

**ESTUDIO SOBRE EL PERFIL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL
EN MÉXICO**

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
alexmemi@unam.mx

Blanca Rosa García Rivera
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales
Universidad Autónoma de Baja California
México
blanca_garcia@uabc.edu.mx

Alma Mendez Rodríguez
Desarrollo organizacional PEP
México
pitystruch@yahoo.com.mx

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

ESTUDIO SOBRE EL PERFIL DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL EN MÉXICO

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar el perfil de cultura organizacional de los trabajadores de una empresa de clase mundial en México. Se aplicó el “Inventario de Cultura Organizacional” de los autores de la presente investigación, a una muestra de trabajadores $n = 92$. Los análisis factoriales confirmatorios y los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach, permitieron validar y confiabilizar los reactivos del instrumento. Los Intervalos de confianza permitieron jerarquizar en orden de importancia por la puntuación media, las subescalas más importantes para los trabajadores, dentro de las dos dimensiones: “Altamente productiva” y “Plenamente humana”. Los análisis factoriales permitieron ubicar adecuadamente las subescalas iniciales, en las dos dimensiones de constructos de la cultura organizacional. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales determinaron de manera gráfica y estadística, las principales subescalas de dichas dimensiones; siendo: “Altamente productiva”, fueron la Seguridad e higiene, la Apreciación de la productividad, el Liderazgo y la Equidad. Por parte de la dimensión “Plenamente humana”, fueron la Sustentabilidad, el Trabajo en equipo, el Ambiente laboral y el Desarrollo humano. Las correlaciones entre dichas subescalas fueron directas y significativas.

Palabras clave: Cultura organizacional, liderazgo, productividad, equidad, desarrollo humano



ESTUDIO SOBRE EL PERFIL DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL EN MÉXICO

Introducción

Un tema que ha generado gran interés en el campo de la administración y la psicología organizacional ha sido la cultura organizacional; factor de gran importancia para las empresas que deben sobrevivir en un ambiente altamente competitivo y demandante, donde la globalización y la disponibilidad de recursos hacen imperante cada vez mejores servicios y mayor calidad (Ashkanasy, Wilderom y Petersons, 2000; Batista, 2000; Cooke, 1997; Martin, 1992).

La cultura organizacional a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos, que incluye modos de trabajo, tecnología, sistemas de valores, tradiciones, creencias y símbolos, entre otros (Fernández y Nieto, 2001; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990). La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización (Berson, Oreg y Dvir, 2005). Estos autores argumentan que la cultura organizacional representa uno de los factores fundamentales en la empresa que es influenciada por los valores de los líderes y fundadores, y se hace presente en las prácticas organizacionales. La cultura organizacional integra un conjunto de valores y acuerdos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común y que les facilitan los procesos de toma de decisiones (Johns, 2006).

Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes (Johns, 2006). Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales (Berson, Oreg y Dvir, 2005).

La cultura organizacional es parte de la ventaja competitiva de la organización debido a que los valores y creencias compartidos hacen que las comunicaciones y la toma de decisiones se mejoren sustancialmente al lograr que los valores compartidos aumenten la motivación, la cooperación y el compromiso dentro de los miembros (Barney, 1986).

La cultura organizacional ha sido objeto de estudio por largo tiempo. A partir de Roethlisberger y Dickson en 1939, seguido por Parsons (1977). Posteriormente por Petigrew (1979), ha sido definida como un patrón de comportamiento inventado, descubierto o desarrollado por un grupo de individuos que han aprendido a lidiar con los problemas organizacionales y que ha funcionado bien para ser considerado aceptable y que es aprendido por los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a los problemas de la organización (Shein, 1985). Algunas de las funciones de la cultura según Shein (1985), se refieren a la transferencia del sentimiento de identidad a



los miembros de la organización; el compromiso con algo mayor que el yo mismo y el fortalecer la estabilidad del sistema social.

Según Robins (1996), la cultura se compone por cinco elementos fundamentales en la organización que son los valores, ritos, costumbres, historias y héroes que los empleados comparten entre sí y que marca la diferencia de otras organizaciones. Asimismo, los tipos de cultura también son importantes. Según (Hellriegel y Slucum, 2004), existen cuatro tipos de culturas fundamentales, que son: la burocrática, la de clan, la emprendedora y la de mercado. Cada una se caracteriza por la forma como se agrupan y se comportan los individuos para lograr los fines organizacionales.

A pesar de que existen numerosos estudios que analizan la cultura organizacional (Finder, Wind y Mor Barak, 2007); Garibaldi de Hilal (2006); (Gilbreath y Benson, 2004); (Ramamoorthy, Gupta, Sandesai y Flood, 2005), muy pocos estudios lo han analizado en relación con la productividad en México, donde existen particularidades del entorno que hacen que la cultura organizacional sea compleja de diagnosticar.

La presente investigación se compone de cuatro partes; en la primera se presenta un breve estudio bibliográfico de evidencia empírica de investigación, donde se analiza documentalmente la relación de la cultura organizacional con la productividad entre otros factores del perfil organizacional. En la segunda parte se describe la metodología empleada, en la tercera se presentan los resultados y por último, se exponen las conclusiones.

Estudios previos

Cultura Organizacional y Productividad

En la literatura encontramos basta evidencia del impacto que la cultura organizacional tiene en la productividad. Se han encontrado más de 60 estudios que fueron hechos entre 1990 y 2007 en 7600 pequeñas y medianas empresas para investigar la relación entre el impacto de la cultura organizacional y la productividad (Gallagher, 2008). Los resultados de estos estudios muestran una asociación positiva entre una cultura organizacional robusta y mejoras en la productividad y el rendimiento.

Para Cascio (2006), existe asociación positiva entre el grado en que la misión de la organización se relaciona con los valores de los empleados y esto se refleja en la productividad de estos. Olu (2009) demostró que la productividad de los empleados tiene que ver con la congruencia y el cumplimiento de las metas facilitando el empoderamiento y reforzando la cultura organizacional. Richardo (2001) encontró que el éxito empresarial es equivalente a una cultura empresarial fuerte. Heskett (1992) encontró fuertes asociaciones entre la cultura, las prácticas organizacionales y el rendimiento.

Sin embargo, en sus investigaciones, Rousseau (1990) encontró que no existen correlaciones positivas entre la cultura y la productividad. A pesar de esto, después de hacer una revisión crítica de la evidencia e investigaciones más recientes, se asume que existe una fuerte asociación entre la cultura organizacional y la productividad (Lim, 1995).



Para los académicos y administradores está claro que existe una fuerte relación entre la productividad organizacional y el grado en que los valores de la cultura son compartidos y entendidos en la organización (Denison, 1990). Una cultura robusta ha sido considerada como una fuerza que guía la mejora en la productividad de los empleados debido a que incrementa la confianza y el compromiso de los empleados, reduce el estrés y mejora el comportamiento ético de éstos (Saffold, 1998). Gallagher (2008) condujo un estudio y encontró que la productividad de la organización se incrementa al mejorar la cultura.

Diversas investigaciones han probado que la cultura organizacional tiene un gran impacto en la satisfacción laboral, la eficiencia, el compromiso, la cooperación, la toma de decisiones, etc. (Langan-Fox and Filomena, 1997; O'Relly et al, 1991).

De acuerdo con Kandula (2006), la clave de un buen desempeño es una cultura fuerte. El sostiene que las diferencias en la cultura organizacional dan como resultado diferentes rendimientos aun con la misma estrategia en dos organizaciones de la misma industria y la misma localización. Una cultura fuerte y positiva puede hacer que un individuo promedio resulte brillante mientras que una cultura débil y negativa promueve una baja motivación y un empleado brillante puede tener un bajo rendimiento como consecuencia de esta. Este autor encontró que la cultura tiene un impacto significativo y directo en el rendimiento.

Modelos que asocian la cultura organizacional y la productividad

La relación entre la cultura organizacional y la productividad ha sido establecida en distintos modelos. Existe el modelo de la relación humana, donde la participación, la discusión y la apertura se acentúan para mejorar la moral, y el compromiso organizacional de los empleados. El modelo racional de perspectiva cerrada, donde medidas tales como el manejo de la documentación y la información tienen como finalidad conseguir estabilidad, control y continuidad en el desempeño laboral. El modelo de sistema abierto, donde la innovación, la retroalimentación y adaptación se utilizan como objetivos para conseguir reconocimiento externo, soporte, adquisición y crecimiento. Por último, el modelo de procesos internos, donde se busca que el rendimiento y la productividad se consigan a través de metas y dirección estratégica (Martz, 2008).

Instrumentos para medir la Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido medida por distintos instrumentos que agrupan las características principales de ésta. Uno de ellos es el Inventario de Cultura organizacional de Cooke y Lafferty (1989) que tiene una orientación plenamente humana, reflejando el apoyo percibido, la cooperación, el respeto mutuo y la consideración como dimensiones. Asimismo, tenemos el de Hofstede et al. (1990) que se enfoca más a las prácticas de la cultura, con una orientación plenamente humana y con dimensiones tales como la masculinidad, la evitación de la incertidumbre, la distancia hacia el poder, el individualismo/colectivismo, entre otras.

Por otro lado, tenemos el instrumento de Kilman y Saxton (1983) que se enfoca en los valores competitivos tales como la innovación, la apertura general para el cambio, la



facilidad para la experimentación y el asumir riesgos. Estos dos elementos se oponen a los de seguridad y estabilidad.

En tercer término encontramos el instrumento de Quinn y Spreitzer (1991), quienes se enfocan en la toma de decisiones, la cooperación y la competencia para medir la estabilidad y la innovación.

Posteriormente encontramos el instrumento de Reynolds (1986), quien mide las tareas y su impacto en el rol social de los empleados. Por otro lado, encontramos la escala de Meglino, Ravin y Adkins (1989) quienes se concentraron en medir como el servicio y la preocupación hacia otros facilita la integración y la comunicación.

Otro trabajo importante fue el de Gordon y DiTomaso (1992), quienes miden en su encuesta de clima como la promoción y el desarrollo así como la equidad en el reconocimiento y el tomar riesgos promueve la innovación. Por último, Alexander (1978) realiza un cuestionario para medir la comunicación en equipo, el desarrollo y capacitación como herramientas de control como un componente significativo.

Planteamiento del problema

Autores como Barney (1986) y Chen (2004), demostraron que la cultura organizacional en una empresa representa una ventaja competitiva sustentable debido a factores tales como el liderazgo y la comunicación, entre otros, los cuales se asocian a una mejor productividad y mayor satisfacción.

Asimismo, estudios han demostrado que mejorar el lugar de trabajo, incluido la cultura y el clima, mejora la calidad de los servicios prestados (Findler, Wind y Mor Barak, 2007). La relación que implica la cultura y los resultados que se obtienen nos obliga a prestar especial atención a este aspecto (Garibaldi de Hilal, 2006). La cultura influye en la satisfacción de los empleados y ésta lo hace en la productividad.

El presente estudio se caracteriza por analizar la construcción de un modelo de cultura organizacional de una empresa de clase mundial en México. Dicha empresa tiene muy claro el papel que juega el factor humano en su organización, así como el interés por alcanzar altos niveles de productividad. Lo anterior se refleja en su misión, visión y valores organizacionales; los cuales permitieron definir la cultura deseada que rige todas sus prácticas y toma de decisiones. Dicha empresa trabajó arduamente en definir cada uno de los factores y subescalas que deben regir su cultura organizacional en dos dimensiones, siendo: “Plenamente humana”, considerando elementos fundamentales que valoran el factor humano, así como “Altamente productiva”, integrando elementos que favorecen la orientación hacia resultados. Se pretende analizar el perfil de cultura organizacional de los trabajadores investigados, así como el modelo de cultura organizacional propuesto por la empresa bajo una metodología científica. Lo anterior permitió plantear los objetivos, las preguntas e hipótesis de investigación.



Objetivo

Determinar el perfil de cultura organizacional de los trabajadores de una empresa de clase mundial en México.

Objetivos específicos

(1) Identificar los factores de cultura organizacional que caracterizan a los trabajadores investigados; (2) Destacar los factores de cultura organizacional que sobresalen en la dimensión Plenamente humana, teniendo una correlación positiva entre ellos; (3) Destacar los factores de cultura organizacional que sobresalen en la dimensión Altamente productiva, teniendo una correlación positiva entre ellos; (4) Correlacionar las subescalas que se destacan en las dimensiones Plenamente humana y Altamente productiva. (5) Validar y confiabilizar la prueba “Inventario de Cultura Organizacional” y el “Modelo de cultura organizacional planteado.”

Preguntas de investigación

(1) ¿Cuál es el perfil de Cultura organizacional que caracteriza a los trabajadores investigados?; (2) ¿Qué subescalas de Cultura organizacional se destacan en cuanto al perfil correspondiente de la dimensión Plenamente humana, teniendo una correlación positiva?; (3) ¿Qué subescalas de cultura organizacional se destacan en cuanto al perfil correspondiente de la dimensión Altamente productiva, teniendo una correlación positiva? ; (4) ¿Qué relación existe entre las subescalas que se destacan en las dimensiones Plenamente humana y Altamente productiva? (5) El “Inventario de Cultura Organizacional” y el “Modelo de cultura organizacional” cumplen con criterios de validez y confiabilidad.

Hipótesis

(1) **Ho:** “En el perfil de Cultura organizacional que caracteriza a los trabajadores investigados se destacan en primer lugar subescalas de factores Plenamente humana, en contraposición de los Altamente productiva”; (2) **Ho:** “Ninguna subescala de Cultura organizacional se destaca de la dimensión Plenamente humana, no se presentan correlaciones positivas entre ellas”; (3) **Ho:** “Ninguna subescala de cultura organizacional se destaca en la dimensión Altamente productiva, no se presentan correlaciones positivas entre ellas”; (4) **Ho:** “No existe una correlación directa significativa entre las subescalas que se destacan en las dimensiones Plenamente humana y Altamente productiva”; (5) **Ho:** “El “Inventario de Cultura Organizacional” y el “Modelo de cultura organizacional” no cumplen con criterios de validez y confiabilidad”.



Justificación

Las principales aportaciones del presente estudio radican por un lado, en la aportación metodológica al analizar un modelo de cultura organizacional de una empresa mexicana de clase mundial a través de sistemas de ecuaciones estructurales; así como el complementar los procesos de validación y confiabilización del instrumento “Inventario de cultura organizacional” y “modelo de cultura organizacional” de los autores del presente estudio, en contextos mexicanos, bajo lineamientos científicos. Es importante comprender la importancia de validar un modelo teórico en una realidad práctica, empleando metodología científica, pudiendo emplear pruebas estadística robustas como son los Modelos de Ecuaciones Estructurales, que permiten integrar de manera conjunta la validación de distintas subescalas en un mismo modelo.

Metodología

Tipo de estudio

Se trata de un estudio ex – post – facto, observacional, transeccional y un tanto explicativo por el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales.

Unidad de análisis

El total de la muestra se constituyó de 92 trabajadores de una empresa de Clase Mundial en México. Sus datos sociodemográficos y organizacionales son: **Sexo:** el 55.4 % (51) fueron hombres, mientras que el 44.6 % fueron mujeres. **Edad:** el 52.2 % (48) con una edad de más de 40 años, el 31.5 % (29) de 31 a 40 años, el 15.2 % (14) de 20 a 30 años, y un 1.1 % (1) en menos de 20 años. El **Estado civil:** el 64.1 % (59) son casados, el 20.7 % (19) Solteros; un 20.9 % (10) Divorciados, un 2.2 % (2) Unión libre, un 1.1 % (1) Otro, y un 1 % (1) Viudo. **Tipo de trabajador:** un 82.6 % (76) son de confianza, mientras que el 17.4 % (16) son sindicalizados. **Antigüedad en la organización:** un 65.3 % (60) con más de 10 años, un 13 % (12) de 3 a 5 años, un 13 % (12) con menos de 3 años, y un 8.7 % (8) de 6 a 10 años. **Turno:** el 59.8 % (55) Matutino, un 35.9 % (33) Mixto, y un 4.3 % (4) Vespertino. **Nivel jerárquico:** el 56.5 % (52) Operativo y un 43.5 % (40) Mandos medios.

Procedimiento

Se aplicó el Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador y el Inventario de Cultura Organizacional (ICO) de (Mendez, A. Mendoza I. & Ladrón de Guevara, J. , 2009), a una muestra de trabajadores n= 92 de una empresa de clase mundial en México. Se les invitó a participar de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran los instrumentos desde un sistema computarizado vía WEB, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas. La información de los cuestionarios una vez contestados, se procesaron en el Software Excel y posteriormente se



integró una base de datos que se editó y analizó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (IBM SPSS), Versión 20 para Windows y el Módulo de Ecuaciones Estructurales (AMOS).

Instrumentos

Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador

El cuestionario integra la captación de variables sociodemográficas y variables organizacionales. A continuación se incluyen cada una de ellas: **Sociodemográficas** (Sexo, Edad, Estado civil, Estudios). **Organizacionales** (Tipo de trabajador, Antigüedad en la organización, Turno, Nivel jerárquico).

Inventario de Cultura Organizacional (ICO)

Fue desarrollado por los autores del presente estudio; para valorar la opinión que tienen los trabajadores acerca de 19 aspectos o subescalas del Modelo de cultura organizacional de los propios autores, que se promueven ampliamente sobre la cultura organizacional esperada de una empresa de clase mundial.

La versión original del **ICO**, evalúa 10 subescalas que se estructuraron por la dimensión “**Plenamente humana**” y 9 Subescalas que se integran en la dimensión “**Altamente productiva**”, que se miden a través de 95 reactivos, los cuales se responden de manera escrita bajo una escala tipo Likert, como la siguiente: 1= No estoy satisfecho, 2 = Estoy sólo ligeramente satisfecho, 3 = Ni satisfecho, ni insatisfecho, 4 =Estoy satisfecho, 5 = Estoy muy satisfecho, 6 = Estoy extremadamente satisfecho.

Las dimensiones del instrumento se integran de cinco reactivos por subescala, que posteriormente se operacionalizan de forma sumativa; el valor mínimo de cada subescala, es 5 y el valor máximo es 30.

Las subescalas de la dimensión “**Plenamente humana**” son: **1) Liderazgo** (Establece una comunicación adecuada, permitiendo la libre expresión de ideas y proveyendo de retroalimentación oportuna, favorece la facultación de sus colaboradores, respaldando la toma de decisión de estos. Da reconocimiento oportuno y pertinente); **2) Integridad** (Grado de congruencia que existe en las acciones de los trabajadores; el actuar conlleva la misma dirección que el pensar); **3) Comunicación** (La comunicación al interior de la organización es altamente efectiva y asertiva. Búsqueda por lograr que la información fluya de manera adecuada y se obtenga un intercambio de ideas. La información que se da es clara y precisa); **4) Ambiente laboral** (Subsistema organizacional que se relaciona con la percepción que tienen los trabajadores en las relaciones que establecen con las personas, el grado de confianza y la influencia de estos factores sobre la productividad); **5) Satisfacción** (Grado de bienestar experimentado por el trabajador mediante la identificación de éste con sus actividades laborales, contempla aspectos de seguridad y desarrollo personal); **6) Transparencia** (Claridad que debe mostrar todo trabajador, poniéndose en evidencia ante sí mismo y ante los demás, sin excusarse en la posición política administrativa o ideológica



con el fin de eludir responsabilidades); **7) Balance trabajo – familia** (Búsqueda del equilibrio que debe existir entre el tiempo que los trabajadores conviven con sus seres queridos y el tiempo que invierten en el desarrollo de sus funciones); **8) Equidad** (Grado en que el trabajador busca la igualdad de oportunidades para todos; así como un trato justo y proporcional. Se promueve la valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género que éstas presenten entre sí); **9) Compromiso** (Satisfacción de los trabajadores relacionada con el logro de los objetivos, la identificación de estos hacia el desarrollo de sus actividades y la búsqueda por el cumplimiento de metas establecidas); **10) Desarrollo humano** (Se busca el desarrollo personal del sujeto con base en las cualidades, competencias y actitudes necesarias para la realización de su trabajo).

Las subescalas de la dimensión “**Altamente productiva**”, son: **11) Organización del trabajo** (El trabajo se organiza de manera efectiva para el logro de los objetivos. Las funciones y procesos están adecuadamente documentados y las actividades, así como el tiempo para llevarlas a cabo están debidamente organizados); **12) Productividad** (Existe una cultura de mejora continua y se da seguimiento adecuado a las actividades de mejora. Existen índices adecuados y efectivos para medir la productividad. Toda la organización cuenta con la información y los insumos necesarios para desempeñar bien su trabajo); **13) Calidad** (Se promueve una cultura de orientación a la calidad y a la innovación. La administración genera y transmite la mejora continua y se da seguimiento adecuado a las actividades de mejora); **14) Innovación** (Los colaboradores están capacitados para desempeñar su trabajo con eficiencia y efectividad. Se favorece la búsqueda de mejores formas de hacer el trabajo. Las funciones que desempeñan los trabajadores les permiten utilizar sus conocimientos y habilidades); **15) Sustentabilidad** (Se fomenta una cultura de respeto al entorno, a la ecología y al cuidado del medio ambiente); **16) Cumplimiento de metas y logro de objetivos** (Compromiso que tiene el trabajador para el alcance de resultados, se relaciona con la perseverancia por el logro de las tareas organizacionales); **17) Seguridad e higiene** (Establecimiento de las medidas necesarias para la prevención de accidentes con el fin de lograr que los trabajadores desarrollen sus actividades laborales en condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente adecuados); **18) Compromiso social** (Búsqueda por la conciencia y compromiso social, que se hace patente a través de programas de apoyo a las comunidades con las que convive la organización. Los trabajadores perciben que su trabajo contribuye al fortalecimiento de México); **19) Trabajo en equipo** (Los trabajadores tienen claro su rol al interior del equipo, así como quiénes son los demás miembros del mismo. Existe un clima de colaboración y apoyo, el compromiso es compartido para el logro de los objetivos).



Se presentan a continuación en la **Figura # 1**, los factores y subescalas del Inventario de Cultura Organizacional:

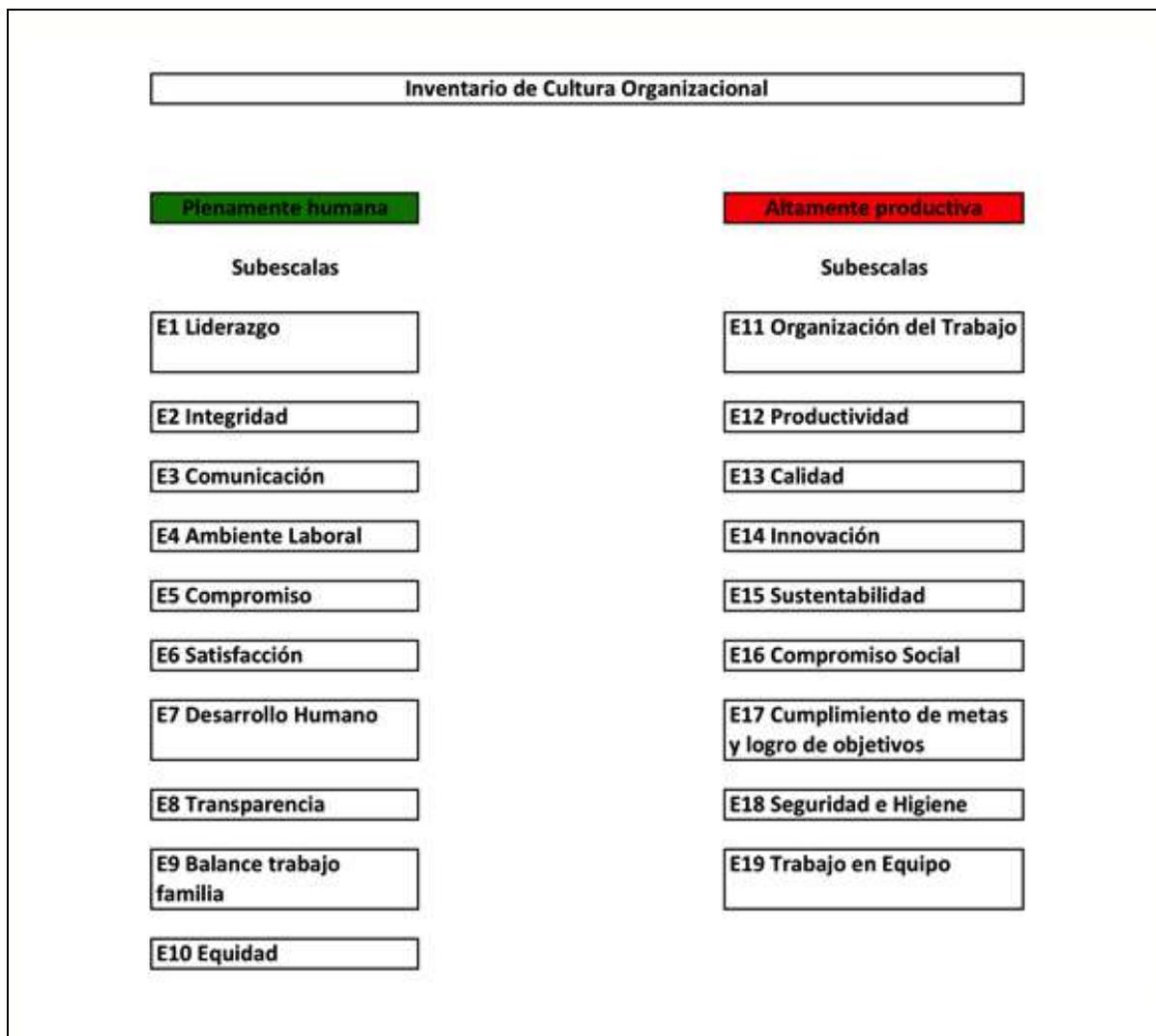


Figura # 1: Modelo de los factores y subescalas del inventario de cultura organizacional

Fuente: La representación de los factores y subescalas del Inventario de Cultura Organizacional fue elaborado por los autores del presente estudio.

Análisis estadístico y contrastación de hipótesis

Comprendiendo la naturaleza multivariada de las preguntas y las hipótesis de investigación, fue necesario emplear pruebas estadísticas multivariadas como son: **Análisis factorial confirmatorio y exploratorio** (bajo componentes principales y rotación varimax), para la validación de los reactivos de acuerdo a las dimensiones “Plenamente humana” y

“Altamente productiva”. Se calcularon los **Intervalos de confianza** incluyendo la media, desviación estándar, el mínimo y máximo, el rango, el límite inferior de confianza y el límite superior de confianza. Se desarrollaron los **Modelos de Ecuaciones Estructurales** que permitieran de manera gráfica y estadística comprobar la validación del modelo de cada subescala de los dimensiones “Plenamente humana” y “Altamente productiva” por separado de forma respectiva, ajustando las subescalas. Otro uso de los Modelos de ecuaciones estructurales, sirvió para validar las correlaciones intra subescalas en cada una de las dimensiones y entre subescalas. La confiabilidad de cada una de las variables o subescalas implicadas en los análisis estadísticos, se pudo evaluar mediante el **Coefficiente Alpha de Cronbach**.

Resultados de la contrastación de la hipótesis No. 1.

(1) **Ho:** “En el perfil de Cultura organizacional que caracteriza a los trabajadores investigados se destacan en primer lugar subescalas de factores Plenamente humana, en contraposición de los Altamente productiva”.

Para poder contrastar la hipótesis fue necesario calcular los Intervalos de confianza para la media, de cada una de las subescalas del perfil de Cultura organizacional de los trabajadores investigados, así como el **Análisis factorial confirmatorio** de los reactivos correspondientes a cada subescala, y el **Coefficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach**.

A continuación se presenta la **Tabla # 1**, que integra la información correspondiente.

Tabla #1. Tabla resumen del Análisis factorial confirmatorio y coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

Factor	Subescala	Factor de cultura organizacional	Reactivos	Número de reactivos	Análisis factorial confirmatorio	Varianza explicada	Confiabilidad Alfa de Cronbach
F1	Liderazgo	Plenamente humana	p21, p51, p65, p79, p89	5	1	77.84	0.92
F2	Integridad	Plenamente humana	p101, p121, p132, p157, p160	5	1	62.58	0.84
F3	Comunicación	Plenamente humana	p64, p67, p72, p119, p168	5	1	71.18	0.89
F4	Ambiente laboral	Plenamente humana	p6, p30, p47, p122, p185	5	1	72.76	0.93
F5	Compromiso	Plenamente humana	p68, p74, p118, p167, p181	5	1	69.42	0.88
F6	Satisfacción	Plenamente humana	p91, p126, p142, p171, p180	5	1	66.79	0.87
F7	Desarrollo humano	Plenamente humana	p58, p76, p84, p115, p147	5	1	74.66	0.91
F8	Transparencia	Plenamente humana	p10, p13, p105, p109, p161	5	1	66.62	0.87
F9	Balance trabajo familia	Plenamente humana	p3, p24, p61, p78, p95	5	1	90.17	0.97
F10	Equidad	Plenamente humana	p60, p81, p129, p173, p179	5	1	66.17	0.86
F11	Organización del trabajo	Altamente productiva	p12, p56, p87, p93, p128	5	1	68.04	0.87
F12	Apreciación de la productividad	Altamente productiva	p117, p127, p138, p145, p155	5	1	73.05	0.91
F13	Calidad	Altamente productiva	p42, p70, p88, p102, p184	5	1	71.56	0.91
F14	Innovación	Altamente productiva	p46, p50, p71, p90, p162	5	1	65.77	0.86
F15	Sustentabilidad	Altamente productiva	p11, p32, p37, p123, p163	5	1	60.53	0.83
F16	Compromiso social	Altamente productiva	p15, p23, p41, p104, p149	5	1	61.48	0.84
F17	Cumplimiento de metas y logro de objetivos	Altamente productiva	p86, p110, p120, p140, p166	5	1	66.83	0.87
F18	Seguridad e higiene	Altamente productiva	p62, p73, p82, p100, p159	5	1	69.71	0.88
F19	Trabajo en equipo	Altamente productiva	p2, p40, p45, p94, p151	5	1	60.49	0.83

La **Tabla # 1**, permitió observar que los distintos reactivos que integran cada subescala del perfil de Cultura organizacional del personal investigado, confirman la validez de constructo en cada una de ellas; ya que se obtuvo un factor por cada dimensión, correspondiendo una varianza explicada adecuada superior a 30 en todas ellas. También se



puede observar un equilibrio entre las subescalas, al integrarse cada una de ellas, por cinco reactivos. Por lo que respecta a la confiabilidad, se observan coeficientes Alfa de Cronbach mayores a .70 en todas las subescalas.

Para la validez de constructo, fue necesario correr el Análisis Factorial Exploratorio de todas las subescalas para observar su estructuración en las dimensiones esperadas de la cultura organizacional definidas en el instrumento, siendo: una empresa con una cultura “Altamente productiva” y “Plenamente humana”. La **Tabla #2**, presenta la información correspondiente.

Tabla # 2: Tabla resumen del Análisis Factorial Exploratorio de las subescalas del perfil de cultura organizacional

Matriz Rotada de Componentes Principales				
Factor inicial	Subescala	1	2	
	Altamente productiva F16 Compromiso social	0.90		
	Altamente productiva F12 Apreciación de la productividad	0.85		
	Altamente productiva F13 Calidad	0.82		
*	Plenamente humana F6 Satisfacción	0.81		
*	Plenamente humana F8 Transparencia	0.81		
	Altamente productiva F17 Cumplimiento de metas y logro de objetivos	0.79		
*	Plenamente humana F10 Equidad	0.78		
*	Plenamente humana F5 Compromiso	0.77		
	Altamente productiva F18 Seguridad e higiene	0.75		
	Altamente productiva F14 Innovación	0.66		
	Altamente productiva F11 Organización del trabajo	0.63		
*	Plenamente humana F1 Liderazgo	0.51		
	Plenamente humana F9 Balance trabajo familia		0.85	
*	Altamente productiva F15 Sustentabilidad		0.80	
	Plenamente humana F7 Desarrollo humano		0.72	
*	Altamente productiva F19 Trabajo en equipo		0.72	
	Plenamente humana F4 Ambiente laboral		0.71	
	Plenamente humana F2 Integridad		0.68	
	Plenamente humana F3 Comunicación		0.68	

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

En la **Tabla # 2**, se observa que las subescalas con asteriscos no correspondieron a la definición inicial; la F6 Satisfacción, la F8 Transparencia, la F10 Equidad, la F5 Compromiso y la F1 Liderazgo inicialmente se catalogaron dentro de “Plenamente humana”, y en el Análisis Factorial Exploratorio se incluyeron en el Factor 1, donde la mayoría corresponden a subescalas “Altamente productiva”. Por otro lado, la F15 Sustentabilidad y la F19 inicialmente se catalogaron en “Altamente productiva”, y en el Análisis Factorial Exploratorio se incluyeron en el Factor 2, donde la mayoría corresponden a subescalas “Plenamente humana”. Por lo anterior, dichas subescalas se reconsideraron para ser “pertencientes” a las nuevas categorías.

Para observar el perfil jerarquizado de cultura organizacional de los trabajadores investigados, fue necesario calcular los estadísticos referentes a la media, desviación estándar, los intervalos de confianza con su límite inferior y superior de confianza, la puntuación mínima y máxima, además del rango. Se jerarquizaron las subescalas a partir de



la puntuación media de los **Intervalos de confianza**, tomando en cuenta del mayor valor al menor valor. La **Tabla # 3**, presenta la información correspondiente.

Tabla # 3. Tabla resumen del perfil jerarquizado de las distintas subescalas del perfil de cultura organizacional del personal investigado

Jerarquía	Factor	Subescala	Factor de cultura organizacional	N	Media	Desviación estándar	Límite inferior de confianza	Límite superior de confianza	Análisis factorial exploratorio	Mínimo	Máximo	Rango
1	F19	Trabajo en equipo	Altamente productiva	92	23.84	3.76	23.06	24.62	F2	11	30	19
2	F15	Sustentabilidad	Altamente productiva	92	23.68	4.38	22.78	24.59	F2	9	30	21
3	F14	Innovación	Altamente productiva	92	23.57	3.90	22.76	24.37	F1	9	30	21
4	F9	Balance trabajo familia	Plenamente humana	92	23.54	6.95	22.10	24.98	F2	5	30	25
5	F17	Cumplimiento de metas y logro de objetivos	Altamente productiva	92	23.41	3.63	22.66	24.17	F1	12	30	18
6	F3	Comunicación	Plenamente humana	92	23.29	4.54	22.35	24.23	F2	9	30	21
7	F5	Compromiso	Plenamente humana	92	23.23	3.98	22.40	24.05	F1	9	30	21
8	F11	Organización del trabajo	Altamente productiva	92	23.22	4.07	22.37	24.06	F1	13	30	17
9	F2	Integridad	Plenamente humana	92	23.17	4.38	22.27	24.08	F2	11	30	19
10	F7	Desarrollo humano	Plenamente humana	92	23.11	5.03	22.07	24.15	F2	7	30	23
11	F4	Ambiente laboral	Plenamente humana	92	23.02	4.62	22.07	23.98	F2	11	30	19
12	F13	Calidad	Altamente productiva	92	23.00	4.11	22.15	23.85	F1	10	30	20
13	F12	Apreciación de la productividad	Altamente productiva	92	22.95	3.92	22.13	23.76	F1	9	30	21
14	F18	Seguridad e higiene	Altamente productiva	92	22.68	4.31	21.79	23.58	F1	15	30	15
15	F6	Satisfacción	Plenamente humana	92	22.59	4.12	21.73	23.44	F1	14	30	16
16	F8	Transparencia	Plenamente humana	92	22.59	4.17	21.72	23.45	F1	11	30	19
17	F10	Equidad	Plenamente humana	92	22.45	4.61	21.49	23.40	F1	13	30	17
18	F1	Liderazgo	Plenamente humana	92	22.42	4.96	21.40	23.45	F1	6	30	24
19	F16	Compromiso social	Altamente productiva	92	22.05	4.06	21.21	22.90	F1	12	30	18

La **Tabla # 3**, permitió observar que las cinco subescalas que integran el **bloque inicial** perfil de cultura organizacional por su importancia en el personal investigado son: 1) Trabajo en equipo (Altamente productiva, Factor 2); 2) Sustentabilidad (Altamente productiva, Factor 2); 3) Innovación (Altamente productiva, Factor 1); 4) Balance trabajo familia (Plenamente humana, Factor 2); y la 5) Cumplimiento de metas y logro de objetivos (Altamente productiva, Factor 1).

El **bloque intermedio**, se integró de ocho subescalas corresponde a las siguientes: 6) Comunicación (Plenamente humana, F2); 7) Compromiso (Plenamente humana, F1); F8) Organización del trabajo (Altamente productiva, F1); 9) Integridad (Plenamente humana, F2); 10) Desarrollo humano (Plenamente humana, F2); 11) Ambiente laboral (Plenamente humana, F2); F12) Calidad (Altamente productiva, F1); 13) Apreciación de la productividad (Altamente productiva, F1); y la 14) Seguridad e higiene (Altamente productiva, F1).

El **bloque final** se integró de cinco subescalas siendo: 15) Satisfacción (Plenamente humana, F1); 16) Transparencia (Plenamente humana, F1); 17) Equidad (Plenamente humana, F1); 18) Liderazgo (Plenamente humana, F1); y la 19) Compromiso social (Altamente productiva, F1).

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis No. 1**, con una P. de .05.

Resultados de la contrastación de la hipótesis No. 2.

- (2) **Ho**: “Ninguna subescala de Cultura organizacional se destaca de la dimensión Plenamente humana, no se presentan correlaciones positivas entre ellas”.



Para contrastar la hipótesis fue necesario correr un **Modelo de Ecuaciones Estructurales** de las subescalas que se integraron en el **Análisis Factorial Exploratorio** de la **Tabla # 2**.

Figura # 2. Modelo de Ecuaciones Estructurales de las subescalas destacadas correspondientes a la dimensión Plenamente humana N = 92

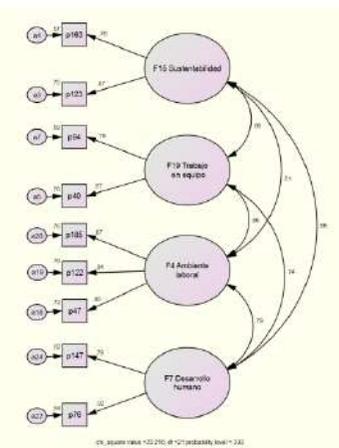


Tabla # 4. Resultados de los índices de ajuste

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GF1	AGFI
Modelo hipotetizado	23.216	21	0.333	1.106	0.034	0.9555	0.992	0.995	0.947	0.887

Tabla # 5. Coeficientes de correlación

Subescalas	Coefficiente de correlación
F15 Sustentabilidad <-> F19 Trabajo_en equipo	0.66
F15 Sustentabilidad <-> F4 Ambiente_laboral	0.51
F15 Sustentabilidad <-> F7 Desarrollo_humano	0.56
F19 Trabajo_en equipo <-> F4 Ambiente_laboral	0.86
F19 Trabajo_en equipo <-> F7 Desarrollo_humano	0.74
F4 Ambiente_laboral <-> F7 Desarrollo_humano	0.79

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla # 6**.

Tabla # 6. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis (Standardized Regression Weights)

Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical radio (C.R.)	P
p163 <--- F15 Sustentabilidad	0.88	0.15	5.73	***
p94 <--- F19 Trabajo_en equipo	0.79	0.10	8.00	***
p47 <--- F4 Ambiente_laboral	0.99	0.10	10.28	***
p122 <--- F4 Ambiente_laboral	0.83	0.08	10.04	***
p147 <--- F7 Desarrollo_humano	0.91	0.11	8.32	***
p163 <--- F15 Sustentabilidad	0.88	0.15	5.73	***
p94 <--- F19 Trabajo_en equipo	0.79	0.10	8.00	***
p47 <--- F4 Ambiente_laboral	0.99	0.10	10.28	***
p122 <--- F4 Ambiente_laboral	0.83	0.08	10.04	***
p147 <--- F7 Desarrollo_humano	0.91	0.11	8.32	***

***p<.001

Variables	Pesos
p123 <--- F15 Sustentabilidad	0.87
p163 <--- F15 Sustentabilidad	0.76
p40 <--- F19 Trabajo_en equipo	0.87
p94 <--- F19 Trabajo_en equipo	0.76
p47 <--- F4 Ambiente_laboral	0.85
p122 <--- F4 Ambiente_laboral	0.84
p185 <--- F4 Ambiente_laboral	0.87
p76 <--- F7 Desarrollo_humano	0.92
p147 <--- F7 Desarrollo_humano	0.79

***p<.05

La **Tabla # 4**, permite observar una **Chi cuadrada** en el modelo de 23.216. La P. de 0.333 obtenida permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El **CMIN/DF** siendo 1.106, nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** de 0.034 confirma un buen ajuste, los **índices NFI, TLI, CFI, GF1 y el AGFI** cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se observan en la **Tabla # 5**, los coeficientes de correlación obtenidos en el Modelo de Ecuaciones Estructurales; dichos coeficientes son positivos y oscilan de 0.51 a .86. Las subescalas **más bajas** en correlación se dieron entre la F15 Sustentabilidad con la F4 Ambiente laboral, mientras que las correlaciones **más altas** se observan entre las subescalas F19 Trabajo en equipo con la F4 Ambiente laboral.

Se observan en la **Tabla # 6**, los coeficientes beta estandarizados positivos mayores a .70 en todas las subescalas.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis No.2**, con una P. de .05.



Resultados de la contrastación de la hipótesis No. 3.

(3) **Ho:** “Ningún subescala de cultura organizacional se destaca en la dimensión Altamente productiva, no se presentan correlaciones positivas entre ellas”.

Para contrastar la hipótesis fue necesario correr un **Modelo de Ecuaciones Estructurales** de las subescalas que se integraron en el **Análisis Factorial Exploratorio** de la **Tabla # 2.**

Figura # 3. Modelo de Ecuaciones Estructurales de las subescalas destacadas correspondientes a la dimensión Altamente productiva n = 92

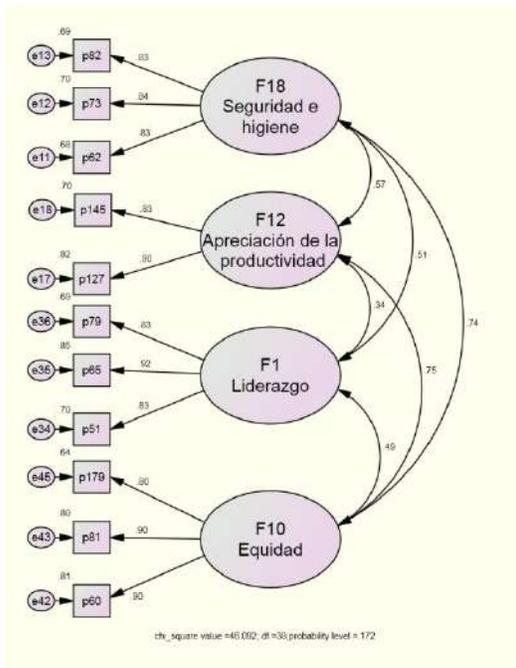


Tabla # 7. Resultados de los índices de ajuste

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo hipotetizado	46.092	38	0.172	1.213	0.048	0.937	0.983	0.988	0.92	0.862

Tabla # 8. Coeficientes de correlación

Subescalas	Coefficiente de correlación
F18_Seguridad e_higiene <-> F12_Apreciación de la productividad	0.57
F18_Seguridad e_higiene <-> F10_Equidad	0.74
F12_Apreciación de la productividad <-> F1_Liderazgo	0.34
F12_Apreciación de la productividad <-> F10_Equidad	0.75
F1_Liderazgo <-> F10_Equidad	0.49

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla # 9.**

Tabla # 9. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis (Standardized Regression Weights)

Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical radio (C.R.)	P
p82 <--- F18_Seguridad e_higiene	0.93	0.10	8.91	***
p145 <--- F12_Apreciación de la productividad	1.03	0.12	8.41	***
p51 <--- F1_Liderazgo	0.80	0.08	10.37	***
p79 <--- F1_Liderazgo	0.80	0.08	10.28	***
p179 <--- F10_Equidad	0.85	0.09	9.83	***
p62 <--- F18_Seguridad e_higiene	0.95	0.11	8.87	***
p60 <--- F10_Equidad	1.06	0.09	12.21	***

***p<.001

Variables	Pesos
p73 <--- F18_Seguridad e_higiene	0.84
p82 <--- F18_Seguridad e_higiene	0.83
p127 <--- F12_Apreciación de la productividad	0.90
p145 <--- F12_Apreciación de la productividad	0.83
p51 <--- F1_Liderazgo	0.84
p65 <--- F1_Liderazgo	0.92
p79 <--- F1_Liderazgo	0.83
p81 <--- F10_Equidad	0.90
p179 <--- F10_Equidad	0.80
p62 <--- F18_Seguridad e_higiene	0.83
p60 <--- F10_Equidad	0.90

***p<.05



La **Tabla # 7**, permite observar una **Chi cuadrada** en el modelo de 46.092. La P. de 0.172 obtenida permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El **CMIN/DF** siendo 1.213, nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** de 0.048 confirma un buen ajuste, los **índices NFI, TLI, CFI, GF1 y el AGFI** cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se observan en la **Tabla # 8**, los coeficientes de correlación obtenidos en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales**; dichos coeficientes son positivos y oscilan de 0.34 a .75. Las subescalas **más bajas** en correlación se dieron entre la F12 Apreciación de la productividad con la F1 Liderazgo, mientras que las correlaciones **más altas** se observan entre las subescalas F12 Apreciación de la productividad con la F10 Equidad.

Se observan en la **Tabla # 9**, los coeficientes beta estandarizados positivos mayores a .70 en todas las subescalas.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis No. 3**, con una P. de .05.

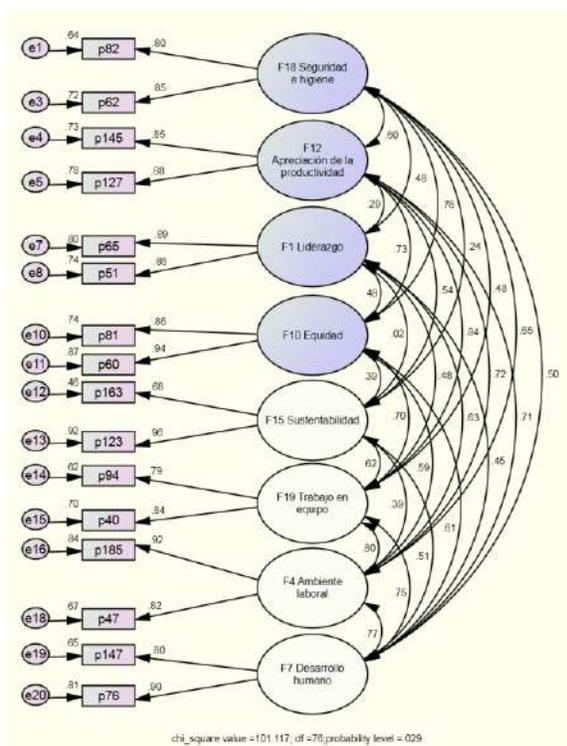


Resultados de la contrastación de la hipótesis No. 4.

(4) **Ho:** “No existe una correlación directa significativa entre las subescalas que se destacan en las dimensiones Plenamente humana y Altamente productiva”.

Para contrastar la hipótesis fue necesario correr un **Modelo de Ecuaciones Estructurales** de las subescalas que se integraron en el **Análisis Factorial Exploratorio** de la **Tabla # 2**.

Figura # 4. Modelo de Ecuaciones Estructurales de las subescalas destacadas correspondientes a dimensiones Altamente productiva y plenamente humana
n = 92



chi_square value = 101.117, df = 78, probability level = .029

Tabla # 10. Resultados de los índices de ajuste

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo hipotetizado	101.117	78	0.029	1.33	0.06	0.905	0.958	0.973	0.889	0.801

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla # 11**.

Tabla # 11. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis (Standardized Regression Weights)

Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical radio (C.R.)	P
p82 <--- F18 Seguridad_e higiene	0.92	0.12	7.78	***
p145 <--- F12 Apreciación de la productividad	1.08	0.11	10.13	***
p51 <--- F1 Liderazgo	0.85	0.10	8.63	***
p81 <--- F10 Equidad	0.87	0.08	11.32	***
p163 <--- F15 Sustentabilidad	0.71	0.13	5.51	***
p94 <--- F19 Trabajo en equipo	0.85	0.10	8.60	***
p47 <--- F4 Ambiente_laboral	0.91	0.09	10.18	***
p147 <--- F7 Desarrollo_humano	0.95	0.11	8.65	***

Variables	Pesos
p82 <--- F18 Seguridad_e higiene	0.80
p62 <--- F18 Seguridad_e higiene	0.85
p145 <--- F12 Apreciación de la productividad	0.85
p127 <--- F12 Apreciación de la productividad	0.88
p65 <--- F1 Liderazgo	0.90
p51 <--- F1 Liderazgo	0.86
p81 <--- F10 Equidad	0.86
p60 <--- F10 Equidad	0.94
p163 <--- F15 Sustentabilidad	0.68
p123 <--- F15 Sustentabilidad	0.96
p94 <--- F19 Trabajo en equipo	0.79
p40 <--- F19 Trabajo en equipo	0.84
p185 <--- F4 Ambiente_laboral	0.92
p47 <--- F4 Ambiente_laboral	0.82
p147 <--- F7 Desarrollo_humano	0.80
p76 <--- F7 Desarrollo_humano	0.90



Tabla # 12. Resultados de las correlaciones

Subescalas		Coefficiente de correlación
F18 Seguridad_e higiene	<--> F12_Apreciación de la_productividad	0.60
F18 Seguridad_e higiene	<--> F1 Liderazgo	0.48
F18 Seguridad_e higiene	<--> F10 Equidad	0.76
F18 Seguridad_e higiene	<--> F15 Sustentabilidad	0.25
F18 Seguridad_e higiene	<--> F19 Trabajo en_equipo	0.48
F18 Seguridad_e higiene	<--> F4 Ambiente_laboral	0.65
F18 Seguridad_e higiene	<--> F7 Desarrollo_humano	0.50
F12_Apreciación de la_productividad	<--> F1 Liderazgo	0.29
F12_Apreciación de la_productividad	<--> F10 Equidad	0.73
F12_Apreciación de la_productividad	<--> F15 Sustentabilidad	0.54
F12_Apreciación de la_productividad	<--> F19 Trabajo en_equipo	0.84
F12_Apreciación de la_productividad	<--> F4 Ambiente_laboral	0.72
F12_Apreciación de la_productividad	<--> F7 Desarrollo_humano	0.71
F1 Liderazgo	<--> F10 Equidad	0.48
F1 Liderazgo	<--> F15 Sustentabilidad	0.02
F1 Liderazgo	<--> F19 Trabajo en_equipo	0.48
F1 Liderazgo	<--> F4 Ambiente_laboral	0.63
F1 Liderazgo	<--> F7 Desarrollo_humano	0.45
F10 Equidad	<--> F15 Sustentabilidad	0.39
F10 Equidad	<--> F19 Trabajo en_equipo	0.71
F10 Equidad	<--> F4 Ambiente_laboral	0.59
F10 Equidad	<--> F7 Desarrollo_humano	0.61
F15 Sustentabilidad	<--> F19 Trabajo en_equipo	0.62
F15 Sustentabilidad	<--> F4 Ambiente_laboral	0.39
F15 Sustentabilidad	<--> F7 Desarrollo_humano	0.51
F19 Trabajo en_equipo	<--> F4 Ambiente_laboral	0.80
F19 Trabajo en_equipo	<--> F7 Desarrollo_humano	0.75
F4 Ambiente_laboral	<--> F7 Desarrollo_humano	0.77

La **Tabla # 10**, permite observar una **Chi cuadrada** en el modelo de 101.117. La P. de 0.029 obtenida permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El **CMIN/DF** siendo 1.33, nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** de 0.06 confirma un buen ajuste, los **índices NFI, TLI, CFI, GF1 y el AGFI** cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se observan en la **Tabla # 11**, los coeficientes beta estandarizados positivos mayores a .70 en todas las subescalas.

Se observan en la **Tabla # 12**, los coeficientes de correlación obtenidos en el Modelo de Ecuaciones Estructurales; dichos coeficientes son positivos y oscilan de 0.02 a .84. Las



subescalas **más bajas** en correlación se dieron entre la F1 Liderazgo con la F15 Sustentabilidad, mientras que las correlaciones **más altas** se observan entre las subescalas F12 Apreciación de la productividad con la F19 Trabajo en equipo.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis No. 4**, con una P. de .10.

Resultados de la contrastación de la hipótesis No. 5.

(5) Ho: “El “Inventario de Cultura Organizacional” y el “Modelo de cultura organizacional” no cumplen con criterios de validez y confiabilidad”.

Los resultados de la **Tabla # 2**, permiten observar en el análisis factorial la validación del Modelo de Cultura organizacional, pudiendo diferenciar dos factores correctamente: 1) Altamente productiva y Plenamente humana. Se observan coeficientes factoriales muy altos. La **Tabla # 1**, describe los Coeficientes de Confiabilidad Alfa de Cronbach alcanzados de todas las subescalas de la prueba; alcanzando coeficientes arriba de 0.70, en todos los casos.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis No. 5**, con una P. de .10.

Conclusiones

En el perfil de cultura organizacional que caracteriza a los trabajadores investigados se destacan en primer lugar subescalas de la dimensión Altamente productiva y posteriormente los de Plenamente humana.

Se destaca en el perfil subescalas Altamente productiva como son: Seguridad e higiene, la Apreciación de la productividad, el Liderazgo y la Equidad. Por lo que concierne a Plenamente humanos se tiene: Sustentabilidad, Trabajo en equipo, Ambiente laboral y Desarrollo humano.

Existe una correlación directa significativa entre subescalas de las dimensiones Plenamente humana y Altamente productiva.

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales permitieron validar por separado y en conjunto las subescalas de cultura organizacional en dimensiones definidas como “**Altamente productiva**” y “**Plenamente humana**”. Los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach obtenidos en cada subescala, fueron superiores a 0.70.

En esta investigación se encontraron los siguientes hallazgos importantes de destacar: primero, la contribución metodológica de analizar la cultura organizacional de una empresa mexicana de clase mundial a través de sistemas de ecuaciones estructurales.

Segundo, la aportación metodológica en cuanto a complementar los procesos de validación y confiabilización del instrumento “Inventario de cultura organizacional” y el “Modelo de



cultura organizacional de los autores del presente estudio, en contextos mexicanos; empleando modelos multivariados robustos como es el Análisis factorial confirmatorio, los Modelos de Ecuaciones Estructurales y el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Tercero, el validar este modelo en la cultura mexicana que por sus características según Hofstede et al. (1990) se rige por ser una cultura de distancia hacia el poder, colectivista, con machismo arraigado, que evita la incertidumbre y con orientación a corto plazo. Así, pudimos observar en los resultados que el perfil de los empleados altamente productivos se destaca primero por el trabajo en equipo, el liderazgo y la equidad, los cuales son factores clave para el éxito de la empresa.

En este estudio, al igual que en los hallazgos encontrados por Hofstede et al. (1990) para las culturas colectivistas, el liderazgo representa una ventaja que hay que tomar en cuenta, pues la alta productividad de los empleados depende en gran medida del liderazgo ejercido así como la equidad que ellos perciben en la toma de decisiones. También al igual que en los hallazgos de Barney (1986) y Chien (2004), el liderazgo se asocia a una mejor productividad y mayor satisfacción.

Asimismo, por ser una cultura colectivista, el trabajo en equipo es uno de las características principales que fortalece su cultura, haciéndola flexible y con facilidad al cambio e innovadora.

Referencias

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. & Petersons, M. F. (Eds). (2000). Handbook of organization culture and climate. California: Thousands Oaks, Sage Publications. Barney.

J.B.(1986). Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.

Batista, E. (2008). Organizational effectiveness. Retrieved October 30, 2008, from <http://www.edbatista.com/2008/05/effectiveness.html>.

Benson, Y. (2005) Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. *Academy of Management. Best Conference Paper* BPS: FF1-6.

Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*. McGraw-Hill Irwin.

Cooke, R. A. y Lafferty, J. C. (1986). Organizational culture inventory . Plymouth, MI: HumanSynergistics.

Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1987). The Organizational Culture Inventory. Plymouth, MI: Human Synergistics, Inc.



Cooke, R.A., & Lafferty, J.C. (1989). *Organizational Culture Inventory*, Plymouth: Human Synergistics.

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. New York: Wiley.

Fernández Z. y Nieto, M.J. (2001). Estrategias y Estructuras de la PYME. ¿puede ser el pequeño tamaño una ventaja competitiva? *Papeles de Economía Española*, 89/90, 256-271.

Findler, L.; Wind, L. y Mor Barak, M. (2007) The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.

Fralinger, B. & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11), 85-97.

Garibaldi de Hilal, A. V. (2006). Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement. Findings from a multinational company. *International Journal of Cross Cultural*, 6, 139-167.

Gilbreth, B. y Benson, P. G. (2004) The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress*, 18(3), 255-266.

Gordon, G.G., & Di Tomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Internacional Thomson Editores. México.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quartely*, 35,286-316.

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.

Kandula, S. R. (2006). *Performance Management*. New Delhi: Prentice Hall of India private limited.

Kilman, R.H., & Saxton, M.J. (1983). *The Kilman-Saxton Culture Gap Survey*. Pittsburgh: Organizational Design Consultants



Langan-Fox, J. and Philomena, T., (1997) . Images of a culture in transition; personal constructs of organizational stability and change. *Journal Occupational and Organizational Psychology*; 70 (3):273-29.

Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5).

Luthans, F. (2005). *Organizational behavior* (10th ed.). (pp. 110-111). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.

Mobley, H. Wang, L. and Fang, K. (2005). *Organizational Culture: Measuring and Developing it in your organization*, Summer.

Olu O. (2009). Impact Assessment of Corporate Culture On Employee Job Performance, *Business Intelligence Journal* - August, 2009 Vol. 2 No. 2, 388-397.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. People and organisational culture: a profile comparison approach to assessing person-organisation fit. *Academy of Management Journal* 1991; 34:487-516.

Parsons, T. (1977). *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. New York: Free Press.

Pettigrew, A. (1979). "On Studying Organizational Culture." *Administrative Science Quarterly* 24: 570-81.

Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.

Reynolds, P.O. (1986). Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report. *Journal of Management Studies*, 23, 333-345.

Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*. *Butterworth Heinemann*.

Roethlisberger, F., and W. Dickson. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México.

Rousseau, D. (1991). Quantitative assessment of organizational culture. *Group and Organizations Studies*, 15(4), 448-460.

Saffold, G.S. (1998). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, 546-558

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

