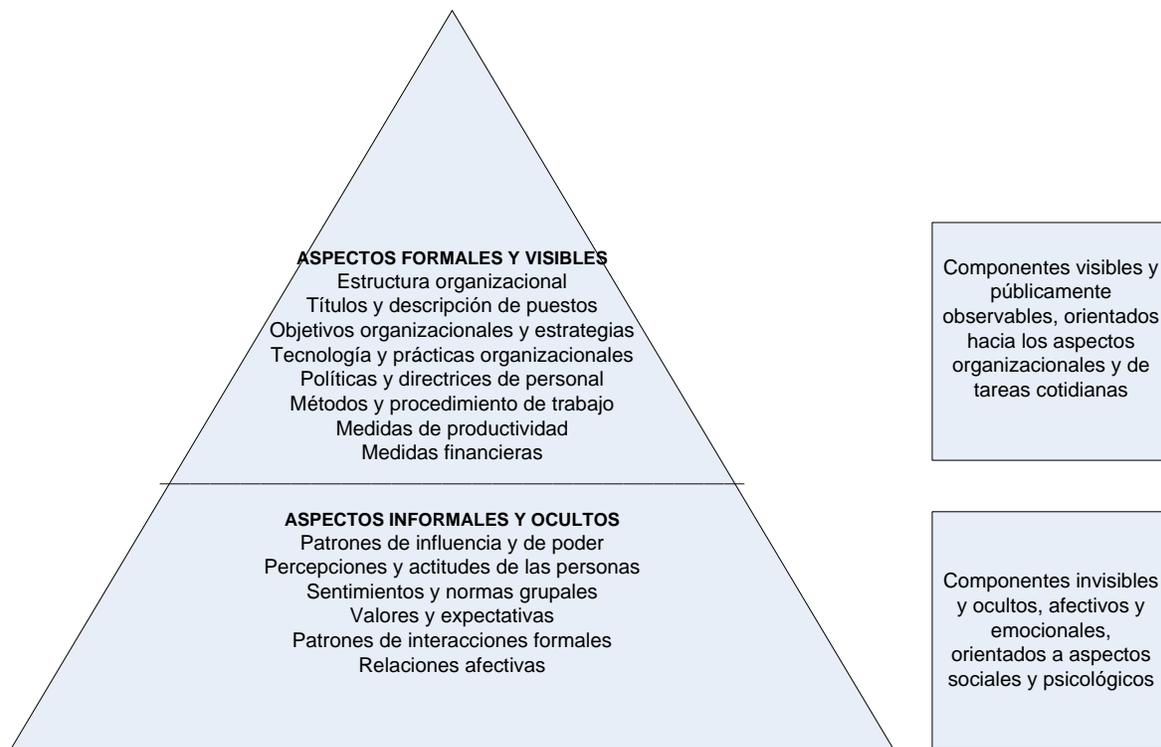


Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional

Fuente Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. 84-85). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. DE C. V.

2.1 Características de la cultura organizacional

Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia historia, valores, creencias, tradiciones, misión, visión, sus hábitos, su manera de comunicarse, relatos, mitos, anécdotas, sistemas y procedimientos. Todo este conjunto forma su cultura y lo comparten los individuos de cada organización.

Guiot (1992) considera que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no puede obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales (Gonzalez Breach, 2005).

Es sabido también que la cultura de una organización es distintiva, estable, implícita y simbólica. Esto quiere decir que cada organización tiene su propia cultura la cual hace que la organización se distinga o bien diferencie de otras, no es necesario que cambie y si lo hace ocurre de una manera lenta con el paso del tiempo, en algunas ocasiones no es necesario explicarla ya que es fácil de detectar y resultan representativas para los empleados. Depende de los objetivos planteados, el giro industrial, de quiénes y cómo son sus competidores y otros factores relacionados con el ambiente de cada empresa. Es fácil reconocerla cuando se todos sus elementos se integran de manera general y existe compatibilidad entre sí, es decir todo encaja muy bien. Establece normas de conducta apropiadas en el lugar de trabajo, es decir lo que está bien o lo que está mal, define también las funciones de cada miembro así como las expectativas que los empleados y los administrativos tienen de cada uno.

La cultura organizacional es diferente en cada organización ya que tiene que ver con la idea o con las características que los empleados tienen de la organización. Según algunas investigaciones realizadas para detectar la cultura que tiene una organización es necesario analizar siete características, las cuales son:

Innovación y correr riesgos; grado en el que la empresa anima a los empleados para que sean innovadores, creativos y corran riesgos. Minuciosidad; se analiza que tanto los empleados tienen exactitud, atención en cualquier detalle por mínimo que éste sea y capacidad para analizar cualquier cosa. Orientación a los resultados; que tanto la gerencia le pone más atención a los resultados que a las técnicas y procedimientos que se llevan a cabo para conseguir algo. Orientación a las personas; cuando a la gerencia toma en cuenta que tanto sus decisiones afectan o benefician a los miembros de la organización. Orientación a los equipos; Cuando las tareas o actividades que hay que realizar se organizan mejor en equipo que individualmente. Agresividad; los miembros del organismo son competitivos y no despreocupados. Estabilidad; la organización se mantiene en el mismo estado, en vez de crecer.(Robbins, 2004)

Cuando a una organización se le realiza una evaluación tomando en cuenta las siete características antes mencionadas, se tiene como resultado un marco realista de la cultura que maneja. Mediante la cultura organizacional se ven reflejadas las decisiones tomadas, los patrones de conducta y prejuicios conscientes e inconscientes de las personas de nivel superior.

La cultura se transmite a los empleados mediante el proceso de socialización, influye en el comportamiento del trabajo y es aplicable en todos los niveles de la organización. Es difícil evaluar la cultura organizacional de una manera objetiva ya que esta está presente sobre las suposiciones compartidas de los individuos y se expresa a través del lenguaje, las normas, la historia y tradiciones de sus líderes.

Para Luthans (2002) la cultura organizacional presenta seis características principales las cuales son: regularidad en los comportamientos observados, la relación entre los miembros de la organización se caracteriza por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias. La segunda característica son las normas, las cuales son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas. Como tercera característica se tiene a los valores predominantes, los cuales son los valores que principalmente definen el organismo y que se espera que los

miembros compartan. La cuarta característica es la filosofía, la cual son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes. En quinto lugar están las reglas, que son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo. Por último está el clima organizacional que es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc. (Chiavenato, 2007).

La cultura organizacional es parte fundamental de cualquier organización ya que se encuentra presente en cualquier función y acción que realizan sus miembros. Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. Guerin (1992) dice que es importante conocer el tipo de cultura de una organización porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos (Gonzalez Breach, 2005).

Cuatro atributos claves de la cultura organizacional son: los valores, los héroes, los ritos y rituales y las redes de trabajo. Los valores no son más que filosofía y creencias que son de gran ayuda y utilidad para los miembros de la organización y es así como interpretan la vida organizativa. Los héroes son los miembros de la misma organización que personifican los valores que tiene la empresa, son modelos que se deben seguir. Mientras que los ritos y rituales son las ceremonias que se realizan con el fin del celebrar y sobre todo reforzar los valores y héroes de la organización. Por último las redes de trabajo son los canales informales por los cuales interactúan los miembros de la organización.

Para llevar a cabo estudios sobre la cultura organizacional se crearon dos tipos, el primer tipo son los estudios que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y la relación de estas variables con resultados en el ámbito organizacional y el segundo tipo abarca los estudios entre culturas las cuales

buscan asociar los rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales. En este tipo se toman en cuenta características como el comportamiento organizacional y el liderazgo.

Para que una cultura se desarrolle debe pasar por tres estadios de crecimiento, los cuales se explican a continuación.

Estadio #1:

ESTADIO DE CRECIMIENTO	IMPLICACIONES Y FUNCIONES A NIVEL GENERAL
<p>El nacimiento y primeros años: Dominio del fundador. Fase de sucesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura es una actitud distintiva, una fuente de identidad. • La cultura es el elemento unificante de la empresa. • La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. • Fuerte énfasis en la socialización como evidencias del compromiso. • Los sucesores potenciales son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales.

Estadio #2:

ESTADIO DE CRECIMIENTO	IMPLICACIONES Y FUNCIONES A NIVEL GENERAL
<p>Adolescencia de la empresa: Expansión de productos/mercados. Integración vertical. Expansión geográfica. Adquisiciones, fusiones...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La integración cultural declina a medida que se crean nuevas subculturas. • La pérdida de metas clave, valores y presunciones, provoca crisis de identidad. • Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección del cambio cultural. • Se visualiza la expansión.

Estadio #3:

ESTADIO DE CRECIMIENTO	IMPLICACIONES Y FUNCIONES A NIVEL GENERAL
<p>Madurez empresarial: Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación para el cambio. Opción de transformación. En ocasiones estrategias de fusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura obliga a la innovación. • La cultura preserva a las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa. • El cambio cultural es necesario e inevitable, pero no todos los elementos de la cultura pueden o deben cambiar. • Los elementos esenciales de la cultura deben identificarse y preservarse. • Cabe dirigir el cambio cultural, o simplemente dejar que evolucione. • La cultura cambia en los niveles fundamentales. • La cultura cambia a través del reemplazo masivo de las personas clave.

Tabla 1. Estadios de crecimiento de la cultura organizacional.

Fuente: Ascary Aguillón, Á., & Peña Moreno, A. (2011). El psicólogo en la cultura del trabajo. Rol transformacional. En Á. Ascary Aguillón, & A. Peña Moreno, *El psicólogo en la cultura del trabajo. Rol transformacional* (pág. 34-35). México, D. F.: Editorial Trillas S. A. de C. V. .

2.2 Tipos de cultura organizacional

La cultura que cada organización tenga es más fuerte si la mayoría de los miembros lo acepta de la misma manera y es basada en valores. Existen muchos tipos de cultura organizacional, a continuación se mencionan algunos.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. En una cultura fuerte, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.

La cultura constructiva se pretende que los empleados trabajen en proyectos y actividades de manera que ayuden a su propia necesidad de crecimiento y desarrollo. En una cultura pasiva-defensiva existe la creencia de que los empleados se deben relacionar de una manera que no amenacen su seguridad en

el lugar de trabajo. Mientras que en una cultura agresiva defensiva se fomenta que los empleados realicen sus tareas con fuerza para así proteger su estatus y seguridad en el trabajo. Se refleja el poder la competencia y el perfeccionismo.

Los últimos tres tipos de cultura (constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva) tienen relación con un conjunto de creencias normativas, las cuales son opiniones y pensamientos acerca del comportamiento esperad. A continuación se enlistan estos tres tipos de culturas seguido de sus creencias normativas y sus características organizacionales.

A continuación se muestra una tabla en la cual se mencionan tres tipos de cultura y su asociación con creencias normativas y sus características:

TIPOS GENERALES DE CULTURA	CREENCIAS NORMATIVAS	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES
Constructiva	Logros	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos. Se espera que los miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los busquen con entusiasmo. (Búsqueda de una norma de excelencia).
Constructiva	Realización personal	Son organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad y el logro de tareas y crecimiento individual. Se estimula a los miembros para que disfruten su trabajo, se desarrollen y emprendan nuevas e interesantes actividades. (Piensen de manera singular e independiente).
Constructiva	Humanismo	Son organizaciones administradas de manera participativa y centrada en las personas. Se espera que los miembros tengan una actitud de apoyo, constructiva y abierta a la influencia de sus interacciones. (Ayudar a que otros crezcan y se desarrollen).
Constructiva	Afiliación	Son organizaciones que conceden alta prioridad a las relaciones interpersonales constructivas. Se espera que los miembros sean abiertos, amistosos y sensibles a la satisfacción de su grupo de trabajo (Trato amistoso con otros).
Pasiva-defensiva	Aprobación	Son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente. Los miembros sienten que deben concordar con otros, obtener su aprobación y ser de su agrado. ("Llevarla bien" con los demás).
Pasiva-defensiva	Convencionalismo	Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia. Se espera que los miembros manifiesten conformidad, acaten reglas y den una buena impresión. (Acatar invariablemente políticas y prácticas).
Pasiva-defensiva	Dependencia	Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas. La toma de decisiones centralizada en estas organizaciones lleva a que los miembros sólo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores. (Complacer a quienes tienen puestos de autoridad).
Pasiva-defensiva	Evitación	Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito, mientras que castigan los errores. Este sistema de retribución negativa hace que los miembros desplacen la responsabilidad a otros y eviten toda posibilidad de ser culpados por un error.

		(Esperar a que los otros actúen primero).
Agresiva-defensiva	Oposición	Son organizaciones en que se recompensan la confrontación y negativismo. Los miembros obtienen estatus e influencia al criticar y, de tal suerte, se refuerza oponerse a las ideas de otros. (Señalar errores).
Agresiva-defensiva	Poder	Son organizaciones no participativas y estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a los puestos de sus miembros. Estos piensan que se les recompensa por encargarse, controlar a los subordinados y al mismo tiempo, responder a las exigencias de los superiores. (Formar una base de poder personal).
Agresiva-defensiva	Competencia	Se valora el éxito y se retribuye a los miembros por superar a otros. Los miembros operan en un marco de referencia "ganar-perder" y piensan que deben trabajar contra sus colegas (no con ellos) para sobresalir. (Convertir el trabajo en un concurso).
Agresiva-defensiva	Perfeccionismo	Son organizaciones en que se valoran el perfeccionismo, persistencia y trabajo intenso. Los miembros sienten que deben evitar los errores, tener todo bajo control y trabajar largas horas para alcanzar objetivos definidos con precisión. (Hacer las cosas a la perfección).

Tabla 2. Tipos de cultura organizacional.

Cooke y J. L. Szumal, "Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organization Culture Inventory", *Psychological Reports*, 1993, pp. 72, 1299-1330. *Psychological Reports*, 1993. Citado por Kinicki, A., & Kreitner, R. (2004). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. En A. Kinicki, & R. Kreitner, *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. (pág. 36). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Charles Handy, citado por Gonzales Breach (2005) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, las cuales distingue dependiendo del énfasis que le otorga a los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. La cultura del poder es caracterizada por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de la organización. Mientras que la cultura basada en el rol se identifica por la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro del organismo. Por otra parte la cultura por las tareas se apoya en el trabajo y proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Por último, la cultura basada en personas como su nombre lo indica, es una cultura que gira alrededor de los sujetos que integran la organización.

2.3 Niveles de la cultura organizacional

El modelo de los niveles de la cultura analiza la cultura organizacional en tres niveles, el nivel 1 es llamado artefacto donde se encuentran los patrones de comportamientos audibles y visibles, la tecnología y el arte. El nivel 2 es conocido como valores que contiene la interpretación personal de lo que contiene el primer nivel. El nivel 3 es conocido como supuestos y se encuentra en el las ideas y supuestos que afectan el comportamiento.

Otra manera de representar los niveles de la cultura organizacional es mediante capas. Existen tres capas fundamentales las cuales están sumamente relacionadas entre sí.

Artefactos observables. En esta capa se incluyen las manifestaciones físicas de la cultura organizacional tales como vestimenta, premios, listas publicadas de valores, mitos e historias sobre el organismo, rituales, ceremonias, cajones de estacionamiento especiales, decoración, entre otros.

Valores expresados. Los valores son creencias o conceptos, corresponden a comportamientos deseables, trascienden las situaciones, guían los comportamientos o acontecimientos y generalmente están ordenados por importancia. Hay valores expresados y valores manifestados.

Se le llaman valores expresados a aquellos valores o normas que se declaran como preferidos en una organización. Es común que los establezca el fundador de la compañía o bien los altos dirigentes. Mientras que los valores manifestados son aquellos valores y normas que se convierten en el comportamiento del empleado y los muestra.

Supuestos básicos. No son observables, son valores que se toman por hecho a lo largo del tiempo ya que se cree que guían el buen comportamiento organizacional. Cuando los empleados adoptan estos valores se vuelven resistentes al cambio.

2.4 Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene entre sus funciones esenciales las cuales son: dar a los miembros una identidad organizacional, facilitarles el compromiso colectivo, promover la estabilidad del sistema social y conformar el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido a su entorno.

Otras de las funciones que tiene la cultura organizacional son apoyar la estrategia comercial de la organización, prescribir medios aceptables para que los administradores interactúen con públicos externos, tomar decisiones de personal, establecer criterios para el desempeño, guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía y elegir los estilos administrativos correctos. La cultura brinda solidez a la organización ya que integra todos los elementos para darle congruencia de valores, creencias, supuestos y comportamientos consecuentes.

La cultura organizacional también tiene como funciones darle a la empresa una ventaja competitiva y así lograr un éxito financiero, esto se lleva a cabo si el empleado percibe que los esfuerzos individuales se vinculan con las metas de la compañía así hay un mayor rendimiento de la inversión y ventas.

La productividad, la calidad y el estado de ánimo también se ven influidos por la cultura que tenga la organización, ya que una cultura que destaca una productividad y alta calidad estimula a los trabajadores a ser productivos. En cuanto al estado de ánimo, una cultura que aprecia la dignidad de los seres humanos eleva la moral de los trabajadores y la satisfacción en el trabajo. La innovación también se ve afectada por la conducta, ya que una buena cultura organizacional estimula una conducta creativa.

2.5 Comunicación y cambio de cultura

Si se pretende que los miembros crean y fomenten su cultura de su organización deben de ser capaces de comunicarla, especialmente a los recién contratados. La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, de las que las más

poderosas son las anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje. Si a los empleados se les cuenta de una manera dinámica y diferente los valores en los que se basa la empresa éstos se les quedan mejor grabados y los llevan a la práctica sin ninguna dificultad, además esto pudiera ayudar para que ellos lo compartieran con sus demás compañeros.

Existe también la subcultura, esto es que dentro de la misma organización cada departamento u oficina tenga una conducta distinta para trabajar con el resto de la organización. No obstante se sabe que la cultura o la subcultura pueden ayudar para que los empleados tengan una conducta óptima.

Cuando una organización tiene bien definida su cultura muchas veces se les dificulta efectuar cambios pues creen que es necesario también cambiar todo lo relacionado con su cultura, pero esto no es así. De acuerdo con un director Laabs (1996) “El proceso de cambio incluye mantener los buenos elementos de la cultura actual y agregarle nuevos elementos que sean importantes” (Aamodt, 2010).

Algunos autores coinciden en que la socialización es el mejor método para que los empleados aprendan la cultura de la organización a la que pertenecen. La socialización es, por tanto, un método mediante el cual se adoctrina a los empleados de la organización para que perpetúen la cultura. Este proceso tiene lugar principalmente por el aprendizaje mediante la imitación y la observación. (DuBrin, 2003)

2.6 Evaluación de una nueva cultura

Implementar una nueva cultura en cualquier organización no es tarea fácil ya que requiere de un gran análisis, en ocasiones genera grandes discusiones y es necesario un proceso de evaluación. Existen cinco pasos para evaluar la nueva cultura, los cuales son:

Evaluación de las necesidades. Se debe analizar y comparar con la cultura anterior para ver en qué parte es necesario el cambio y cuales pueden seguir como estaban.

Determinación de la dirección ejecutiva. Se evalúan las necesidades existentes, si se cree necesario un cambio es cuando la dirección debe llegar a la toma de decisiones.

Consideraciones para la implementación. Debe definirse la manera en la que se implementará la nueva cultura, si es o no necesario crear grupos entre los miembros de la organización para llevar a cabo los cambios.

Capacitación. Como en cualquier nueva actividad todos los miembros de la organización deben ser capacitados para que así la nueva cultura sea mejor comprendida y perdure.

Evaluación de la nueva cultura. Después de cualquier cambio es esencial llevar a cabo una evaluación para saber si en verdad se está aplicando lo nuevo o si aún quedan antiguos procedimientos y de qué manera esta impactando el cambio a los miembros del organismo.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

El presente capítulo muestra detalladamente, paso a paso, el procedimiento aplicado para la realización de esta investigación.

La finalidad del presente estudio es de tipo básica por qué sirve como fundamento para la realización de futuras investigaciones, por el alcance es temporal y se trata de una investigación de diseño no experimental tipo cuantitativa, ya que no hay manipulación de variables, y se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural para analizarlo.

3.1 Sujetos

La muestra que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue de 350 sujetos, todos ellos laboran en una empresa maquiladora de la región del mayo. De los cuales se establecieron rangos de edad, 19 de los participantes tienen entre 18 y 20 años, 69 tienen entre 21 y 25 años, 94 de los sujetos tienen entre 25 y 30 años de edad, 77 tienen entre 30 y 35 años, mientras que 63 tienen entre 35 y 40 años y por último 28 son mayores de 40 años. Del total de la muestra 179 sujetos pertenecen al sexo femenino y 171 sujetos al masculino. 115 sujetos tienen una jornada laboral normal, mientras que el resto, 235 tienen una jornada laboral acumulada. En cuanto a la antigüedad de los sujetos que laboran en la empresa 90 sujetos tienen menos de un año trabajando en la empresa, 129 tienen entre 1 y 3 años laborando, 24 de 3 a 5 años y por último, 107 sujetos tienen más de 5 años laborando para esa organización.

3.2 Materiales

El instrumento que se utilizó para obtener los resultados de esta investigación fue una Escala para la Medición de la Cultura Organizacional (Córdova, 2013). Con la aplicación de esta escala se pretende dar a conocer el nivel de cultura organizacional que tienen las personas que laboran en la empresa.

La prueba consta de 37 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 25 minutos. Para responderla sólo es necesario contar con la Escala para la Medición de la Cultura Organizacional impresa y lápiz o pluma para marcar la respuesta con la que se identifique.

En la Escala de Medición de la Cultura Organizacional hay cinco dimensiones que valoran características específicas de la cultura organizacional, las cuales son:

Identidad: Representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos hacia la organización y mediante la cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros. En esta dimensión se muestran cinco ítems: 1, 2, 23, 24, 28.

Motivación: Existen elementos que conduzcan a los trabajadores a obtener un alto desempeño. Los ítems que conforman esta dimensión son: 3, 4, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 25, 32, 34, 35, 36.

Comunicación: Que tanta importancia le da la empresa al cumplimiento de sus metas. A esta dimensión pertenecen los ítems: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 29.

Liderazgo: Ejerce mayor influencia en las actividades. Existe una actitud de servicio, ofrece un plan de vida propio y para los demás, tomando en cuenta también las habilidades para la negociación, el manejo del estrés y de los conflictos. Esta dimensión engloba los ítems: 25, 32, 36, 37, 3

Toma de decisiones: Escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto al objetivo al que se quiere llegar. Por último, esta dimensión está conformada por los ítems: 7, 27, 30, 31.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con una cultura organizacional arraigada, es decir, que tienen un sistema de valores, costumbres creencias y tradiciones firme, los empleados se comprometen con los objetivos y metas de la empresa y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con la falta o la ausencia de cultura organizacional, lo que quiere decir que los empleados no tienen conocimiento sobre la cultura que predomina en la empresa para la que laboran, desconocen la misión y visión de la empresa y no se comprometen completamente para llevar a cabo las metas de la empresa.

En el caso de ítems la calificación sería de la siguiente manera: Definitivamente si (DS) = 4; Tal vez (TV) = 3; No sé (NS) = 2; Definitivamente No (DN) = 1

3.3 Procedimiento

Se asistió a una maquiladora de la región del mayo para plantearles a los encargados del departamento de Recursos Humanos los fines de esta investigación y obtener el permiso para aplicarles la Escala para la Medición de la Cultura Organizacional a personas que laboran en su empresa, con diferentes turnos de trabajo. La aplicación de la escala se efectuó durante tres meses del año en curso. Una vez aplicada la encuesta a los 350 empleados se procedió a analizar los resultados para el final obtener el nivel de cultura organizacional presentado por esta empresa maquiladora y la relación con los diferentes datos de la organización como el sexo, la edad, antigüedad y el turno.

CAPITULO IV

RESULTADOS

La encuesta se aplicó en un periodo de 3 meses de febrero a abril de 2013 a 350 trabajadores, lo que represento una muestra de un solo tipo de organización, una maquiladora de la región del mayo, se procedió a medir el nivel de cultura organizacional y las propiedades psicométricas del instrumento.

La aplicación de la escala se llevó a cabo por alumnos de la carrera de Psicología los cuáles, se distribuyeron en cada uno de los diferentes organismos con el fin de abarcar el mayor número de sujetos. La forma que se utilizó para tabular los datos de las respuestas obtenidas fue mediante el programa estadístico SPSS 19.0.

4.1 Análisis descriptivo

Participaron en el estudio 350 trabajadores, de los cuales se establecieron rangos de edad, el 5.58% de los participantes tienen entre 18 y 20 años, el 19.64% tienen entre 21 y 25 años, el 26.79% de los sujetos tienen entre 25 y 30 años de edad, 22.10% tienen entre 30 y 35 años, mientras que el 18.08% tienen entre 35 y 40 años y por último el 7.81% son mayores de 40 años (ver figura 1).

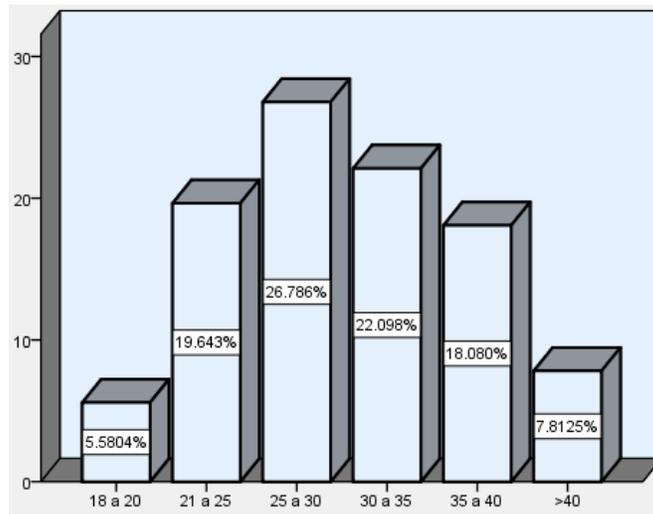


Figura 2. Edad de los participantes.

En cuanto al sexo de los participantes de los diferentes organismos un 51% pertenecen al sexo femenino y un 49% al sexo masculino (ver figura 2).

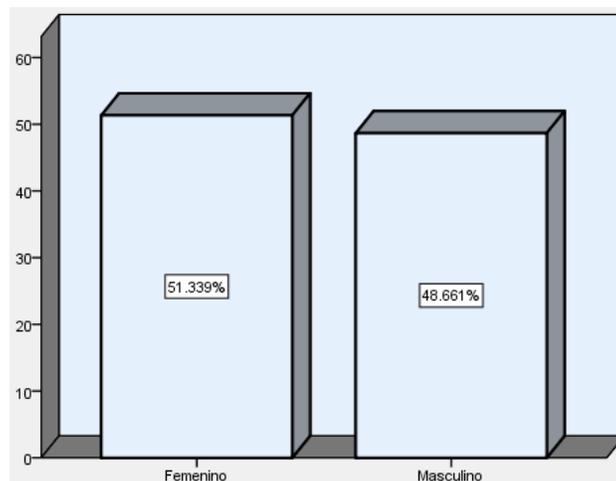


Figura 3. Sexo de los participantes.

Respecto a la jornada de trabajo el 32.81% tienen una jornada laboral normal, por otro lado el 67.19% tienen una jornada laboral acumulada o cambios de horario (ver figura 3).

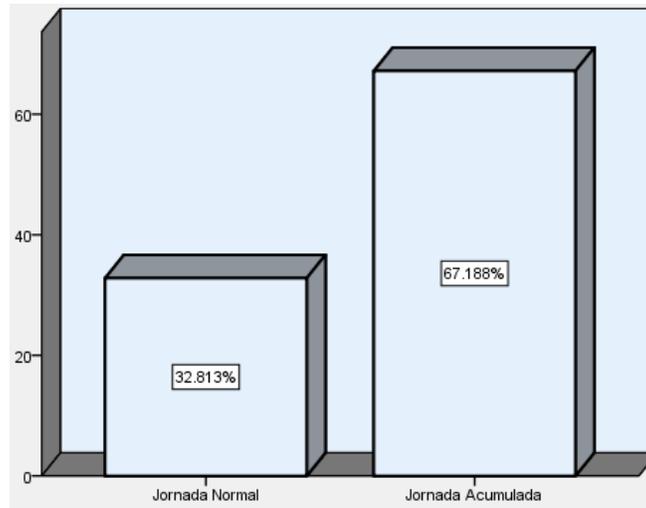


Figura 4. Jornada laboral de los participantes.

Del total de los sujetos el 25.67% tienen menos de un año trabajando en la empresa en la que labora, el 36.83% tienen de uno a tres años trabajando, el 6.92% llevan de tres a cinco años laborando y el 30.58% llevan más de 5 años trabajando (ver figura 4).

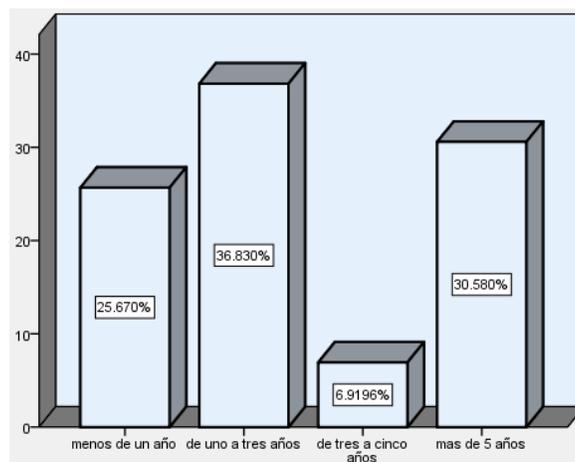


Figura 5. Antigüedad de los sujetos.

En cuanto a los niveles de cultura organizacional evaluados, se encontró que del total de las personas a las que se le aplicó el instrumento, un 13.51% se mostró sin cultura organizacional, 42.34% reflejó una cultura inestable, mientras que un 29.5% presentó una cultura aceptable y por último, un 14.64% mostró una cultura organizacional arraigada (ver figura 5).

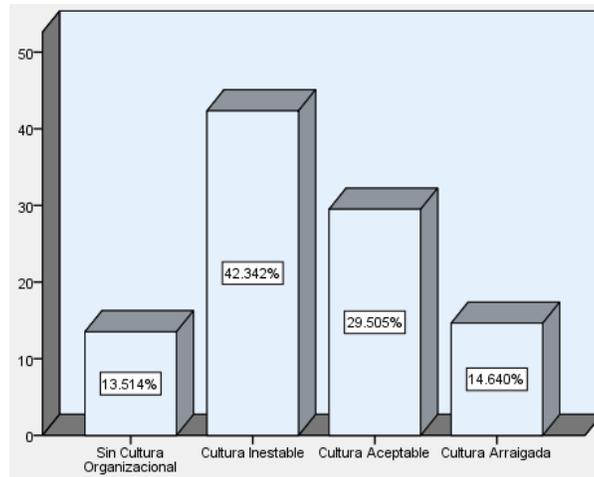


Figura 6. Niveles de cultura

4.2 Análisis inferencial

Con respecto a las propiedades psicométricas de la Escala de Cultura Organizacional, la validez concurrente fue obtenida por grupos contrastados a través de la prueba de Chi Cuadrada con valores p asociados menores a 0.05; treinta y nueve de los reactivos cumplieron con el requisito de la distribución de frecuencias “encontradas”, es decir, las frecuencias más altas y bajas estuvieron en los extremos (el extremo superior para el grupo alto y el extremo inferior para el grupo bajo). Todos los ítems cumplieron con los requisitos.

Además, con una prueba t se identificó que 2 reactivos (7, 26), no cumplieron con valores p asociados menores a 0.05, que discriminan a aquellos sujetos que obtienen nivel bajo de los que obtienen nivel alto (Tabla 1). En ese sentido, y en función de los resultados de ambas pruebas, se eliminan de la escala los reactivos 7 y 26.

Tabla 3. Valores de *t* de la Escala de Cultura Organizacional

Reactivos	Prueba de Levene para igualdad de varianzas		Prueba <i>t</i> para igualdad De medias		
	F	Sig.	T	g.l.	Sig. (bilateral)
R1	88.507	.000	-7.867	342	.000
R2	52.728	.000	-6.191	342	.000
R3	224.058	.000	-13.425	342	.000
R4	83.775	.000	-13.839	342	.000
R5	102.059	.000	-4.723	342	.000
R6	1.269	.261	-4.953	342	.000
R7	2.929	.088	-.986	342	.325
R8	23.308	.000	-7.226	342	.000
R9	50.369	.000	-8.264	342	.000
R10	26.301	.000	-5.899	342	.000
R11	6.348	.012	-8.175	342	.000
R12	27.367	.000	-2.555	342	.011
R13	101.270	.002	-6.309	342	.000
R14	174.954	.000	-13.749	342	.000
R15	68.007	.000	-13.379	342	.000
R16	36.900	.000	-14.091	342	.000
R17	12.788	.000	-7.993	342	.000
R18	1.763	.185	2.731	342	.000
R19	78.051	.000	-12.400	342	.001
R20	96.617	.000	-13.388	342	.000
R21	11.660	.001	-12.258	342	.000
R22	79.033	.000	-10.768	342	.000
R23	96.617	.000	-4.058	342	.000
R24	43.446	.000	-3.966	342	.000
R25	46.569	.000	-12.584	342	.000
R26	.152	.697	-.388	342	.698
R27	30.225	.000	-6.829	342	.000
R28	4.992	.026	2.180	342	.030
R29	93.094	.000	-4.788	342	.000
R30	82.968	.000	-5.850	342	.000
R31	72.853	.000	-8.660	342	.000
R32	52.446	.000	-12.578	342	.000
R33	30.351	.000	-10.413	342	.000
R34	17.277	.000	-5.760	342	.000
R35	37.189	.000	-11.301	342	.000
R36	49.083	.000	-8.342	342	.000
R37	51.555	.000	-10.977	342	.000
R38	11.723	.001	-7.778	342	.000

R39	30.003	.000	.10.289	342	.000
R40	56.166	.000	-10.84	342	.000

Siguiendo la lógica del análisis factorial para establecer la validez de constructo se establecieron 11 dimensiones de las cuales se eliminaron 6, quedando 5 de ellas que cumplieron con un número mínimo de 4 ítems para una familia de variables, por lo que las dimensiones resultantes se nombraron de la siguiente manera de acuerdo a su contenido teórico: identidad, motivación, comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Dentro de la dimensión de identidad podemos encontrar un total de 5 reactivos, en motivación se encuentran 15 reactivos, en toma de decisiones se cuenta con 4 reactivos, en la dimensión de comunicación se cuenta con 8 reactivos y por último en liderazgo encontramos 5 reactivos, encontrándose estas dimensiones dentro de la Escala de Cultura Organizacional.

De acuerdo a las dimensiones abarcadas en esta investigación, se muestra que en cuanto a Identidad un 39.73% tiene un nivel bajo, mientras que un 27.45% tiene un nivel promedio y por último, un 32.81% presenta un nivel alto de identidad (ver figura 5).

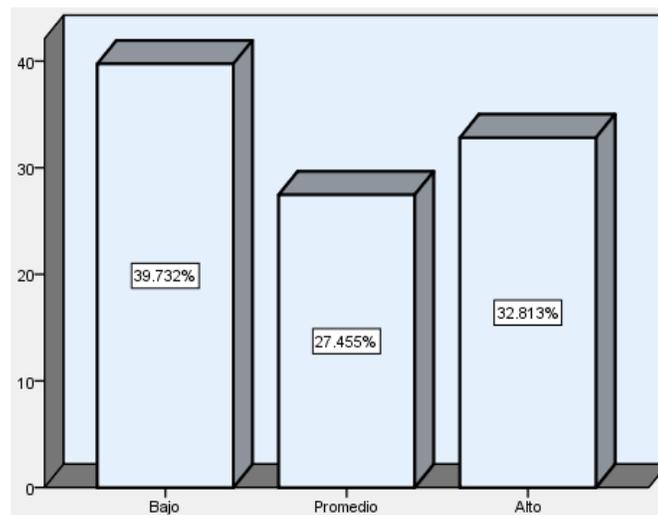


Figura 7. Niveles de la Dimensión: Identidad

Respecto a la motivación como segunda dimensión, se muestra que un 15.73% tiene un nivel bajo de motivación, un 42.47% muestra un nivel promedio de motivación, por otro lado un 26.29% tiene un nivel alto de motivación y por último, un 15.50% tiene un nivel muy alto de motivación (ver figura 6).

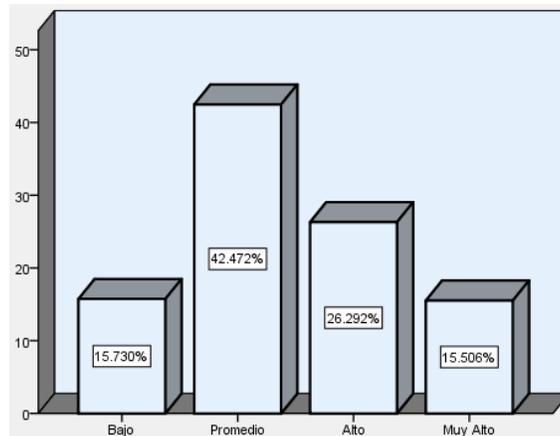


Figura 8. Niveles de la dimensión: Motivación.

En cuanto a la comunicación como tercera dimensión se muestra que un 19.64% muestra un nivel bajo en la comunicación, un 30.35% mantiene un nivel promedio en la comunicación, un 32.36% presenta un nivel alto en la comunicación y por último, un 17.63% muestra un nivel muy alto en la comunicación (ver figura 7).

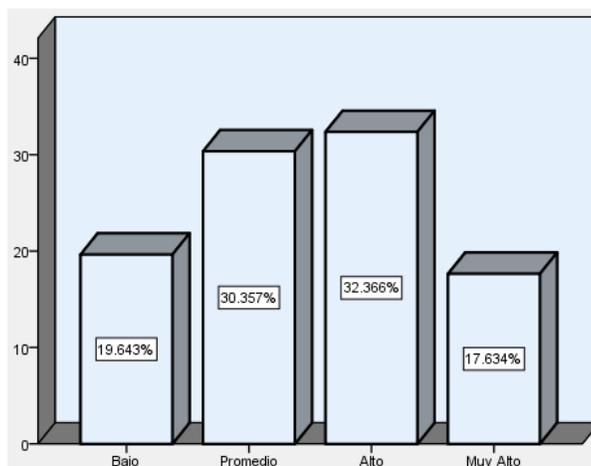


Figura 9. Niveles de la dimensión: Comunicación.

La cuarta dimensión, llamada Liderazgo muestra que un 24.33% de los participantes tienen un nivel bajo de liderazgo, mientras que un 22.32% tiene un nivel promedio, por otro lado un 37.72% muestra un nivel alto de liderazgo, y por último un 15.62% presenta un nivel muy alto de liderazgo (ver figura 8).

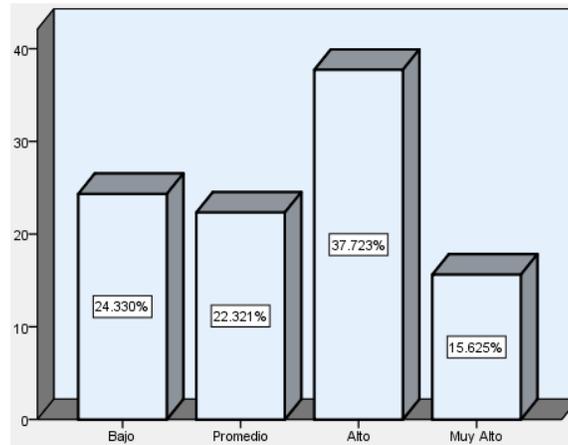


Figura 10. Niveles de la dimensión: Liderazgo.

Por último respecto a las dimensiones en la toma de decisiones se encontró que un 26.56% tiene un nivel bajo a la hora de tomar decisiones, un 32.58% tiene un nivel promedio, el 25.89% muestra un nivel alto en la toma de decisiones, mientras que un 14.95% tiene un nivel muy alto en la participación a la hora de tomar decisiones (ver figura 9).

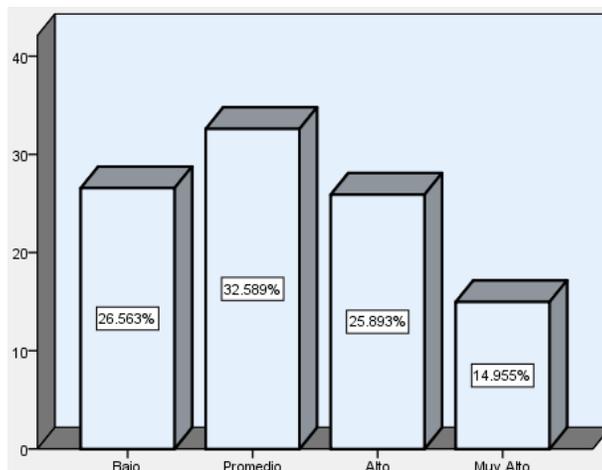


Figura 11. Niveles de la dimensión: Toma de decisiones.

Ya definido esto, se identificó la confiabilidad de la escala a través de la consistencia interna de las dimensiones restantes; las cuales mostraron una consistencia interna de $r = .849$, medida por el coeficiente alfa de Cronbach (ver Tabla 2).

Tabla 4. Consistencia interna de las dimensiones de la Escala de Cultura Organizacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.862	37

Respecto a los niveles de cultura organizacional y el tipo de jornada laboral, se presentó una diferencia de un 17% respecto a ese dato.

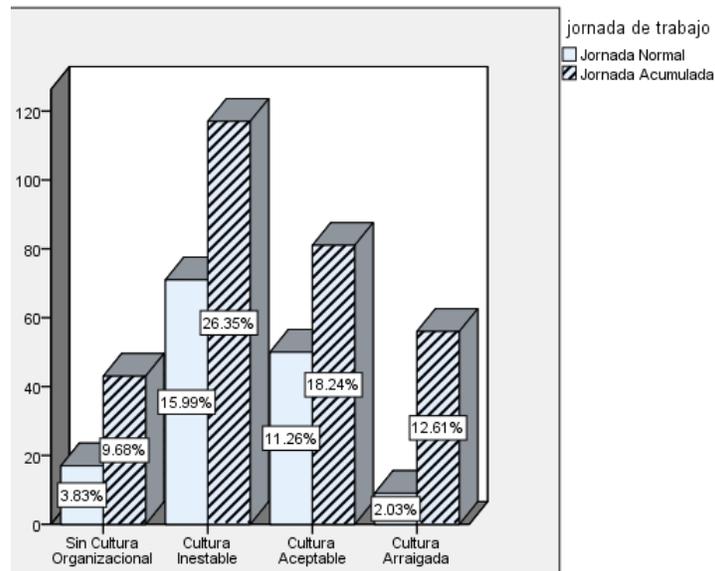


Figura 12. Relación del tipo de jornada y el nivel de cultura.

CAPITULO V

DISCUSION

En la presente investigación se aplicó una “Escala para medir la Cultura Organizacional” para evaluarla misma en una empresa maquiladora con el objetivo de obtener las propiedades psicométricas del instrumento. Es a través de la cultura que tiene la organización que se ve reflejado el compromiso que tiene el individuo respecto a la organización en la cual trabaja.

De acuerdo a los antecedentes para Ouchi (1982) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este autor concluye también que “las condiciones de trabajo humanizadas

(propias de estas organizaciones) no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados los cuales expresan un mayor bienestar emocional y también se sienten menos enajenados” (Calderon, Murillo, & Torres, 2003).

En un estudio en el cual se estudió la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral y se obtuvo que la mayoría de los trabajadores hacen referencia a una clasificación de cultura débil, debido a que tienen poco tiempo en la organización, lo que dificulta que el personal conozca a plenitud la cultura existente. En dicha investigación se define la cultura débil como aquella en donde existe mucho desperdicio de tiempo, donde los empleados no saben por dónde empezar a hacer sus actividades, por lo que es necesario implementar reglas formales las cuales orienten la conducta de los trabajadores (Rivas, 2006).

Respecto a los niveles de cultura organizacional y el tipo de jornada laboral, se presentó una diferencia de un 17% entre cultura arraigada que se refiere a tener creencias, valores, comportamientos y supuestos dentro de la organización para la que se trabaja, los cuales distinguen a una empresa de otra y guía el comportamiento de sus empleados y deben compartirlo con sus nuevos compañeros a lo largo del tiempo y la no presencia de rasgos de cultura que puede interpretarse como la falta o ausencia de elementos que rijan el comportamiento de los trabajadores y su compromiso con la empresa.

5.1 Conclusión

Como se ha venido mencionando a lo largo de todo este estudio, una empresa u organización prácticamente es dirigida con mayor facilidad si tiene una buena cultura organizacional, es decir, un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Es de suma importancia que la organización fije especial atención en la cultura que están manejando sus empleados, ya que en cierta forma de esto depende parte del éxito y los beneficios a futuro tanto para la empresa, como para los empleados y sin duda alguna para las personas que pagan o asisten a sus instalaciones para recibir los bienes o servicios de la organización.

Una cultura organizacional que prevalece con el tiempo puede darles a los miembros de la empresa una identidad organizacional, facilitarles el compromiso con los objetivos y metas de la empresa, promover la estabilidad del sistema social, ayudando a que los miembros encuentren estabilidad dentro de la empresa.

Aunque la mayoría de las personas tienen conocimiento sobre el concepto de cultura, es necesario conocer ampliamente cual es la cultura que se mantiene vigente en la organización para la cual trabaja. De esta manera será más fácil realizar sus labores, convivir con sus compañeros de trabajo, cumplir con las expectativas que tiene la empresa sobre su puesto y sobre todo tener un firme compromiso de respeto y responsabilidad hacia la empresa en la que trabaja. La cultura organizacional se ve reflejada algunas ocasiones desde la manera de vestir hasta la manera de comportarse y hablar.

Si no se tiene un nivel de cultura aceptable o de preferencia arraigado, es necesario poner en práctica estrategias para que el empleado se adhiera al tipo de cultura que maneja la empresa, esto no solo para beneficio de la empresa como se ha mencionado con anterioridad sino para beneficio del empleado mismo y de las personas ajenas a la organización que acuden a ella. Y de encontrar un nivel de cultura organizacional aceptable, es importante también identificar que estrategias son las que están funcionando dentro de la empresa y que pudieran seguir haciéndolo o cuales estrategias podrían funcionar en un futuro para que el nivel de cultura permanezca y la empresa siga laborando en condiciones optimas.

5.2 Recomendaciones

Se le sugiere a las organizaciones aplicar la escala para medir la Cultura organizacional a los miembros que laboran en ella para estar enterado de cómo están sus empleados respecto a este elemento tan importante para el éxito de la empresa, en caso de que los resultados sean positivos tratar de mantener un buen nivel de cultura organizacional o adherencia y si por el contrario los resultados no fueron favorecedores, entonces, poner en práctica algunas estrategias para que la cultura se arraigue en los empleados e impacte en los resultados de la organización.

Se les sugiere a los empleados de la empresa mostrarse participativos en las actividades que realice la organización, esto con el fin de relacionarse más con sus compañeros, conocer la manera en la que la empresa realiza cualquier tipo de ceremonia, ritual o actividad representativa y de esa manera adherirse más a la cultura que la organización maneja.

ANEXO

Escala de medición de la Cultura Organizacional

Nombre de la empresa:

Edad:

Sexo:

Departamento al que pertenece:

Años trabajando:

Horas de trabajo:

Instrucciones: señala con una "X" en la casilla la respuesta que se acerque más a cada pregunta según tu parecer.

Definitivamente si= **DS** Tal vez= **TV** No se= **NS** Definitivamente No= **DN**

Pregunta	DS	TV	NS	DN
1. ¿El ambiente de trabajo de mi área es agradable?				
2. ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?				
3. ¿Percibe que la empresa le permite aprender y progresar como persona y trabajador?				
4. ¿Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa?				
5. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?				
6. ¿En la empresa hay normas respecto a la presentación personal de los empleados? (forma de vestir, aspecto físico)				
7. ¿La empresa utiliza sanciones (salarios, mínimos, despidos, descuento del día) ante una falta?				
8. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias?				
9. ¿Los trabajadores conocen las metas que cumple la empresa? (conocer la ganancia de la producción, ya sea a final de mes, semanal etc.)				
10. ¿Los trabajadores de la empresa reconocen los colores representativos de la empresa?				
11. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, etc., para premiar las buenas acciones laborales?				
12. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en la empresa?				
13. ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de las madres, navidad, entre otros?				
14. ¿En la empresa se permite que los empleados den su opinión?				
15. ¿Todos los empleados tienen la misma oportunidad de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos?				
16. ¿Los directivos de la empresa se preocupan por el bienestar entre trabajo y familia del empleado?				
17. ¿En su área de trabajo las personas son colaboradoras?				
18. ¿En la empresa existen los favoritismos?				
19. ¿A la gente se le trata con igualdad?				
20. ¿Existe confianza entre jefes y empleados?				
21. ¿En la empresa se aumenta de puesto de forma justa por méritos?				
22. ¿Existe buena colaboración entre las diferentes áreas?				
23. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?				
24. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?				
25. ¿Dentro de las tareas de los gerentes y jefes es motivar a su personal?				
26. ¿A la empresa le importa más los procedimientos y sistemas técnicos que invertir en las necesidades humanas?				
27. ¿Tengo conocimiento de cómo queremos ser en un futuro?				
28. ¿Dentro de la empresa se buscan culpables para todo lo que sale mal?				
29. ¿La empresa cuenta con internet?				
30. ¿Trabaja habitualmente 8 horas diarias?				
31. ¿Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que se saben, oportunamente los temas a tratar?				
32. ¿Los valores de la empresa guían su vida laboral?				
33. ¿La preparación de los directivos de la empresa es adecuada para llevar a cabo sus actividades en forma óptima?				
34. ¿Conoce la historia de la empresa?				
35. ¿Se siente identificado plenamente con la empresa?				
36. ¿Se siente muy útil en el trabajo?				
37. ¿Siente que es un miembro importante de la empresa?				
38. ¿Siente que la realización de su trabajo hace la diferencia en la empresa?				
39. ¿Cree que los directivos toman decisiones adecuadas en la empresa?				
40. ¿Las decisiones que toman los directivos de la empresa contribuyen a la motivación de los trabajadores?				

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. En M. Aamodt, *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. (pág. 523). México: Cengage Learning Editores, S. A.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. En M. Alles, *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*.(págs. 54-55). Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Ascary Aguillón, Á., & Peña Moreno, A. (2011). *El psicólogo en la cultura del trabajo. Rol transformacional*. En Á. Ascary Aguillón, & A. Peña Moreno, *El psicólogo en la cultura del trabajo. Rol transformacional* (pág. 33). México, D. F.: Editorial Trillas S. A. De C. V. .
- Barreto, L., & Bonilla, M. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa*. Redalyc , 8.
- Calderon, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Redalyc, 109-137.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. 84-85). México: mcgraw-Hill Interamericana Editores, S. A. DE C. V.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. En K. Davis, & J. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (págs. 107-114). México: mcgraw-Hill Interamericana Editores S. A. De C. V.
- Dolan, S., Schuler, R., & Valle Cabrera, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. En S. Dolan, R. Schuler, & R. Valle Cabrera, *La gestión de los recursos humanos*(pág. 431). Madrid: mcgraw-Hill Interamericana de España. S. A. U.

- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. En A. Dubrin, Fundamentos de Comportamiento Organizacional (pág. 280). México, D. F.: International Thomson Editores, S. A. De C. V.
- Gómez Gómez, H. M. (2008). *Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas*. Redalyc , 58.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. En L. Gómez Mejía, D. Balkin, & R. Cardy, Dirección y gestión de Recursos Humanos (pág. 684). Madrid: Pearson Educación S. A.
- Gonzalez, M., & Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México, D. F.: Compañía Editorial Continental, S. A. De C. V.
- Gonzalez Breach, A. (Noviembre de 2005). *Cultura organizacional: Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad* . Navojoa, Sonora, México.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. En J. Gordon, (pág. 471). México: Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2004). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. En A. Kinicki, & R. Kreitner, (págs. 30-49). México: mcgraw-Hill Interamericana Editores, S. A. De C. V.
- Omar, A., & Florencia Urteaga, A. (2010). *El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional*. Redalyc , 84.
- Rivas, M., & Samra, A. (Marzo de 2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirurjico Divino Niño C. A*. La cultura organizacional y su relación con el desempeño

laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirurjico Divino Niño C. A. Maturín, Monagas, Venezuela.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 523-540). México: Pearson Educación de México, S. A. De C. V.

Salcedo, I., & Romero, J. (2006). *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 90.

Sánchez Cañizares, S., Trillo Holgado, M., Mora Márquez, C., & Ayuso Muñoz, M. (2006). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 181.

Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). *Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional*. *Psicothema*, 220.