

Relación entre Cultura y Valores Organizacionales

Investigación

M.A. Carlos Roberto Rodríguez Castellanos¹, Dra. Laura Romo Rojas²

¹ Departamento de Administración Básica, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Autónoma de Aguascalientes, Av. Universidad # 940, Col. Ciudad Universitaria, Aguascalientes, Ags.
C.P. 20131. Tel. 910-84-60. Correo electrónico: crrodri@correo.uaa.mx

² Departamento de Administración Básica, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Autónoma de Aguascalientes, Av. Universidad # 940, Col. Ciudad Universitaria, Aguascalientes, Ags.
C.P. 20131. Tel. 910-84-60. Correo electrónico: lromor@correo.uaa.mx

Resumen

Las organizaciones son sistemas activos y como cualquier otro sistema, funcionan mejor cuando variables como la cultura y valores organizacionales obran en una misma dirección. Dichas variables son 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 de tamaño grande, además de evaluar la relación existente entre estas dos variables. Se aplicó una encuesta en una muestra de 171 trabajadores, los resultados revelan 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, se encontró una relación significativa entre la cultura y los valores organizacionales de la empresa. Esta correspondencia representa una oportunidad para conseguir un mejor desarrollo y desempeño organizacional.

Palabras clave: Cultura organizacional, valores organizacionales.

Abstract

The organizations are active systems and like anything other system, they function best when variables like the organizational culture and values present works in the same direction. 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 company, as well as evaluating the relationship between these two variables. Selecting a random sample of 171 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, it is shown that there is a significant relationship between culture and organizational values of the company. This connection represents an opportunity for obtaining a better development and organizational performance.

Key words: Organizational culture, organizational values.

Introducción

La cultura de una organización puede ser una herramienta estratégica para el éxito de la misma, porque esta influencia la forma en que la empresa conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional [1]. La presente investigación pretende entender la cultura organizacional, que para algunas empresas es la piedra angular de su éxito. Kefela afirma que "la cultura organizacional muestra la forma en cómo la gente actúa e interactúa y es influenciada fuertemente en todo lo que hace, además de que coordina los objetivos de la organización, las normas de comportamiento y las ideologías dominantes" [2]. El estudio de la cultura organizacional ha sido un tema poco frecuente en Aguascalientes, sin embargo García *et al.* [3] al investigar al respecto, encontraron que entre las empresas micro, pequeñas y medianas la cultura dominante era la de tipo clan, la cual concibe a la empresa como una familia, donde su gente comparte mucho con los demás.

Este trabajo tiene como finalidad identificar la cultura y valores organizacionales de los trabajadores de nivel operativo de una empresa de tamaño grande, además de analizar la relación existente entre estas dos variables. La investigación se realizó, teniendo como fundamento las clasificaciones desarrolladas por Cameron y Quinn [4] respecto a la cultura organizacional y la de Arciniega y Zazueta [5] en cuanto a los valores organizacionales. Se realizó un estudio empírico, tomando una muestra de 171 trabajadores, miembros

del nivel operativo. El instrumento aplicado contempló tres dimensiones principales: cultura organizacional, valores organizacionales y perfil demográfico. En el documento presentado se abordan primeramente los fundamentos teóricos, realizando una revisión del estado del arte acerca de la cultura y valores organizacionales; posteriormente se plantean los materiales y métodos utilizados; después se muestran los resultados y discusión, para finalmente presentar las conclusiones.

Fundamentos teóricos

Cultura organizacional y valores organizacionales

La cultura puede ser definida como los valores compartidos, las creencias y las normas de una organización, es un proceso de sensibilización a través de la comunicación e interacción; dependiendo de cómo se fortalecen y controlan los valores, se puede hablar de una cultura fuerte o débil [6]. Schein [7] define a la cultura organizacional como “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”. Muafi [8] define a la cultura organizacional como los valores, ideología, filosofía, rituales, símbolos y normas que influyen el desempeño organizacional.

Mendoza, Hernández y Salazar [9], mencionan que la cultura organizacional es lo que identifica a una organización, lo que promueve entre sus miembros un sentido de pertenencia, al profesar sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje. Asimismo refieren que “La cultura organizacional es aprendida y 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 ambiente externo, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello [9]. Con dicha afirmación, Mendoza *et al.* indican que la cultura organizacional, puede ser una herramienta muy importante que permite a las empresas adaptarse a los constantes cambios que se suscitan al exterior de la misma. Respecto al estudio de la cultura organizacional, una aportación fundamental es el modelo teórico propuesto por Quinn y Rohrbaugh [10], que se denomina *Competing Values Approach*, el cual es utilizado para tipificar la cultura organizacional; en dicha propuesta se plantea la existencia de cuatro tipos de culturas organizacionales que son la adhocrática, mercado, clan y jerárquica.

Respecto a los valores organizacionales, Arciniega y Zazueta los definen como “las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y se presentan en el contexto laboral” [5]. Además de esto, los autores mencionan que los valores organizacionales son instrumentos que apoyan la integración de una cultura, debido a que al haber una mejor aprehensión de estos, se obtiene una mayor solidez de la propia cultura organizacional. Por otro lado, en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura común en el momento en que los valores son compartidos por un gran número de sus miembros, lo que permite a estos actuar de manera uniforme, independientemente de la situación que se presente. En alusión a los valores organizacionales, Gagliardi los define como “la idealización de la experiencia colectiva de éxito en el uso de cierta habilidad y la transfiguración emocional de creencias previas; para mantener la identidad cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados, asumidos y transmitidos por la propia organización” [11].

Soyer, Kabak, y Asan, refieren 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 se expone la importancia de una cultura fundamentada en los valores de la compañía [12]. Otra aportación importante es la que hacen Arciniega y Zazueta, quienes en sus investigaciones clasifican a los valores organizacionales en las dimensiones de apertura al cambio, auto mejora, auto trascendencia y conservación [5].

Tanto el modelo teórico desarrollado por Quinn y Rohrbaugh [10] como el de Arciniega y Zazueta [5] están fundamentados en el sistema AGIL de Parsons, que está conformado por cuatro ejes básicos, los cuales son: 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 tienen y pretenden alcanzar; la integración (*integration*), la cual se da al regular las relaciones existentes entre sus partes constituyentes y, finalmente 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 [13]. A continuación se propone el esquema (ver figura 1) del marco teórico, fundamentado en las diferentes teorías y autores analizados, el cual ilustra la relación entre las dimensiones a utilizar en la investigación:

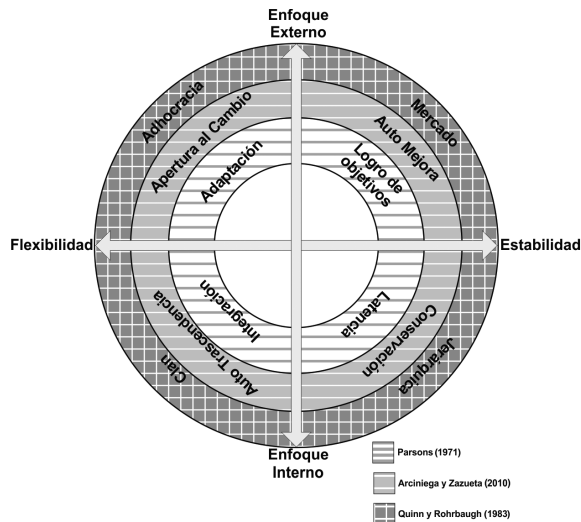


Figura 1. Esquema de las teorías que fundamentan la investigación. Fuente: elaboración propia[5,10,13]

Con base en lo anterior, se establece:

Objetivo general: Identificar la cultura y valores organizacionales presentes en los trabajadores de la empresa, además de determinar si existe relación entre estas dos variables.

Hipótesis

H1: Existe relación entre la cultura organizacional y los valores organizacionales presentes en los trabajadores de la empresa.

H0: No existe relación entre la cultura organizacional y los valores organizacionales presentes en los trabajadores de la empresa.

Con la finalidad de identificar la cultura y valores organizacionales de los trabajadores de la empresa, se utilizó el análisis univariado mientras que para probar la hipótesis, acerca de la relación entre las variables, se aplicó un análisis multivariado.

Materiales y métodos

La empresa objeto de estudio es de origen japonés, se dedica a la manufactura de partes para la fabricación de automóviles y tiene veinte años de haberse establecido en el estado de Aguascalientes.

La muestra

Al realizar el cálculo de la muestra se obtuvo una cantidad de 171 informantes, por lo que se procedió a obtener la información mediante una encuesta personal, que se llevó a cabo durante el mes de octubre de 2011; a continuación se presenta la ficha técnica de la investigación (ver tabla 1).

Características	Encuesta
Población	918 empleados de nivel operativo
Ámbito de Estudio	Empresas grandes de Aguascalientes
Unidad Muestra	Empresa
Recolección de la información	Encuesta Personal
Procedimiento de Muestreo	Muestreo aleatorio simple (MAS)
Tamaño de la Muestra	171 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	Octubre de 2011

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación.

Medición de variables

Cultura organizacional

Buscando medir la cultura organizacional, se empleó el instrumento denominado *Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI* (ver figura 2) el cual contempla los siguientes tipos de culturas organizacionales [4]:

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 el 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 [4].

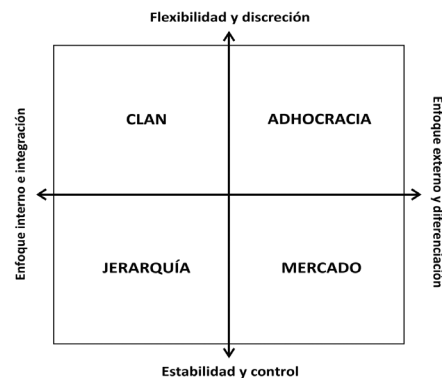


Figura 2. Modelo *Competing Values Framework* Fuente [4]

El instrumento OCAI [4] analiza diversas particularidades de la cultura organizacional como: 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 del trabajador con la cultura organizacional descrita en el cuestionario, dando una mayor cantidad de puntos a la alternativa que describe mejor a la empresa.

Valores organizacionales

Para el análisis de los valores organizacionales, se utilizó el 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 [5]. En el cuestionario se pide a los participantes que se evalúen y comparen semejanzas entre los empleados que se describen y ellos mismos, mediante respuestas tipo Likert, evaluando las cuatro dimensiones de valores de orden superior (ver figura 3):

1. Apertura al cambio. Se da en una organización con enfoque hacia el exterior con un alto grado de flexibilidad e individualidad que busca la innovación, independencia y 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 prestigio.
3. Auto trascendencia. Se muestra en una organización con enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y los clientes; manifestándose en la tolerancia, el bienestar, o la solidaridad.
4. Conservación: Una organización con enfoque hacia el interior, necesidad de estabilidad y control, búsqueda de respeto, aceptación y tradición [5]:

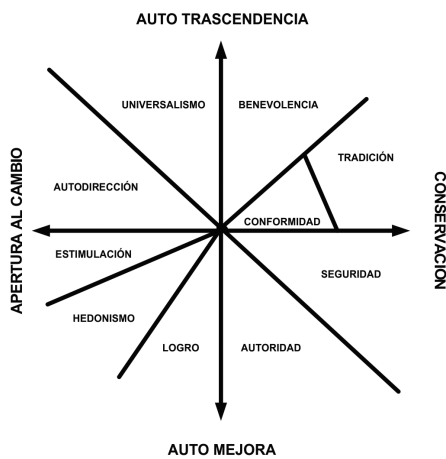


Figura 3. Estructura dinámica de los valores. Fuente [5]

Resultados y discusión

Análisis univariado

Primeramente se realizó una clasificación de la cultura organizacional de la muestra de los trabajadores de nivel operativo; en la que se manifiesta que la cultura que más se observa es la de mercado con un 32.3%, seguida de la jerárquica con un 25.8%, la clan con un 23.7% y la adhocrática con un 18.2% (ver figura 4).

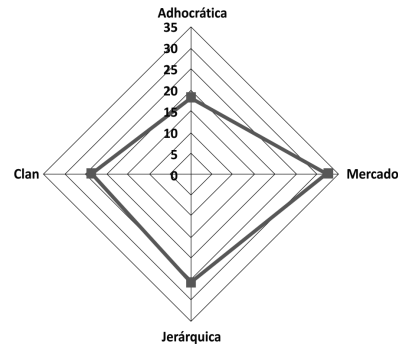


Figura 4. Cultura Organizacional.

Resulta importante hacer notar que las culturas predominantes son la de mercado y la jerárquica; la primera tiene un enfoque hacia el medio ambiente externo, en el cual la empresa 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 orientarse hacia la estabilidad en la empresa (ver figura 1); lo que se determina sumando sus porcentajes, ya que las dos representan el 58.1% de los trabajadores que comparten dicha particularidad.

En cuanto a los valores organizacionales (ver figura 5), se aprecia una mayor tendencia hacia la dimensión de auto trascendencia con una ponderación de 5.25, seguidos de la apertura al cambio con 4.69; conservación con 3.86 y auto mejora con 3.43.

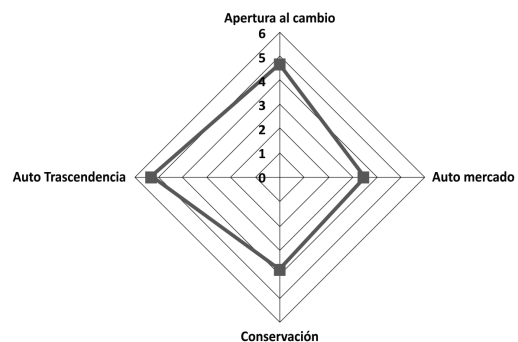


Figura 5. Valores Organizacionales.

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 (ver figura 3), y que están orientadas contrariamente a las culturas organizacionales de mercado y jerárquica, predominantes en el análisis anterior (ver figura 2). Los resultados del análisis univariado muestran una tendencia de la cultura organizacional hacia la estabilidad, mientras que los valores organizacionales tienden hacia la flexibilidad en la organización.

Análisis multivariado y contrastación de la hipótesis de investigación

Relación entre cultura y valores organizacionales (Ji cuadrada)

Para la comprobación de la hipótesis, se llevó a cabo un análisis de la relación entre la cultura y valores organizacionales, mediante la prueba de χ^2 [14], donde los resultados fueron los siguientes:

Valor	Cultura			
	Adhocrática	Mercado	Clan	Jerárquica
Apertura al Cambio	701.46* .000**			
Auto mejora		893.44* .002**		
Auto Trascendencia			777.80* .000**	
Conservación				726.46* .000**
*Estadístico de Ji cuadrada **Valor p				

Tabla 2. Prueba de χ^2 de valores organizacionales y cultura organizacional.

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 relación entre la cultura organizacional adhocrática y los valores organizacionales de apertura al cambio presentes en los trabajadores de la empresa.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis nula, la cual rechaza una relación entre la cultura organizacional adhocrática y los valores organizacionales de apertura al cambio, al realizar el procedimiento estadístico se obtiene un coeficiente de χ^2 de 701.46 y una p igual a 0.000, por lo que sí existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. La afirmación anterior resulta contrastante, debido a que la cultura adhocrática es la que tiene una menor mención, mientras que los valores de apertura al cambio, son mencionados mayormente en los resultados obtenidos de la muestra en el análisis univariado.

H0: No existe relación entre la cultura organizacional mercado y los valores organizacionales de auto mejora presentes en los trabajadores de la empresa.

Respecto a la comprobación de esta hipótesis nula, que rechaza una relación 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 893.44 y una p de .002, lo que resulta en rechazar la hipótesis nula, por lo que se determina que sí existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

H0: No existe relación entre la cultura organizacional clan y los valores organizacionales de auto trascendencia presentes en los trabajadores de la empresa.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis nula, la cual rechaza una relación entre la cultura organizacional clan y los valores organizacionales de auto trascendencia, realizando el procedimiento estadístico se obtiene un coeficiente de χ^2 de 777.80 y un valor de p de 0.000, lo que lleva a afirmar que sí existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

H0: No existe relación entre la cultura organizacional jerárquica y los valores organizacionales de conservación presentes en los trabajadores de la empresa.

Respecto a la comprobación de esta hipótesis nula, que rechaza una relación entre la cultura organizacional jerárquica y los valores organizacionales de conservación, al realizar la prueba estadística se obtiene un coeficiente de χ^2 de 726.46 y de p de 0.000, por lo que se determina que sí existe una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas.

Lo que muestra la prueba realizada anteriormente es que sí hay una relación estadísticamente significativa entre las culturas y valores organizacionales que teóricamente concuerdan; con lo cual se aprecia que aquellas personas que se inclinan más por cierta cultura organizacional, a la par simpatizan con un valor organizacional de semejantes características.

Conclusiones

Con base en la información resultante, se establece que la cultura organizacional dominante es la de mercado, la cual pretende un enfoque al medio ambiente externo, además de control y estabilidad. En cuanto a los valores organizacionales, se encontró que entre los trabajadores el tipo de valor dominante es el de auto trascendencia, el cual tiene un enfoque hacia el medio ambiente interno, empleando para esto la flexibilidad, preocupación por las personas y mediante la promoción de valores como la tolerancia, el bienestar, o la solidaridad. Respecto a la hipótesis planteada, los resultados muestran

que sí hay una relación entre la cultura y valores organizacionales de los trabajadores. El conocer dicha correspondencia es una información valiosa para administradores y directivos ya que es un aliciente para implementar estrategias que permitan vincular la cultura organizacional deseada por la empresa con los valores organizacionales y así conseguir que los esfuerzos de la organización rindan más frutos. Gerdhe [1] menciona que mientras más comprometidos se encuentran los trabajadores con los valores organizacionales, puede generarse una cultura organizacional más fuerte, que promueva comportamientos más apegados a lo que requiere o es correcto para la organización. Finalmente debe mencionarse que este trabajo es un antecedente que servirá como marco para desarrollar futuras líneas de investigación relacionadas con la cultura organizacional en Aguascalientes.

Referencias

- [1] Gerdhe, S. (2012). "The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization". *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. II, Issue 1. pp. 191.
- [2] Kefela, G. (2012). "Organizational Culture in Leadership and Management". *PM World Today*, Vol. 14, Issue 1. pp. 4.
- [3] 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. pp. 135.
- [4] Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. 1ª Edición. Ed. Jossey Bass. U.S.A. pp. 35.
- [5] Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. 1ª Edición. Ed. Trillas. México, D.F. pp. 29, 63, 98.
- [6] Altaf, A. (2011). "The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model". *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Vol. 6, Issue 1. pp. 161.
- [7] Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4ª Edición. Ed. Jossey-Bass. USA.
- [8] Muafi, M. (2009). "The effects of alignment competitive strategy, culture, and role behavior on organizational performance in service firms". *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 2, Issue 1, 106-134. pp. 109.
- [9] 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. pp. 288.
- [10] 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. pp. 369.
- [11] Gagliardi, P. (1986). "The creation and change of organization cultures. A conceptual framework". *Organizational Studies*. 117-134. pp. 123.
- [12] Soyer, A., Kabak, O., Asan, U. (2007). "A fuzzy approach to value and culture assessment and application". *International Journal of Approximate Reasoning*. Vol. 44. pp. 182.
- [13] Parsons, T. (1971). *El sistema de las sociedades modernas*. Ed. Trillas. México. pp. 15.
- [14] Levine, D., Krehbiel, T., Berenson, M. (2006). *Estadística para administración*. 4ª Edición. Ed. Prentice Hall. México. pp. 378.

Recibido: 30 de agosto de 2012

Aceptado: 9 de abril de 2013