

Valores como componente de la cultura organizacional: una aproximación empírica en la región oriente del Estado de México

*Values as a component of organizational culture:
an empirical approach in the eastern region of the State of Mexico*

José Luis Bernal^I, Ezequiel Alpuche de la Cruz^{II}

Fecha 23 de noviembre de 2022. fecha de aceptación 15 de febrero de 2022.

Resumen

El objetivo de este trabajo es identificar empíricamente el grado de interiorización de los valores como componentes de la cultura organizacional en un grupo de empresas de la región oriente del Estado de México. Con este fin, se adaptó y aplicó una encuesta a 104 empresas de la región. Para analizar los datos recopilados, se utiliza la técnica estadística de componentes principales, así como el análisis de clúster para identificar el grado de interiorización y la agrupación de los valores. Se concluye que las empresas analizadas de la región han logrado interiorizar los valores filantrópico-éticos y los han adoptado como parte de su cultura, pero deben esforzarse en interiorizar los referentes a la legalidad. Las dimensiones en las que han logrado interiorizarlos son la orientación hacia los resultados y la orientación hacia el personal.

Palabras clave: ética organizacional, valores, región oriente del Estado de México, Análisis de Componentes Principales.

Código JEL: M14, R10

Abstract

The objective of this work is to empirically identify the degree of internalization of values as components of organizational culture in a group of companies in the eastern region of the State of Mexico. To this end, a survey was adapted and applied to 104 companies in the region. To analyze the data collected, the statistical technique of principal components was used, as well as cluster analysis to identify the degree of internalization and the grouping of the values. It is concluded that the companies analyzed in the region have succeeded in internalizing the philanthropic-ethical values and have adopted them as part of their culture, but they must make an effort to internalize those related to legality. The dimensions in which they have managed to internalize them are the orientation towards results and orientation towards the personnel.

Keywords: organizational ethic, values, eastern region of the State of Mexico, Principal Component Analysis.

JEL Code: M14, R10

•••••

^I Tecnológico Nacional de México Unidad Chimalhuacán. jolubelo12@hotmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6816-6814>

^{II} Tecnológico Nacional de México Unidad Chimalhuacán, ezequielalpuche@teschi.edu.mx ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8805-7703>

Introducción

Los activos intangibles que poseen las organizaciones se han convertido en ventajas competitivas que les permiten adaptarse a la cambiante realidad actual. En este sentido, destacan por su potencial en la creación de sinergias la adopción de valores compartidos por los miembros de las organizaciones. Siguiendo a Boria *et al.* (2013), los valores se consideran un elemento clave de la cultura organizacional dado que promueven la uniformidad en los procesos, influyen positivamente en la satisfacción, compromiso y rendimiento, y facilitan el logro empresarial.

De acuerdo con Baden (2016), las responsabilidades empresariales han cambiado: se ha pasado de priorizar las responsabilidades económicas sustentadas en la generación de ingresos a las responsabilidades éticas y legales. Debido a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿este problema se presenta en las empresas analizadas de la Región Oriente del Estado de México?

De esta forma, el objetivo de este trabajo es identificar empíricamente el grado de interiorización de los valores éticos como componentes de la cultura organizacional en las empresas de la región oriente del Estado de México. A fin de conseguir el objetivo señalado, se utilizó una encuesta adaptada de Baden (2016), la cual se aplicó a 104 empresas de la región de diversos tamaños y sectores que, sin ser representativas, son significativas para el propósito de este trabajo. La encuesta incluye quince ítems agrupados en tres grupos de cinco preguntas cada uno, los cuales indagan acerca de los valores relativos a la filantropía, la ética y la legalidad.

Utilizando la técnica estadística del Análisis de Componentes Principales (ACP) se logra reducir las quince variables originales a tres componentes que en conjunto explican el 64% de la variación observada. Adicionalmente, se utilizó la técnica de agrupamiento mediante el Análisis de Clúster (AC) y en ambos casos los resultados muestran tres grupos de valores claramente diferenciados: uno formado por una combinación ética-filantrópica, un segundo componente sólo integrado por valores legales y un tercero que resulta de una conjunción legal-ética.

Así, se observa que las empresas de la región estudiada han adoptado e interiorizado como parte de su cultura organizacional los valores de tipo filantrópicos, como labores voluntarias hacia la comunidad, caridad y patrocinio de actividades artísticas o deportivas. Estos se combinan frecuentemente con los valores de tipo ético, tales como el respeto por el medio ambiente y la sociedad, el trato honesto y la generación de un buen ambiente de trabajo, que se pueden clasificar como valores de tipo instrumental (comportamientos deseados) combinados con valores de tipo terminal (resultados deseados). No así los valores relativos a la legalidad, mismos que aparecen con resultados negativos, lo cual indica que las empresas de la región no han logrado interiorizarlos y, por tanto, no forman parte de su cultura organizacional.

La interiorización de los valores en la cultura de las empresas de la región se inscribe en dos dimensiones, a saber: orientación hacia los resultados y orientación hacia el personal. Lo anterior indica que las compañías han dejado de centrarse exclusivamente en los beneficios económicos y buscan también el bienestar de los empleados.



El trabajo presenta un primer apartado que recoge la teoría relativa a la cultura organizacional, en el segundo se analiza la interiorización de los valores como parte de esta misma cultura, y el tercer apartado, hace referencia a los fundamentos de la técnica estadística de componentes principales, así como del análisis de clúster. Para terminar, se incluye un apartado relativo a los resultados obtenidos y uno más de conclusiones.

1. La cultura organizacional: una aproximación teórica

El concepto de cultura de acuerdo con varios autores es consustancial a la organización social y está constituido por el conjunto de valores compartidos, creencias, costumbres, tradiciones, comportamientos, cosmovisiones y hábitos presentes en un espacio social determinado, así como de por la existencia de diferentes niveles: la cultura nacional o regional, la corporativa y la organizacional (Schein, 1988; D'Iribarne, 1989; Montaña, 2003). Los valores forman parte importante de la cultura organizacional y constituyen una serie de preceptos filosóficos que orientan el comportamiento de las personas.

De acuerdo a Geertz, Varela, Douglas, Levi-Strauss y Luckman (como se citan en Calderón y Castaingts, 2022) se entiende a la cultura como una cosmovisión, es decir, un conjunto de depósitos de sentido para concebir el mundo que nos rodea —tanto el social como el ecosistema—, la cual se configura por medio de tramas, relatos de significación que contienen diversos procesos lógicos y que son narrativas de tipo religioso, científico, social, de poder y a las que se pueden agregar los valores que influyen en la conducta de los individuos dentro de los diferentes espacios organizacionales.

Desde otra perspectiva, la cultura en la organización denota un sistema, entendido como el “conjunto de elementos relacionados dinámicamente que dan forma a una actividad que busca alcanzar un objetivo y opera con datos/energía/materia para proveer información/energía/materia” (Chiavenato, 2014, p. 308). Dicho sistema está integrado por una dimensión social, debido a la presencia de trabajadores que tejen un conjunto de relaciones al interior de la organización y con historias de vida diferentes; posee, además, una dimensión tecnológica, compuesta por “el conocimiento, las herramientas y las técnicas para transformar los insumos en productos” (Rivas, 2016, p. 75). Asimismo, cuenta, por una parte, con una dimensión normativa, compuesta por los reglamentos, leyes, códigos y manuales de la organización; la dimensión simbólica, por otra, tiene que ver con los signos, los símbolos, el rito, la ceremonia, las creencias, los comportamientos, los hábitos, los mitos, los relatos, las costumbres y las tradiciones. En conjunto, todo forma parte de la cultura de la organización.

“La cultura no es un poder —algo a lo cual se podrían atribuir los comportamientos, sino un contexto— es decir, algo dentro del cual los comportamientos pueden ser descritos de manera clara” (D'Iribarne, 1989, p. 22). Tanto el desempeño del trabajador individual como el de los equipos de trabajo, pasa por el tamiz de la cultura organizacional: se ejecutan las tareas como si se tratase de un proyecto personal, de expectativas de vida fundadas en la colaboración, de ideales y valores organizacionales concretados en un saber hacer, en anhelos y añoranzas de lograr metas individuales que indisolublemente van entrelazadas con las de la organización.

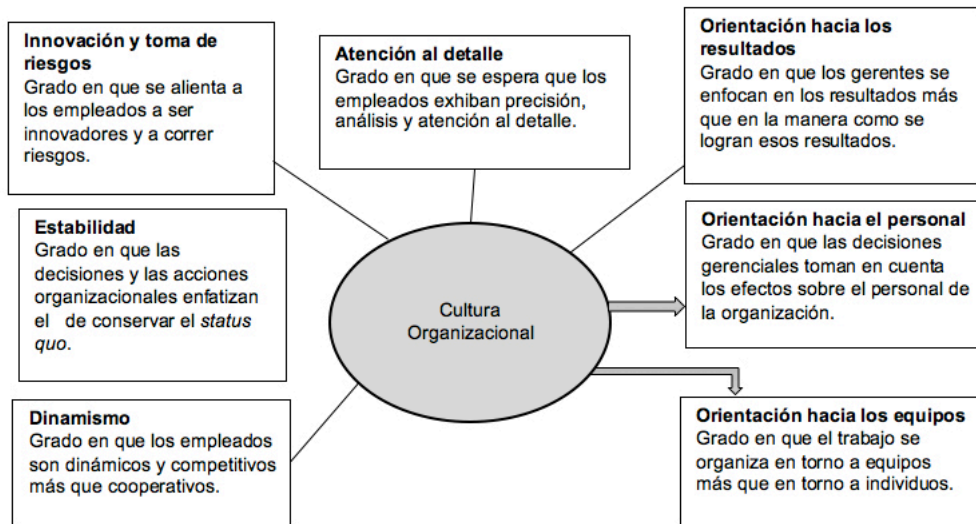
El gerente de la empresa se convierte en el portaestandarte de la cultura organizacional: ejerce un poder que le ha sido delegado por los propietarios o accionistas de la empresa y es el encargado de inculcar en el personal los valores que la empresa ha establecido como los gene-



radadores y reproductores de la cultura y, en dicho proceso, los signos, símbolos y las experiencias de los sujetos juegan un papel determinante. De acuerdo con lo anterior, “En un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa ...” (Schein, 1988, págs. 24-25).

En el estudio de la cultura organizacional interviene una cantidad importante de artefactos, símbolos, creencias, comportamientos, hábitos, relatos, folclore, ritos, mitos, ceremonias y valores. En el ámbito más restringido de la empresa lucrativa, se despliega un conjunto de mecanismos que permiten moldear una cultura corporativa que puede ser definida en los siguientes términos:

FIGURA 1. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: ROBBINS ET AL. (2017)

La cultura de la organización es amplia, diversa y está fuertemente relacionada con la filosofía propia de la empresa: misión, visión y valores compartidos. El sentido de pertenencia es otra de las manifestaciones de la cultura en la empresa, así como la interiorización de los valores, las formas de pensar, sentir y actuar. Aunado al sistema de creencias, comportamientos, actitudes, hábitos, tradiciones y costumbres, forman una amalgama de elementos cargados de significado.

La figura 1 muestra las dimensiones de la cultura organizacional: se ilustra cómo la atención al detalle cuenta dentro de la empresa, es decir, el grado en que los empleados ponen atención a los detalles y la precisión en las actividades desempeñadas. La orientación hacia los resultados es una dimensión que atañe a toda la organización y es tarea del gerente poner atención a los resultados en las diversas fases del proceso y en los diferentes niveles. La orientación hacia el personal es de capital importancia, en virtud de que el factor humano constituye el elemento más valioso de la organización. El énfasis en los equipos de trabajo es fundamental,



sobre todo si se tiene en cuenta que estos son indispensables para el crecimiento del conjunto. Asimismo, el dinamismo es otra dimensión importante en la cultura organizacional, en el sentido de que se requiere de colaboradores dinámicos y competitivos en un entorno cambiante. Además, la dimensión referente a la estabilidad es crucial, debido a que las acciones y decisiones en la organización están orientadas a mantener el *status quo*, o sea, garantizar la estabilidad y reproducción de la organización como sistema y, por último, la innovación y toma de riesgos se refiere al hecho de que los empleados deben ser innovadores y afrontar peligros controlados en la empresa.

Cabe señalar que en la figura 1 se destacan dos dimensiones de la cultura organizacional, a saber: la orientación hacia el personal y la orientación hacia los equipos de trabajo. En el primer caso, el trabajador individual es quien interioriza los valores más importantes de la organización y, en segundo término, son los equipos de trabajo sobre los que recae el cumplimiento de las metas organizacionales. El presente estudio se alinea con los aportes hechos por Montañón (2003) en el sentido de que los valores son interiorizados por los trabajadores individuales y despliegan su actividad en aras de cumplir con la misión y visión de la organización sólo a través de los equipos de trabajo creados con ese propósito.

2. La interiorización de los valores en la empresa

Los valores, como concepto, tienen un alto contenido filosófico; mientras que, desde *la praxis* en la empresa, se conciben como parte de la cultura. El propósito es que el participante o colaborador los interiorice, los haga suyos, de manera consciente y voluntaria, ajenos a todo poder coercitivo, para que surta mayor efecto en los objetivos que busca alcanzar la organización. Los valores se encuentran ampliamente relacionados con la visión de los empresarios o los fundadores de la organización.

Los individuos, los grupos y las comunidades tienen sus propias tablas de valores que orientan su actuar en la sociedad. La preferencia por cada uno de los especificados en la tabla da cuenta de la jerarquía. Los valores son subjetivos y dependen mucho de las historias de vida del sujeto en tanto individuo, pero también como miembro de un grupo social y de una comunidad en particular.

Los valores son preceptos y pautas de comportamiento generalmente aceptados por un grupo, equipo de trabajo, organización o comunidad y sirven de soporte para el desarrollo de las actividades medulares en la cotidianidad. Los seres humanos orientamos nuestra acción sujetos a ciertas restricciones formales, no formales e informales. Los valores son principios imperativos que se fundamentan en la acción, la misión y la visión de la organización. Así,

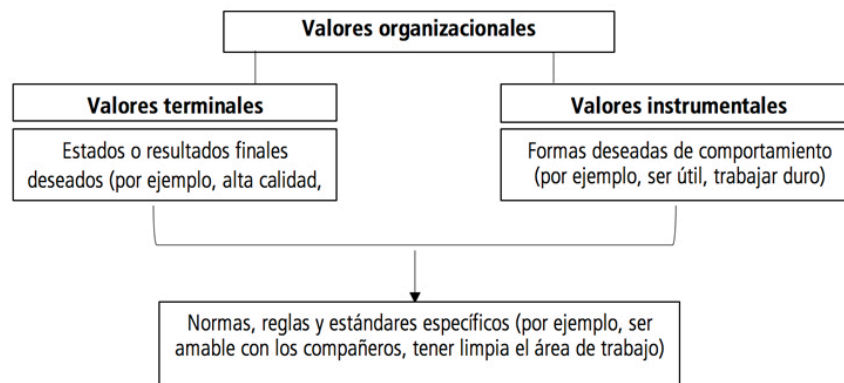
Los valores son creaciones humanas, y sólo existen si se realizan en el hombre y por el hombre. Los valores son objetivos, pero su objetividad es humana y social, la objetividad no es suprahumana, no trasciende el ámbito del hombre como ser histórico-social. (Escobar, 2001, p. 100)



Los valores éticos en la empresa surgen como reacción a la descarnada manifestación de la racionalidad instrumental, en la cual se planteaba como el fin único de la compañía la maximización de las ganancias y, por lo que respecta al individuo, su objetivo era maximizar la utilidad derivada de la prestación de un servicio en forma de salario, mientras que todos sus esfuerzos en el interior de la organización tenían que orientarse a lograr el máximo desempeño que le permitiese su permanencia en la corporación. No obstante, la perspectiva de los valores en el mundo de la empresa se emplea para denotar una serie de preceptos que rigen el pensar, el sentir y el actuar de los participantes en ella. La tabla de valores que impera en estas agrupaciones tiene un objetivo superior: mediante la adecuada interiorización, se busca hacer dóciles a los colaboradores para que acepten de manera consciente y voluntaria las reglas y valores establecidos por la organización.

La figura 2 ilustra los valores terminales e instrumentales en la cultura organizacional. Los primeros, hacen referencia a los resultados, estados o situaciones que se presentan en cada una de las tareas que en concreto desempeñan los trabajadores en la empresa, por ejemplo, la alta calidad, la excelencia, la alta productividad, los elevados niveles de competitividad, entre otros. Tienen una característica importante: permiten medir y evaluar el desempeño de un trabajador individual, de un equipo o de la organización en su conjunto. Por lo que respecta a los instrumentales, permiten establecer metas u objetivos a alcanzar por el colaborador o por un equipo de trabajo (son estados deseados, un deber ser) y marcan las pautas de cómo debe comportarse el trabajador —o el equipo— en aras de alcanzar los fines proyectados. Los puntos anteriores tienen un soporte normativo: leyes, códigos, reglamentos o manuales de la organización, y tienen carácter coercitivo.

FIGURA 2. VALORES TERMINALES E INSTRUMENTALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: JONES (2013)

Siguiendo el hilo argumental, en el rubro de los instrumentales se pueden mencionar a los valores éticos en la organización, es decir, el modo de guiar nuestro comportamiento adhiriéndonos a las normas establecidas; a los valores filantrópicos, entendidos como la donación de una parte de las ganancias para obras que beneficien a un segmento de la sociedad como niños de la calle, madres solteras, etc.; y por último, se incluye el valor de la legalidad, relativo al cumplimiento



del ordenamiento jurídico en todas sus manifestaciones, esto es, el pago de impuestos, de derechos, etc. En lo concerniente a los valores terminales, tenemos que la calidad, la productividad y la competitividad ocupan lugares de importancia; sin embargo, está por encima de ellos la maximización de la ganancia en el caso de la empresa con fines lucrativos.

Los valores están profundamente enraizados en la visión de los propietarios o de los accionistas de la empresa, pero también son resultado de procesos sociales complejos imbuidos de elementos históricos que hacen posible su evolución con el desarrollo de las comunidades o de toda la sociedad. El ser humano no es ajeno a los valores, ya que éstos forman parte de su historia de vida personal: se amoldan y le dan forma a su personalidad en tanto ser social. Se presentan así los valores individuales, familiares, del grupo, organizacionales y sociales.

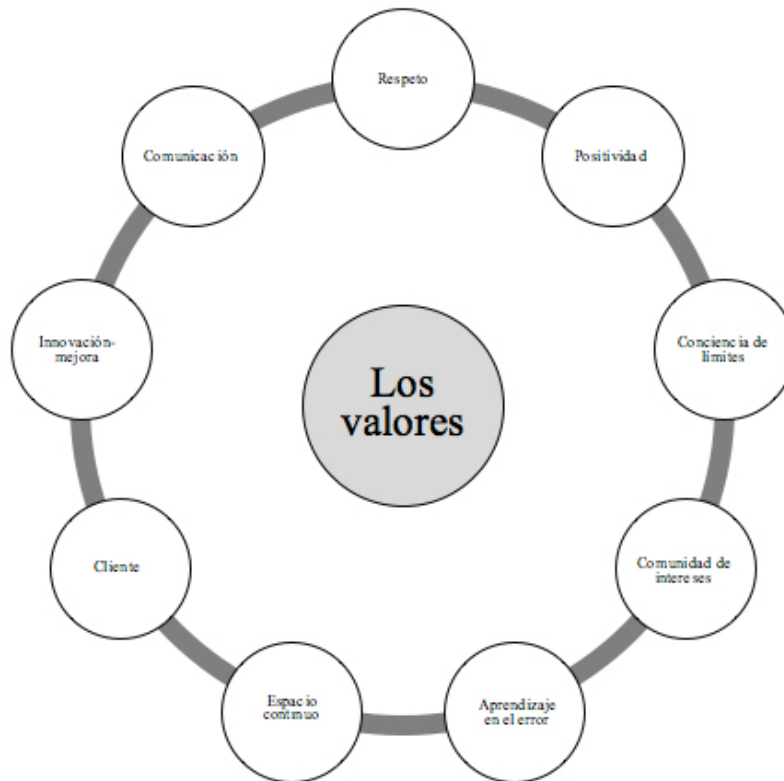
Las perspectivas antropológica y sociológica destacan el papel de los valores como procesos sociales que, imbuidos de elementos históricos, hacen posible la cohesión al interior de la organización social. La empresa, como organismo social y entidad productiva, hace uso de su tabla de valores, para influir en el comportamiento de los colaboradores: el objetivo es que el participante se sienta parte de la organización, se identifique con ella, que se alineen los objetivos individuales de cada trabajador con los estratégicos de la organización.

La escala de valores en la empresa indica la existencia de una jerarquía de valores que invariablemente tiene que ver con la que se enuncia en primer término: la responsabilidad en el ejercicio de las funciones, el respeto por los demás, el nivel de compromiso asumido por cada uno de los participantes, el sentido de pertenencia al grupo, entre otros. Asimismo, pueden agregarse la honestidad, la tolerancia, el trabajo en equipo, etc. Los valores en la empresa quedan enmarcados en la filosofía empresarial que han establecido los accionistas o propietarios de la empresa.

La figura 3 muestra el sistema de valores imperantes en la empresa, en el cual se destaca el respeto hacia los demás como un valor fundamental para mantener un ambiente de trabajo adecuado; seguido de la positividad, que es un elemento crucial para que los colaboradores mantengan una buena actitud hacia el trabajo. Posteriormente, se encuentra la conciencia de límites como una situación donde se reconocen las funciones, lo permitido y lo no permitido en la cotidianidad; la comunidad de intereses se refiere al grado en que la organización es una familia y es un ganar-ganar; además, el aprendizaje del error, es un proceso de prueba y falla que resulta en un aprendizaje significativo.



FIGURA 3. EL SISTEMA DE VALORES



FUENTE: CARBALLO (1999)

Continuando con la interpretación de la figura 3, la presencia de un espacio continuo, es esencial para la interacción de los participantes; el cliente, se percibe como un valor central para la empresa; la innovación, como un elemento clave para el crecimiento de la corporación y, por último, la comunicación se observa como un proceso que constituye a la organización como un sistema integrado por diversas estructuras. Podemos agregar la labor de filantropía, la ética y la legalidad.

3. Metodología y resultados

Para la recolección de los datos se aplicó una encuesta adaptada de Baden (2016) a 104 empresas de la región oriente del Estado de México, de distinto tamaño, pertenecientes a los ramos manufacturero, de servicios profesionales y financieros, así como compañías comerciales. Se trata de una muestra dirigida, la cual, por el número de empresas incluidas en el estudio, resulta significativa para nuestro propósito. El cuestionario incluyó seis apartados: en el primero, se recogen los datos sociodemográficos de la empresa y del informante (colaborador de la organización), el segundo apartado pregunta sobre los valores referentes a la filantropía que practica la empresa (cinco ítems), el tercero sobre los valores éticos (cinco ítems), el cuarto sobre los valores legales (cinco ítems), el quinto sobre las responsabilidades económicas y, en el último



apartado, se solicitó que calificaran en orden de importancia los cuatro rubros anteriores. En este trabajo se emplearon los tres apartados sobre valores (15 ítems).

3.1 Herramientas y estrategias metodológicas

El análisis categórico de componentes principales se conoce también por el acrónimo CATPCA, del inglés *CATegorical Principal Components Analysis*,¹ es un procedimiento matemático que transforma un conjunto de variables posiblemente correlacionadas en un conjunto menor de variables no correlacionadas llamadas componentes principales.

Dadas (n) observaciones de (p) variables, el objetivo del análisis es determinar (r) nuevas variables no correlacionadas, llamadas componentes principales, que representen la mayor variabilidad posible de las variables originales (Domínguez *et al.*, 2011).

Siguiendo a Cea (2002), la obtención de un modelo factorial se fundamenta en dos principios básicos: parsimonia e interpretabilidad. Es decir, la solución factorial debe ser sencilla compuesta por el menor número posible de factores o componentes, sumado a la necesidad de que los factores extraídos sean estadísticamente significativos y susceptibles de interpretación sustantiva.

De acuerdo con Navarro, Casa y González (2010) se supone una matriz de datos $H n \times m$, la cual consiste en las puntuaciones observadas de n casos en m variables. Cada variable puede ser denotada como la j -ésima columna de H ; h_j como un vector $n \times 1$, con $j = 1, \dots, m$. El ACPCat puede ser desarrollado minimizando la función de pérdida mínima cuadrática en la que la matriz de datos observados H es reemplazada por una matriz $Q n \times m$, que contiene las variables transformadas $q_j = j(h_j)$. En la matriz Q , las puntuaciones observadas de los casos se reemplazan por las cuantificaciones categóricas.

El modelo ACPCat es igual al modelo del ACP, capturando las posibles no linealidades de las relaciones entre las variables en las transformaciones de estas. Los resultados de este tipo de análisis generan una solución en la que los objetos de la misma categoría se representan juntos y los de categorías distintas aparecen bien separados, aplicando este procedimiento para todas las variables del análisis. Consecuentemente, las categorías dividen a los objetos o casos en subgrupos homogéneos (Domínguez *et al.*, 2011).

De acuerdo con Cea (2002), se requiere que los componentes sean perpendiculares, es decir, que no estén correlacionados entre sí. La no correlación supone que los componentes miden dimensiones diferentes en los datos. Por el contrario, las variables observadas han de estar correlacionadas entre sí para que puedan sintetizarse en un número reducido de componentes que agrupen las más correlacionadas. Cada componente principal se expresa como función de las p variables observadas mediante las ecuaciones:



1 El software utilizado para el tratamiento estadístico es el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 21.



$$\begin{aligned}
 CP_1 &= \lambda_{11}X_1 + \lambda_{12}X_2 + \dots + \lambda_{1p}X_p \\
 CP_2 &= \lambda_{21}X_1 + \lambda_{22}X_2 + \dots + \lambda_{2p}X_p \\
 &\vdots \\
 CP_k &= \lambda_{k1}X_1 + \lambda_{k2}X_2 + \dots + \lambda_{kp}X_p \dots\dots\dots (1)
 \end{aligned}$$

La aplicación del ACPCat sobre el sistema de indicadores proporciona un conjunto de nuevas variables ortogonales (no correlacionadas), de media aritmética igual a cero, de varianza máxima y definidas como combinaciones lineales de los indicadores iniciales. Estas nuevas variables se denominan componentes principales. Así, el componente h para (Zh) quedaría definido siguiendo a Domínguez et. al. (2011):

$$Z_h = \sum_{j=1}^m \omega_{hj} \cdot IN_j \dots\dots\dots (2)$$

Donde ω_{hj} representa las ponderaciones que definen al componente principal h . Dado que se generan tantos componentes principales como indicadores componen el sistema, es necesario seleccionar un número menor de componentes utilizando algunos de los criterios disponibles en la literatura: el criterio de la media aritmética (Kaiser), el criterio del contraste de caída (Cattel) o el criterio del porcentaje de la varianza explicada (Domínguez *et al.*, 2011).

3.2 El análisis de clúster

Esta técnica estadística se basa en una matriz de distancias o proximidades entre pares de sujetos o variables que permite cuantificar su grado de similitud- semejanza en el caso de las proximidades o de disimilitud- desemejanza en el caso de las distancias.

Para el caso de las distancias, cuanto mayor es el valor del coeficiente calculado, hay mayor distancia entre los pares de sujetos o variables y, viceversa, cuanto más pequeño menor distancia. Para las medidas de proximidad, cuanto mayor es el valor del coeficiente calculado, mayor proximidad existe entre los pares de sujetos o variables y a menor coeficiente menor proximidad. La distancia euclídea es la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado entre los elementos de la variable o variables consideradas. Se juzga que la distancia, o similitud, entre dos clústeres, viene definida por el promedio ponderado de las distancias, o similitudes, de los componentes de un clúster respecto a los del otro. Dados dos clústeres, C_i y C_j ; supongamos que el clúster C_i está formado, a su vez, por otros dos clústeres, C_{i1} y C_{i2} , con n_{i1} y n_{i2} elementos, respectivamente. Sea $n_i = n_{i1} + n_{i2}$ el número de elementos de C_i , y n_j el número de elementos que componen C_j , entonces, en términos de distancias (igual puede hacerse para similitudes), la distancia promedio ponderada sería: $x_i \in C_i$, $x_{i1} \in C_{i1}$, $x_{i2} \in C_{i2}$, $x_j \in C_j$.

$$\begin{aligned}
 d(C_i, C_j) &= \frac{1}{(n_{i1} + n_{i2})n_j} \sum_{i=1}^{n_{i1}+n_{i2}} \sum_{j=1}^{n_j} d(x_i, x_j) = \\
 &= \frac{n_{i1}d(C_{i1}, C_j) + n_{i2}d(C_{i2}, C_j)}{n_{i1} + n_{i2}} \dots\dots\dots (3)
 \end{aligned}$$

De esta forma la distancia $d(C_i, C_j)$ es el promedio ponderado de las distancias de cada uno de los dos clústeres previos, C_{i1} y C_{i2} , con respecto al clúster C_j .



Para alcanzar el objetivo se procedió en dos etapas: en primer lugar, mediante la técnica de componentes principales se redujeron las dimensiones de 21 ítems a solo tres, que además de facilitar el análisis, muestran la forma en que los valores han sido incorporados a la cultura empresarial de las empresas bajo investigación. En un segundo momento, utilizando el análisis de clúster, se confirma en forma general que las organizaciones estudiadas han interiorizado los valores como parte de su cultura.

3.3 Resultados

La encuesta se aplicó a 104 empresas de las cuales se eliminaron cuatro por no tener los estándares de calidad en la información requeridos, de forma que el análisis que se presenta incluye a cien de ellas. Las edades de los informantes fluctúan entre los 19 y los 59 años, siendo 24 años la edad que se presenta con mayor frecuencia. Los informantes del género masculino representaron el 59% mientras que los del género femenino fueron el 41%. El nivel de estudios que manifestaron fue, en el 42% de los casos, de licenciatura y bachillerato por igual; el 7% dijo haber cursado solo la secundaria, el 4% tiene otro tipo de estudios y el 1% la primaria completa e incompleta. En cuanto a los puestos que desempeñan los informantes en la corporación, el 20% dijeron ser propietarios, el 33% gerentes o supervisores de nivel bajo, 28% gerentes o supervisores de nivel medio, 14% gerentes ejecutivos, 2% presidentes o directores y un 3% no respondió sobre su puesto. Los títulos que ostentan van desde administradores, auxiliares administrativos y gerentes de diversas áreas, hasta supervisores, jefes y encargados.

Por otra parte, en cuanto a las compañías analizadas, la mayoría —un 73%— se asientan en los municipios de la zona oriente del Estado de México, 24% en Chimalhuacán, 16% en Texcoco, 14% en Chicoloapan, 6% en Nezahualcóyotl, 4% en Chalco (con porcentajes menores en Valle de Chalco, Ixtapaluca, La Paz, Papalotla y Aculco), y el 27% restante en diversas alcaldías de la Ciudad de México. La mayor parte de estas empresas —el 51%— pertenecen al sector comercio, 17% al ramo manufacturero, 11% a los servicios profesionales, 7% a los servicios financieros, el 13% dijo pertenecer a otras actividades y una de ellas no manifestó su ramo. En cuanto a su tamaño, las organizaciones están representadas en un 39% por grandes empresas, 25% son de nivel micro, el 21% pequeñas, el 13% medianas y dos de ellas no respondieron sobre su tamaño.

TABLA 1. ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0.840	21

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.

En cuanto a la fiabilidad del instrumento, se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran en la tabla 1, de donde se puede deducir que la herramienta es confiable para realizar la tarea para la que fue creada.



3.3.1 Resultado de los Componentes Principales

La tabla 2 muestra en resumen los resultados calculados, por lo que como se observa, el modelo es suficientemente robusto y nos provee un buen ajuste al explicar el 64.73% del total de la varianza.

TABLA 2. RESUMEN DEL MODELO

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
		Total (Autovalores)	% de la varianza
1	0.852	4.875	32.497
2	0.697	2.864	19.094
3	0.528	1.971	13.138
Total	0.972 ^a	9.71	64.729

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.

La tabla 2 muestra la saturación en componentes, es decir, la importancia relativa de cada variable en la explicación de la varianza de la muestra. Los resultados evidencian a tres componentes constituidos por las quince variables medidas, las cuales explican el 64.73% del total de la varianza observada, por lo que se puede afirmar que se trata de un buen ajuste. En forma específica, el primer componente explica el 32.49% del total de la varianza, el segundo hace lo propio con el 19.09% y el tercer componente explica el 13.3%. Tal como se esperaba, cada uno de los componentes sucesivos expone menos que el anterior.

TABLA 3. SATURACIONES EN COMPONENTES

	Dimensión		
	1	2	3
Caridad	0.643	0.494	-0.037
Voluntarias/beneficas	0.707	0.522	-0.033
patrocinadores	0.708	0.404	-0.081
regalar productos	0.677	0.550	-0.076
calide vida	0.717	0.464	0.027
noimpacnegativo	0.732	-0.146	0.057
amigamedioambien	0.707	-0.096	-0.202
buenambtrabaj	0.428	-0.295	0.767
comercijusto	0.584	-0.397	0.360
nocomproetica	0.575	-0.356	-0.129
cumpleyambien	0.505	-0.573	-0.060
vendprodlegal	0.314	-0.324	0.819
saludyseguri	0.310	-0.526	-0.400
pagimptos	0.355	-0.461	-0.470
respetarley	0.411	-0.538	-0.396

NORMALIZACIÓN PRINCIPAL POR VARIABLE.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.

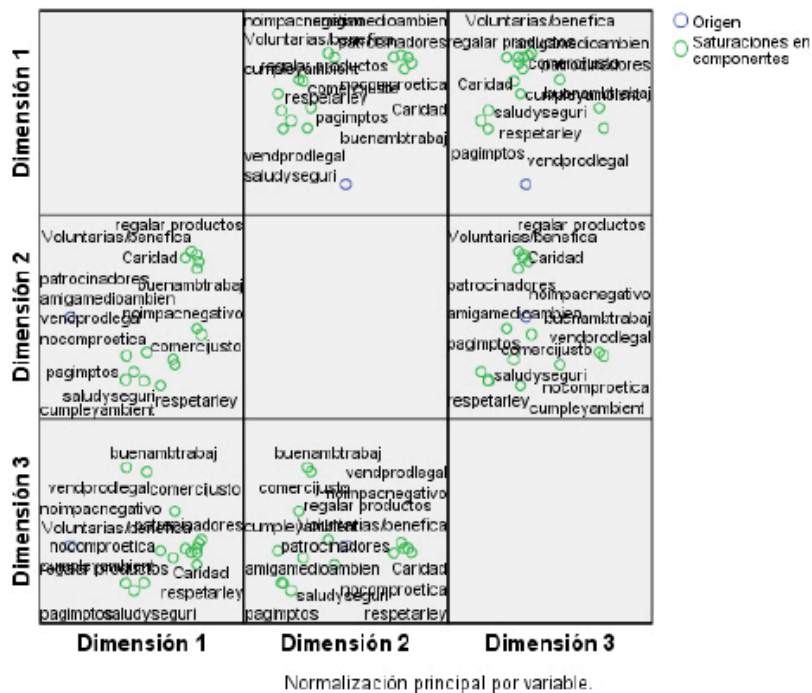


La tabla 3 muestra que para el caso del primer componente, que se ha denominado de los valores éticos-filantrópicos, las empresas de la región han incorporado como parte de su cultura organizacional varios aspectos que a continuación se indican. El primero es el de asegurarse que sus prácticas no impacten negativamente a la sociedad o al medio ambiente; en seguida, está el de asistir a proyectos que mejoren la calidad de vida de la comunidad; en tercer lugar, patrocinar eventos artísticos o deportivos; en cuarto, la participación de los directivos y/o empleados en actividades voluntarias y benéficas; en quinto, el empleo de tecnologías y prácticas amigables con el medio ambiente; en sexto, proporcionar servicios o productos gratuitos a personas necesitadas; en séptimo, asignar un porcentaje de las ganancias para actividades de caridad y/o beneficio de la comunidad; en octavo lugar, las políticas de comercio y comercialización justas que traten honestamente con proveedores y clientes; y, por último, evitar que las normas éticas se comprometan para alcanzar los objetivos comerciales.

El segundo componente está constituido por los valores relativos al cumplimiento de la ley, exclusivamente de forma que podría denominarse el componente de la legalidad y está constituido por el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones ambientales, el respeto hacia la ley, el aseguramiento de que las condiciones de trabajo cumplan con los estándares de salud y seguridad, así como el pago de impuestos conforme al marco legal vigente. Debe decirse que todos los valores aquí contenidos presentan signo negativo.

El tercer componente incluye solo dos valores: uno legal y otro ético, por lo que pertenece a los legales-éticos. Su fin es proporcionar (vender) bienes/servicios que cumplan con los requisitos legales mínimos (el valor que participa con un peso explicativo mayor que cualquier otro) y garantizar un buen ambiente de trabajo para los empleados.

GRÁFICA 1. SATURACIÓN EN COMPONENTES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.



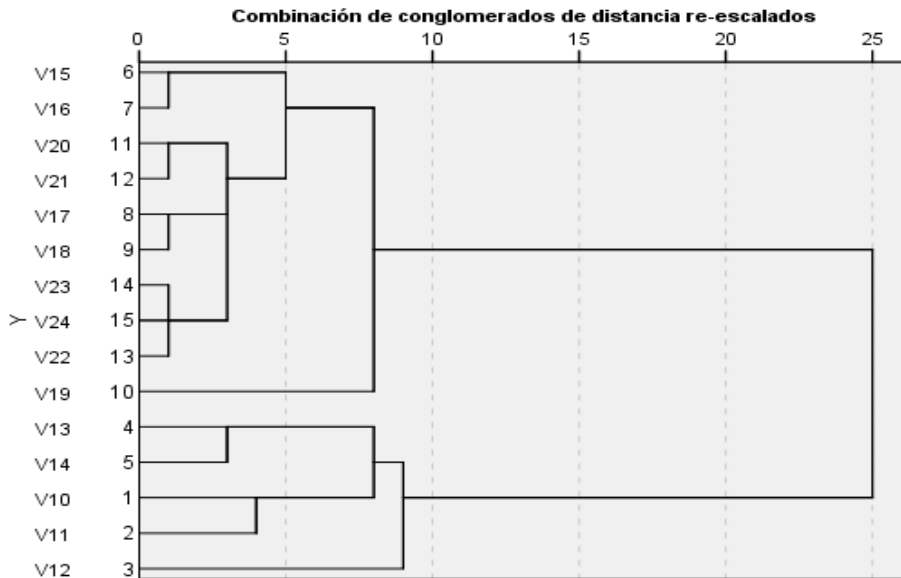
3.3.2 El análisis de clúster

Adicionalmente, el análisis de clúster (gráfica 2) muestra resultados congruentes (si bien no idénticos) con el estudio anterior de componentes principales. En el dendrograma, aparecen tres grupos bien diferenciados: el primero está formado por las variables relativas a la filantropía, es decir, proporcionar servicios o productos gratuitos a personas necesitadas (v13), asistir voluntariamente a proyectos que mejoren la calidad de vida de la comunidad (v14), asignar ganancias para caridad o beneficio de la comunidad (v10), participar en actividades voluntarias o benéficas (v11), y como parte del grupo pero en un nivel más lejano, patrocinio de artes o deportes (v12).

Siguiendo la interpretación de la gráfica 2, el segundo grupo incluye a todas las variables del grupo de valores legales y tres del ético: cumplir todas las leyes (v11), vender productos que cumplan los requisitos legales mínimos (v12), garantizar un buen ambiente de trabajo (v8), comercio justo y prácticas honestas con clientes y proveedores (v9), pagar impuestos (v14), respetar la ley (v15), asegurar estándares de salud y seguridad (v13) y, a un nivel superior, evitar que la ética se comprometa para alcanzar objetivos comerciales (v10).

El tercer grupo solo incluye dos valores del grupo ético, el de asegurar que las prácticas empresariales no impacten negativamente sobre la sociedad y el medio ambiente (v6) y el uso de tecnología y prácticas respetuosas con el medio ambiente (v7).

**GRÁFICA 2. DENDROGRAMA DE VINCULACIÓN MEDIA (ENTRE GRUPOS)
COMBINACIÓN DE CONGLOMERADOS DE DISTANCIA RE-ESCALADOS**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ENCUESTA.



4. Análisis y discusión

Los resultados coinciden con lo propuesto por Hofstede (como se citó en Torres y Melamed, 2016), debido a que describe las dimensiones culturales y sus efectos en la sociedad, a través de los valores de sus miembros y cómo estos influyen de manera importante en la conducta mostrada en los espacios organizacionales.

El primer componente de los valores éticos-filantrópicos se compone de cinco valores filantrópicos y tres éticos, de donde se puede desprender que las empresas de la región han interiorizado e incorporado a su cultura organizacional este tipo de concepciones. Esto es, acciones como participar en actividades que mejoren la calidad de vida de la comunidad, de carácter voluntario o benéfico, patrocinar las artes o los deportes, otorgar productos gratuitos y apoyar en actos de caridad, son al parecer los valores que en mayor medida han sido incorporados a las acciones cotidianas de las empresas hasta llegar a constituir parte de su cultura. Asimismo, los valores de tipo ético se han adoptado como parte de la cultura de las organizaciones, si bien es menor la cantidad de ellos (tres). Así, el valor que con mayor fuerza participa en este primer componente es de tipo ético: el hecho de asegurarse que las prácticas empresariales no tengan impacto negativo sobre la sociedad o el medio ambiente y el empleo de tecnología y prácticas amigables con el medio ambiente, así como el mantenimiento de políticas de comercio justas y honestas tanto con clientes como con proveedores.

En este sentido, el primer componente parece mostrar que las corporaciones de la región han adoptado fuertemente los valores filantrópicos de forma que se han comprometido a ayudar a sus comunidades, al parecer con el objeto de mostrarse ante estas como confiables; con el fin de que puedan realizar sus actividades con el visto bueno de la sociedad. En el mismo sentido, se puede afirmar que han interiorizado los valores éticos, sobre todo de respeto al medio ambiente natural y social, lo cual incluye un trato honesto con sus clientes y proveedores como parte de su cultura organizacional. En los términos de Jones (2013), el primer componente se forma de valores instrumentales y terminales (figura 2); en otras palabras, de comportamientos que deriven en resultados deseados. Y la dimensión de la cultura organizacional en la que se ha interiorizado este primer grupo, es la de la orientación hacia los resultados (Robbins *et al.*, 2017) por parte de las compañías de la región.

A diferencia del primero, el segundo componente está constituido solo por valores legales. Debe apuntarse que los cuatro componentes presentan signos negativos, pues como se sabe en realidad el componente es una combinación de las variables originales y el signo negativo parece mostrar que las empresas de la región no han interiorizado los valores asociados a la legalidad como parte de su cultura organizacional. Esto, desde luego no se debe interpretar como incumplimiento de la ley, sino que si bien las leyes ambientales y los marcos legales en general se cumplen por parte de las empresas, ello se realiza más por causa de la búsqueda de resultados empresariales que a consecuencia de una adopción de la legalidad, interiorizada en los valores organizacionales. Según Jones (2013), este segundo grupo de valores se puede clasificar exclusivamente como de tipo instrumental, es decir, formas deseadas de comportamiento. De esta manera, la dimensión en la que el segundo grupo de valores queda inscrito es la dimensión de orientación hacia los resultados (Robbins *et al.*, 2017), dado que al parecer no están del todo asimilados.



El tercer componente incluye solo dos valores: uno legal y otro ético, por lo que se concentra en los legales-éticos, relativos a proporcionar (vender) bienes/servicios que cumplan con los requisitos legales mínimos (el de mayor peso explicativo) y garantizar un buen ambiente de trabajo para sus empleados. Este componente muestra que los valores adoptados e interiorizados por las firmas de la región se muestran bajo la forma de filantropía y ética, pero en el fondo persiguen la continuidad del negocio y su buen funcionamiento; una meta para la cual es necesario tener una buena relación con los clientes, venderles productos o servicios que cumplan con estándares legales mínimos, así como llevar una convivencia armónica con los trabajadores, ofreciéndoles condiciones positivas y un ambiente laboral que les permita realizar sus funciones. Lo anterior desde luego se entiende como parte de los fines primordiales que persigue cualquier empresa para mantenerse vigente, incrementar su presencia en el mercado y conquistar otros nuevos. Así, el tercer grupo de valores también es de tipo instrumental (Jones, 2013), enfocado en formas de comportamiento, pero la interiorización de la cultura se inscribe en dos dimensiones: orientación hacia los resultados y, adicionalmente, orientación hacia el personal (Robbins *et al.*, 2017).

Conclusiones

Las conclusiones que se han alcanzado indican que las organizaciones disponen de patrones de comportamiento propios que conforman su cultura organizacional. En este sentido, los valores son componentes muy relevantes de esta conformación dado que son creencias que unen a las personas y las comprometen (Boria *et al.*, 2013).

De esta forma, se puede afirmar que las empresas de la región oriente del Estado de México han logrado interiorizar y adoptar como parte de su cultura organizacional grupos de valores tanto instrumentales como terminales (Jones, 2013). El análisis de los datos empíricos muestra tres grupos de valores que explican cómo las empresas de la región los han procesado e interiorizado. El primer grupo de valores resulta de tipo instrumental y terminal, según el análisis de componentes principales, o de tipo filantrópico según el análisis de clúster, el cual hace referencia a formas deseadas de comportamiento, sobre todo de los empleados hacia la sociedad, pero buscando resultados que deriven en beneficios económicos para la compañía. En resumen, se han interiorizado a la cultura organizacional como parte de la dimensión de orientación hacia los resultados.

El segundo grupo de valores está conformado por los de tipo exclusivamente instrumental: los resultados empíricos tanto de componentes principales como de clúster incluyen valores relacionados con el cumplimiento de la ley y parecen mostrar que no han sido incorporados a las prácticas culturales de las organizaciones de la región. Por tanto, se cumple con la ley por parte de las empresas, pero tales aptitudes no forman parte de su cultura organizacional. De cualquier manera, se inscriben en la dimensión de orientación hacia los resultados dentro de la cultura organizacional. Los resultados encontrados respecto a este grupo de valores requieren, sin duda, de análisis posteriores en esta línea de investigación.

En lo concerniente al tercer componente, este incluye valores únicamente de tipo instrumental pero la incorporación a la cultura organizacional deriva en dos dimensiones: orientación hacia los resultados y orientación hacia el personal. Este resultado es relevante dado que indica-



ría que las empresas de la región están ampliando las dimensiones de su cultura organizacional y están dejando de enfocarse solo en los resultados económicos para orientarse también hacia sus trabajadores.

No obstante, este trabajo no busca analizar las dimensiones de la cultura organizacional mencionadas por Robbins *et al.* (2017), tales como la orientación hacia los equipos, la atención al detalle, la estabilidad y en particular la innovación y toma de riesgos, así como el dinamismo. En este sentido, se abre un amplio campo para investigaciones futuras en cuanto a la práctica de los valores por parte de las empresas, así como en la forma en que se incorporan a la cultura organizacional algunos de ellos, particularmente en las dimensiones mencionadas que al parecer no se han atendido con suficiencia en la región.

En general, los valores que conforman la cultura organizacional en las empresas de la región estudiada están orientados sobre todo a las actividades de tipo filantrópico (hacia la comunidad y al medio ambiente) y al trato ético hacia los trabajadores, proveedores y clientes. Lo cual muestra que las empresas se han comprometido con las comunidades en las que se asientan, en las que realizan sus actividades y de las que forman parte.



Referencias

- Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(8), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>
- Bolman, L. Q. y Deal, T. E. (1995). *Organización y liderazgo: el arte de la decisión*. Addison-Wesley Iberoamérica.
- Boria, S., Crespi, M., García, A., y Vizueté, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, (37), 68-85. <https://bit.ly/42fJhwY>
- Calderón, I. C., y Castaingts, J. (2022). Cultura y religión como factores del comportamiento en los procesos organizacionales. *Revista Administración y Organizaciones*, 25(49), 55-71. <https://bit.ly/3JSLMOR>
- Carballo, R. (1999). *Innovando en la empresa: Hacia un modelo innovador de gestión empresarial*. Gestión 2000.
- Castaingts, J. (2011). *Antropología simbólica y neurociencia*. Anthropos; Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Cea, M. A. (2002). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*. Síntesis.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.) McGraw-Hill.
- De Gaulejac, V. (2006). Management y comunicación: del poder disciplinario al poder managerial: el poder de la comunicación. En Páramo, T. (Coord.). *Sociedad y comunicación. Una mirada al siglo XXI* (pp. 405-424). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa; Plaza y Valdés.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- Domínguez, M., Blancas, F. J., Guerrero, F. M., y González, M. (2011). Una revisión crítica para la construcción de indicadores sintéticos. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 11, 41-70. <https://n9.cl/vqmfu>
- Enriquez, E. (1993). Les enjeux éthiques dans les organisations modernes. *Sociologie et sociétés*, 25 (1), 25-38. <https://doi.org/10.7202/001232ar>
- Escobar, G. (2001). En torno a la definición de valor. En González, J. (Coord.). *Ética, Axiología, Sociedad e Instituciones* (pp. 99-103). Grupo Perspectiva Crítica.
- Fronzizi, R. (2001). ¿Qué son los valores?. En González, J. (Coord.). *Ética, Axiología, Sociedad e Instituciones* (pp. 93-98). Grupo Perspectiva Crítica.



- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones* (7ª ed.). Pearson Educación.
- Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*, (55), 15-33. <https://bit.ly/3lgrN2O>
- Navarro, J., Casas G. y González, E. 2010. *Análisis de Componentes Principales y Análisis de Regresión para datos categóricos. Aplicación en la Hipertensión Arterial*.
Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones, 17(2): 199-230, ISSN: 1409-2483. <https://doi.org/10.15517/RMTA.V17I2.2128>.
- Rivas, L. A. (2016). *Dirección estratégica: Proceso de la organización en el siglo XXI*. Trillas.
- Robbins, S., Coulter, M., y DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración* (10ª ed.) Pearson Educación.
- Schein, E. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://n9.cl/prow5>
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Torres, P., y Melamed, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 143-164. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1411>





Como citar:

Bernal, J. y Alpuche, E. Valores como componente de la cultura organizacional: una aproximación empírica en la región oriente del Estado de México. *Administración y organizaciones* 26(50).



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.