

# COMPARACIÓN ENTRE METODOLOGÍA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA EN MEDICIÓN DE CULTURA – UN ESTUDIO PRELIMINAR

**Pedro R. Rebolledo I., Ph. D.**  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Panamá  
[pedro.rebolledo@utp.ac.pa](mailto:pedro.rebolledo@utp.ac.pa)

## RESUMEN

*Con fundamento en sus propias afirmaciones, ¿podrán tanto un instrumento cualitativo como uno cuantitativo, dentro de cualquier organización, aflorar con igual eficacia los verdaderos valores culturales básicos-subyacentes con independencia del marco conceptual en el que se fundamentan? A fin de avanzar parcialmente en la búsqueda, se escogió una organización sin fines de lucro (HOPO en todo el escrito), tipo religiosa, para aplicar tanto el instrumento cuantitativo “OCAI” como la cualitativa “Metodología Clínica Iterativa.” Los instrumentos generaron valores culturales que luego sugirieron estrategias para alcanzar un único y común objetivo de la organización investigada. A través de un modelo de campo que respondió tanto al “pensamiento lógico deductivo” como al diseño pre-prueba, post-prueba, y grupos de control, la data generada fue guiada en su aplicación siguiendo la “teoría de alineamiento” entre el valor cultural encontrado, la estrategia derivada, y el objetivo de HOPO. De esta manera, la aplicación progresiva de la data también se fundamentó en el “concepto de jerarquía en la medición del desempeño.” Se constituyeron “evaluadores” asignados al azar quienes analizaron la data surgida en cada fase del modelo. Sus aportes, sin embargo, fueron triangulados. Los resultados parciales, hasta la segunda fase del modelo, tienden a señalar al método cualitativo como el más eficaz en aflorar, y explicar, los valores culturales subyacentes de tercer nivel. En adición, tienden a corroborar la eficacia del método científico y sistemático de estudio, por encima de procedimientos intuitivos, para la obtención de valores culturales y estrategias.*

**Palabras claves:** Cultura, Cultura organizacional, Alineamiento

## ABSTRACT

*Base on their own claims, ¿will a qualitative instrument as well as a quantitative one, within any organization, surface with equal efficacy the basic underlying true cultural values independently of the conceptual frame of reference which gives them support? In order to partially pursue this search, the author chose a nonprofit organization (HOPO from here on) of the religious type; the intention was to apply the “OCAI” quantitative instrument as well as the qualitative “Clinical Iterative Methodology.” The instruments surfaced values which permitted the best*

*strategies to reach a unique and common objective within the researched organization. Through a field model which responded to the “logical deductive thinking” as well as to a pretest posttest design, with control groups, the generated data was guided in its application following the “Alignment theory” involving the cultural value found, the consequent derived strategy, and HOPO’s objective. Moreover, progressive application of the data also found fundament on the concept of “Performance measurement hierarchies.” The researcher, randomly, called on raters and assigned them for the analysis and decision taking on the data obtained. Raters’ apportions, nonetheless, were submitted to the data triangulation technique.*

*Preliminary partial results, through the second phase of the model, tend to corroborate the qualitative method as the most effective to emerge, and explain, underlying cultural values originating at the deepest third level in HOPO. Additionally, compared to the intuitive methodology, partial results tend to point toward the efficacy of the systematic scientific method to obtain cultural values and strategies.*

**Key Words:** Culture, Organizational culture, Alignment

## 1. INTRODUCCIÓN

Tanto investigadores como académicos y otros profesionales de la administración nos han provisto de acceso a un número considerable de metodologías en el campo de la evaluación de la cultura. El hecho ha sido notado dado el interés que ha despertado la importancia del estudio de las culturas en las organizaciones (Gibney, 2002; Siliceo, Casares y González, 1999; Taylor, 2002). Los referidos métodos culturales o instrumentos han sido presentados, normalmente, como capaces de obtener el valor verdadero del concepto cultural (Cameron y Quinn, 1999; Fraser, 2001; Pino, 2001; Schein, 1985; Zwell, 2000). En efecto, estos métodos o instrumentos han sido presentados a las organizaciones – tanto con fines de lucro o sin el – como un medio para evaluar el concepto verdadero de cultura organizacional; cuyo conocimiento siempre

podrá aportar beneficios al momento de lograr objetivos y/o desempeños. Aun cuando se ha concedido crédito al trabajo presentado por los escritores antes citados, el autor de éste estudio se preguntó si todos los instrumentos de evaluación cultural poseían la misma capacidad para evaluar los valores verdaderos subyacentes y/o básicos implícitos proclamados por ellos. ¿Logran estos instrumentos el mismo objetivo aun cuando estuviesen enmarcados en metodologías conceptualmente opuestas? ¿Exhiben la misma capacidad para penetrar hasta el nivel cultural más profundo de una particular organización sin fines de lucro en la República de Panamá, a fin de hacer surgir sus verdaderos valores culturales tal como se prometía?

De igual forma, asumido el conocimiento de la cultura, varios escritores propusieron la existencia de una teoría de alineamiento, la cual reclamaba una relación entre cultura, la estrategia emanada de esa cultura, y un determinado objetivo o desempeño (Deal y Kennedy, 1999; Golnaz y Lees, 2001; Herrero, 2000; McNamara, 2001; Nickols, 2000). Sin embargo, ¿constituiría esta trilogía evidencia categórica para afirmar que tal relación se mantendría cierta dentro del particular ambiente empresarial y cultural de Panamá, República de Panamá, distinto al de los Estados Unidos de Norteamérica?

Consecuentemente, el problema de ésta investigación consistió en descubrir si tanto un instrumento externamente generado para evaluación cultural, tipo de formato estandarizado, representativo del enfoque metodológico cuantitativo, así como un instrumento de entrevista clínica iterativa, representativo del enfoque metodológico cualitativo, serían capaces de revelar los mismos valores culturales tácitos, subyacentes y/o las verdaderas asunciones culturales dentro de una organización sin fines de lucro en Panamá, República de Panamá.

En forma colateral, ésta investigación buscaba confirmación con relación a la establecida teoría de alineamiento en la organización estudiada.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico o conceptual para éste trabajo se basó en las investigaciones de cultura organizacional realizadas en los Estado Unidos de América y en otros países de Europa. En términos concretos, se trabajó en la búsqueda de verdaderos valores tácitos subyacentes o asunciones culturales sumergidas. Fuera de una técnica complementaria de “tormenta de ideas,” para descubrir valores previos intuitivos culturales y estratégicos, los métodos principales para obtener valores culturales de Cameron y Quinn (1999) así como el de Edgar H. Schein (1985, 1999) constituyeron los marcos principales para éste estudio. Ambos métodos fueron escogidos por sus similares aseveraciones sobre sus capacidades de hacer surgir el concepto de cultura básica verdadera definida con anterioridad. Más aún, estas metodologías han sido clasificadas dentro de la estructura de conceptos metodológicos distintos y opuestos.

En adición, éste trabajo se fundamentó en la perspectiva teórica de cinco “generalizaciones empíricas o micro-teorías” (Sampieri, Collado y Lucio, 1998, pp.47-48; 2003, pp. 97-99). La primera de ellas sostenía la necesidad de obtener la verdadera definición cultural antes de establecer estrategia alguna (Garden, 2000; Hagberg & Heifetz, 2000; Harrison & Shirom, 1999; Martin, 1992; entre otros). La segunda consistía de dos declaraciones antagónicas: (a) Que los instrumentos como los cuestionarios estandarizados representan uno de los métodos correctos para obtener verdaderos valores culturales dentro de una organización, y (b) Que la metodología “clínica iterativa” es uno de los instrumentos correctos a utilizar cuando se tiene la intención de hacer surgir las verdaderas asunciones culturales tácitas. En efecto, la primera declaración era básica para éste estudio dada la intención de usar el “Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI” (Competency Suite, 1999, p.1; Denison, 2000, p.1). De igual forma, la segunda declaración era parte del corazón de éste estudio (Deal & Kennedy, 2000; Küng-Shankleman, 2000b). La tercera micro teoría establecía la necesidad de una relación propia entre el conocimiento

verdadero de la cultura, la estrategia, y los objetivos o desempeños (Baker, 1995, 2001; Deal y Kennedy, 1999). La cuarta, y última, generalización empírica defendía el requisito de aplicar múltiples metodologías de evaluación cultural al momento de buscar los verdaderos valores culturales; refiriéndose específicamente a las metodologías cuantitativas y cualitativas. En este sentido, el presente estudio dependió de las evidencias suministradas por investigadores que invirtieron esfuerzos en éste último concepto citado (Hofstede et al., 1990; Kanungo et al., 2001).

### **3. RELEVANCIA Y CONTRIBUCIÓN**

El interés de éste trabajo sobre el tema metodológico de evaluación cultural combinado con aplicaciones a través de la teoría de alineamiento, se concentró en dos asuntos claves. En primer lugar se carecía, dentro del área comparativa experimental, de conocimiento investigativo en el mercado panameño a fin de distinguir cuál de los distintos conceptos metodológicos (v.g. cuantitativo o cualitativo) podría representar al instrumento capaz de descender hasta un nivel adecuado de información. Por ejemplo, aunque investigadores han introducido un número plural de instrumentos, con sus procedimientos particulares, los métodos se ven apoyados en metodologías conceptuales diferentes y no se detectó ningún intento de establecer una comparación entre ellos (Hagberg & Heifetz, 2000; Levin, 2000). En segundo lugar, aunque varios escritores habían propuesto la existencia de una relación entre el verdadero conocimiento de la cultura, la estrategia de allí derivada, y el desempeño u objetivos de una organización, éste estudio no encontró aplicación que confirmara tal evento para alguna organización sin fines de lucro en la República de Panamá.

Más aun, éste trabajo cuestionó la aparente indiferencia con la cual la comunidad empresarial en general enfrenta el proceso de selección de los instrumentos en el mercado. Falta de conocimiento que pudiera estar ocasionando decisiones desafortunadas con el

correspondiente impacto sobre los recursos invertidos en ésta área vital.

El propósito de ésta investigación, entonces, fue el negar las indiscriminadas aseveraciones acerca de la capacidad de cualquier metodología conceptual de medición de cultura en su rol de hacer surgir la verdadera definición cultural y los valores o asunciones subyacentes en una organización no lucrativa en Panamá, República de Panamá. De forma colateral, se anticipaba la confirmación de la teoría de alineamiento en la organización estudiada. Más aún, con el estudio se esperaba un avance y despertar en el conocimiento de la decisión sobre inversión eficaz cuando quiera que la precisión fuese necesaria para descubrir verdaderas definiciones culturales en las empresas.

Finalmente, dentro de los límites de la organización estudiada, se esperaba identificar una relación contingente entre la aplicación de alguna de las metodologías propuestas y la verdadera revelación de asunciones culturales subyacente.

### **4. DISEÑO GENERAL PARA EL ESTUDIO**

El diseño general (Apéndice 1) consistió de un flujo secuencial a través de cuatro fases de actividad. En la primera fase, la data se obtuvo de la aplicación de los instrumentos contrastados; además, el autor y altos dirigentes de HOPO realizaron una evaluación preliminar de los valores culturales surgidos. En la fase dos, la data fue analizada por evaluadores con el fin de opinar sobre: (a) el nivel de procedencia del valor cultural y (b) sugerir, sobre la base de la revelación obtenida, la más eficaz estrategia para obtener los objetivos de HOPO. En adición, también de manera preliminar, se contrastaron y evaluaron, junto a altos ejecutivos de HOPO, las estrategias intuitivas aplicadas por HOPO versus aquellas sugeridas por los evaluadores. Las estrategias intuitivas, obtenidas por HOPO de manera no sistemática, habían sido aplicadas por esa organización con anterioridad a ésta investigación. En la fase tres, se inició un experimento piloto mediante las aplicaciones de

las estrategias extraídas o sugeridas. En efecto, un experimento de campo se ha de correr a través de unidades estratégicas operacionales llamadas “células de reunión.” Una de éstas unidades se llamó “celda de predicación,” la otra “celda de enseñanza” (Apéndice 2). Finalmente, en la fase cuatro, los resultados serán evaluados y analizados.

Por razones de validez, en la Fase 3, se añadieron celdas de control. En adición, para apoyar la validez interna del experimento, se usó asignación aleatoria para con las celdas experimentales de campo y para las de control. Aún más, todas las celdas fueron medidas al inicio del experimento.

## **5. MATERIAL Y MÉTODO**

En la primera fase del modelo se aplicaron tanto los instrumentos OCAI y la metodología de Edgar Schein así como la técnica de tormenta de ideas; ésta última a fin de obtener tanto los valores culturales como las estrategias intuitivas aplicadas por HOPO con anterioridad a éste estudio. Todos los valores culturales surgidos fueron preliminarmente evaluados. En la segunda fase, un primer grupo de evaluadores estuvo en posición de emitir su primera evaluación acerca de la equivalencia de ambas metodologías en su tarea. En efecto, independientes y a ciegas, los evaluadores emitieron su opinión sobre el origen de proveniencia de cada valor cultural aflorado; es decir, referente al nivel cultural organizacional interno de HOPO. En adición, el autor y los ejecutivos de HOPO también pudieron evaluar de forma preliminar tanto las estrategias intuitivas surgidas con la tormenta de ideas así como aquellas aportadas por los evaluadores.

La fase tercera se encuentra, todavía, en ejecución y tan pronto se obtengan resultados se darán a conocer tanto a la comunidad académica como a la empresarial. En ésta fase se desea que las distintas estrategias, aplicadas a las unidades operacionales de contraste, puedan señalar cuál de ellas ayudará a obtener el desempeño final más efectivo para HOPO. En la cuarta fase, aún pendiente, se espera que las mediciones finales señalen, cuál de las dos metodologías principales

evaluadas indica, y corrobora, la alineación más eficaz entre “cultura, estrategia, y objetivo.”

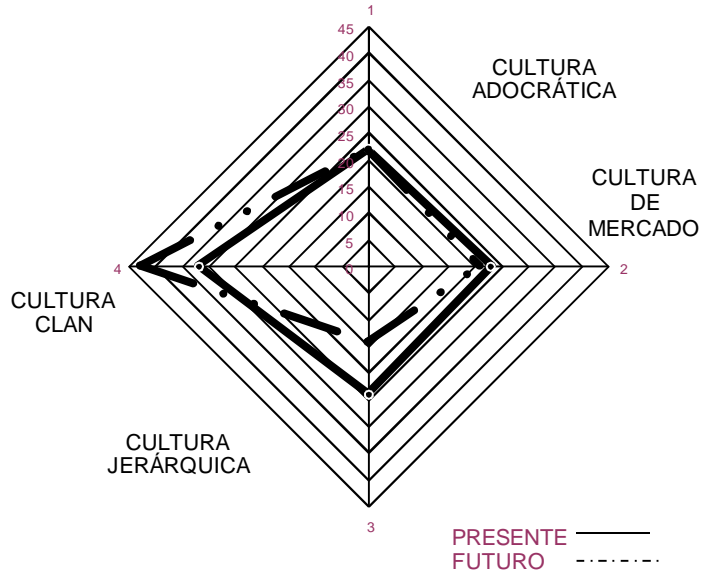
Con relación a los sujetos participantes, se tomó una muestra (229) de la mitad de la población adulta de la organización propuesta, así como de un grupo especial (150) de miembros jóvenes solteros, los cuales fueron evaluados con el método “OCAI.” Por otro lado, un grupo particular de miembros dentro de la población adulta se prestó, a manera de contraste, para aplicar el método conceptual cualitativo de Edgar H. Schein. Este último grupo selecto fue identificado a través de entrevistas exploratorias e investigación documental. Todos ellos tenían el necesario conocimiento histórico-experimental de HOPO, y estaban capacitados para contribuir ya de forma individual, grupal, o en ambas maneras. Este grupo selecto de miembros participó sólo con la metodología de Edgar Schein. Finalmente, este trabajo siguió las instrucciones ofrecidas por ambos creadores de las metodologías presentadas en ésta investigación. Más aún, la participación de todos los sujetos fue de tipo voluntaria.

## **6. RESULTADOS**

Con respecto a la metodología OCAI, se añadió cada una de las respuestas para los temas A, B, C, y D de su cuestionario a fin de dividirla entre el número total de participantes. Los promedios obtenidos para las situaciones “Ahora” y “Futuro” fueron los puntajes que se graficaron para aflorar el perfil cultural de la organización; la Figura 1 muestra éste perfil de acuerdo a la data lograda de la población adulta. Por otro lado, la Figura 2 muestra el perfil cultural de HOPO, pero percibido por un grupo especial de jóvenes solteros.

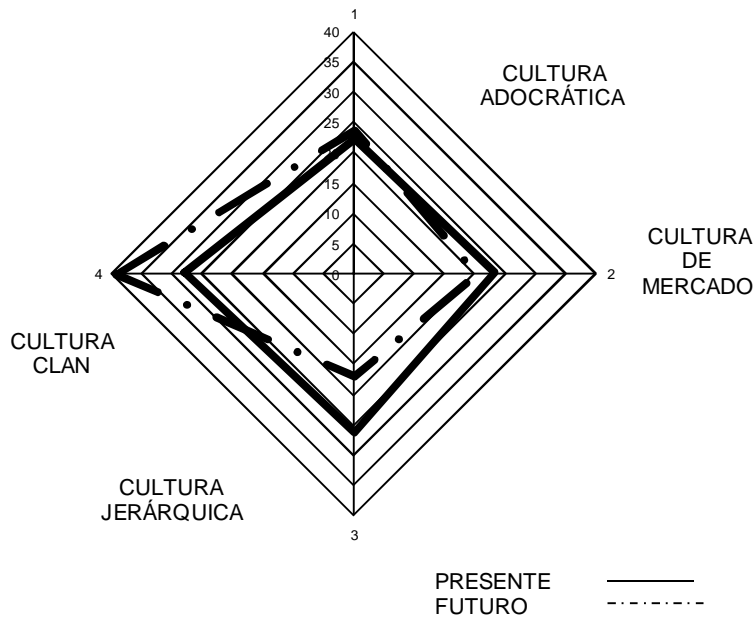
Producto de los datos recabados en la Fase 1, el autor y altos ejecutivos de HOPO compararon tanto los valores culturales intuitivos (tormenta de ideas) así como los surgidos con la metodología Cameron-Quinn, y la de Edgar H. Schein. Para lo anterior, se analizó si cada uno de los valores de los distintos instrumentos podía explicar con la misma eficacia y profundidad los valores culturales, aparentemente comunes, que

**PERFIL CULTURAL DE HOPO  
(DATOS DE LA POBLACIÓN ADULTA)**



**FIGURA 1**

**PERFIL CULTURAL DE HOPO  
(DATOS DE GRUPO ESPECIAL DE JÓVENES SOLTEROS)**



**FIGURA 2**

surgieron con la aplicación de los métodos probados. ¿Existiría alguna posibilidad de descubrir si los criterios de alguno de ellos pudiesen resultar de apoyo o de contraste a los criterios de los otros?

Posteriormente, en la Fase 2, el autor y los ejecutivos de HOPO contrastaron no sólo los valores estratégicos intuitivos surgidos con la técnica de tormenta de ideas sino, además, las otras estrategias sugeridas por los evaluadores en ese punto. Los evaluadores, analizaron todos los valores aflorados por ambas metodologías y expresaron su conocimiento respecto al nivel de cultura más probable desde donde los resultados pudieron haber surgido.

Basados pues en las comparaciones de las clasificaciones trianguladas de los resultados de valores culturales se pudo anticipar en la Fase 2 una tendencia preliminar. Tendencia acerca de la metodología más eficaz para descubrir las verdaderas asunciones culturales tácitas de HOPO; todo dentro del marco de las limitaciones de éste trabajo. De forma adicional, ésta tarea de contrastes permitió visualizar una tendencia preliminar en cuanto a la eficacia tanto de los valores culturales como las estrategias sistemáticamente obtenidas versus aquellos aportes empíricos y falta de sistematización a la hora de obtenerlos.

## **7. DISCUSIÓN**

En primera instancia, los perfiles culturales obtenidos con el instrumento OCAI, mediante la evaluación de dos subgrupos dentro de HOPO, permiten apreciar la validez interna tanto de éste instrumento como de sus resultados. En la etapa de avance en se encuentra la investigación, los datos recabados han permitido establecer una tendencia preliminar que se inclina a la distinción de uno de los dos métodos escogidos para este trabajo. En la Fase 1, los ejecutivos de HOPO coincidieron en percibir a los valores culturales surgidos mediante la metodología cualitativa como aquellos que mejor describían el comportamiento de su organización. Consintieron en encontrar descripciones más amplias, abundantes, e inclusive más profundas

y reveladoras acerca de la realidad vivida en HOPO. De igual forma, dieron testimonio acerca de lo certero de los datos obtenidos por éste instrumento de medición no estandarizado comparado a los conceptos culturales intuitivos que se tenían cinco años atrás.

En la Fase 2, nuevamente, se da un relativo alto porcentaje de eficacia en la percepción de los valores en los tres niveles de cultura según el método cualitativo (Apéndice 3). Esta particular percepción del nivel de asunciones tácitas o subyacentes tiende a situar ésta metodología como la aparentemente mayor capacitada para obtener los valores verdaderos profundos. En contraste, a pesar de reconocer la existencia de varios niveles culturales, la metodología ejecutada por OCAI se concentra en aportar sólo valores verdaderos para el nivel de la organización donde la cultura puede ser diagnosticada y cambiada. El instrumento OCAI no separa valores superficiales de los del nivel “espoused” ni del nivel subyacente; todo lo aportado se considera básico y profundo. Finalmente, en ésta misma Fase 2, al contrastar las estrategias surgidas de los instrumentos, los ejecutivos coincidieron, una vez más, en destacar las estrategias fundamentadas sobre los valores culturales cualitativos como las de mayor aporte, más descriptivas, abundantes y de mayor apego a la realidad observada por ellos en HOPO (entrevista con ejecutivos de HOPO, Mayo 2005). Aún más, los ejecutivos pudieron identificar, de los evaluadores, los aportes de estrategias logradas sobre valores detectados por el método cualitativo como las de mejor presentación, profundidad, y practicabilidad asociada a sus percepciones de la vivencia en HOPO.

## **8. CONCLUSIÓN**

Sobre la base de lo actuado hasta la concreción de la Fase 2, el autor se permite presentar las siguientes proyecciones preliminares-tentativas:

1. La validez en cuanto a la aplicación del instrumento cuantitativo OCAI queda expuesta por los perfiles producidos (Fase 1) tanto por la muestra de participantes

adultos como por la del grupo especial de jóvenes solteros.

2. La evaluación temprana (Fase 1) de todos los valores culturales surgidos de los distintos instrumentos, por parte de los ejecutivos de HOPO, señala a la metodología cualitativa como la más acertada en producir los verdaderos valores culturales en HOPO. En adición, el mismo análisis de los ejecutivos permitió que se vislumbrara la ventaja, y eficacia, de la metodología sistemática – científica – por encima de los métodos intuitivos – empíricos – de detección de valores culturales en una organización.
3. Sobre la base de una mayor identificación y clasificación (Fase 2) de niveles de procedencia, por parte de los evaluadores, respecto a los valores culturales procedentes de la metodología cualitativa, se pudo presentar la mencionada metodología como la más eficaz en detectar los elementos pertenecientes a los niveles subyacentes. De manera similar, luego de un análisis comparativo de las estrategias aportadas por las acciones del experimento, los ejecutivos coincidieron en señalar al instrumento cualitativo como el más eficaz generador de estrategias ajustadas a la percepción real de HOPO hoy día. Por último, los ejecutivos dejaron manifiesta su aceptación del método sistemático, versus el intuitivo, como el más eficaz en la tarea de generar estrategias válidas. No se puede omitir el señalamiento de los ejecutivos respecto a la relación impulsora que los valores culturales surgidos de la metodología cualitativa imponen sobre los valores estratégicos sugeridos por los evaluadores. En otras palabras, se logra ver en la Fase 2 un asomo tentativo del cumplimiento de la teoría del alineamiento.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baker, T., & Hawes, J. (1995). An empirical investigation into the impact of organizational culture and marketing strategy

on firm performance. Retrieved April 1, 2003, from <http://www.sbaer.edu/Research/1995/SMA/95swa005.htm>

Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.

Competency Suite. (1999). Culture Scope.net, Product Demonstration. Retrieved July 2, 2001, from <http://www.competencysinte.com/scope.htm>

Deal, T., E., & Kennedy, A., A. (1999). The new corporate cultures. Cambridge: Perseus Publishing

Deal, T., E. & Kennedy, A., A. (2000) Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Cambridge: Perseus Books Publishing, L.L.C.

Denison, D., R. (2000). The Denison organizational culture survey. Retrieved March 9, 2003, from <http://www.denisonculture.com/>

Fraser, D. (1998). The cultural dimensions of standardized programs. Retrieved March 20, 2002, from [www.pamij.com/fraser.html](http://www.pamij.com/fraser.html)

Garden, A. (2000). Reading the Mind of the Organization: Connecting the Strategy with the Psychology of the Business. England: Gower Publishing Limited.

Gibney, F. (2002, January 14). Vrrrooom at the top. Time, 159(2). pp.42-43

Golnaz, S., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. The Journal of Management Development, 20(10). 583-859

Hagberg, R., & Heifetz, J., (1997-Winter, 2000). Corporate culture/organizational culture: Understanding and assessment (Telling the

- CEO his/her baby is ugly). [Hagberg Consulting Group]. Retrieved August 22, 2003, from <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-culture.html> & [http://www.hcgnet.com/content/Insights/Telling\\_the\\_CEO\\_the\\_Baby\\_is\\_Ugly.pdf](http://www.hcgnet.com/content/Insights/Telling_the_CEO_the_Baby_is_Ugly.pdf)
- Hall, Alice A. (1997). Tacit culture change: A model of change constructed from institutional assumptions and beliefs. Unpublished thesis from the digital library and Archives, the VTETD collection. Virginia State University. Retrieved 5 May, 2000. Available: <http://scholar.lib.VT.edu/theses/available/etd-5148142539751141>
- Harrison, M. I., & Shirom, A. (1999). Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice. California: Sage Publications, Inc.
- Herrero, J. (2000). La cultura de la Empresa en la Era Digital. [Hay-Group, España]. Retrieved March, 2001, from <http://haygroup.es/downloads/jh1.pdf>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayo, D., & Sanders, G. (1990, June). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science, quarterly*, 35(2), 286(31)
- Kanungo, S., Sadavarti, S., & Srinivas, Y. (2001). Relating IT strategy and organizacional cultura: An empirical study of public sector units in India. *Journal of Strategic Information systems*, 10. 29-57.
- Kotter, J. (1993, October). Culture impacts the bottom line. *Executive Excellence*, 10(10), 12-15.
- Küng-Shankleman, L. (2000b). Inside the BBC and CNN: Managing media organizations. Routledge: London.
- Levin, I., (2000, Spring). Five windows into organizacional cultura: An assessment framework and approach. *Organizational Development Journal*, 18(1), 83-94.
- McNamara, C. (1999) Strategic planning (in nonprofit or for-profit organizations. Retrieved April 12, 2001, from [http://www.mapnp.org/library/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/str_plan.htm)
- Martin, J. (1992). Cultures in organizations: Three perspectives. New York: Oxford University Press.
- Nickols, Fred (2000). Three forms of strategy : Corporate, competitive, and strategy in general. Retrieved January 10, 2003, from [http://home.att.net/~nickols/three\\_forms\\_of\\_strategy.htm](http://home.att.net/~nickols/three_forms_of_strategy.htm)
- Organizational culture inventory (OCI). (2000). Human Synergistics/Center for Applied Research, Inc. Retrieved July 17, 2003, from <http://www.hscar.com/oci.htm>.
- Pino, Yesmin, A., (2001). Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Retrieved February 12, 2003, from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/RRhh/diagcultura.htm>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1998, 2003). Metodología de la investigación. (2da Ed., 3a Ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Schein, E. H. (1999). The corporate culture survival guide: Sense and non sense about culture change. San Francisco: Jossey - Bass Inc., Publishers.

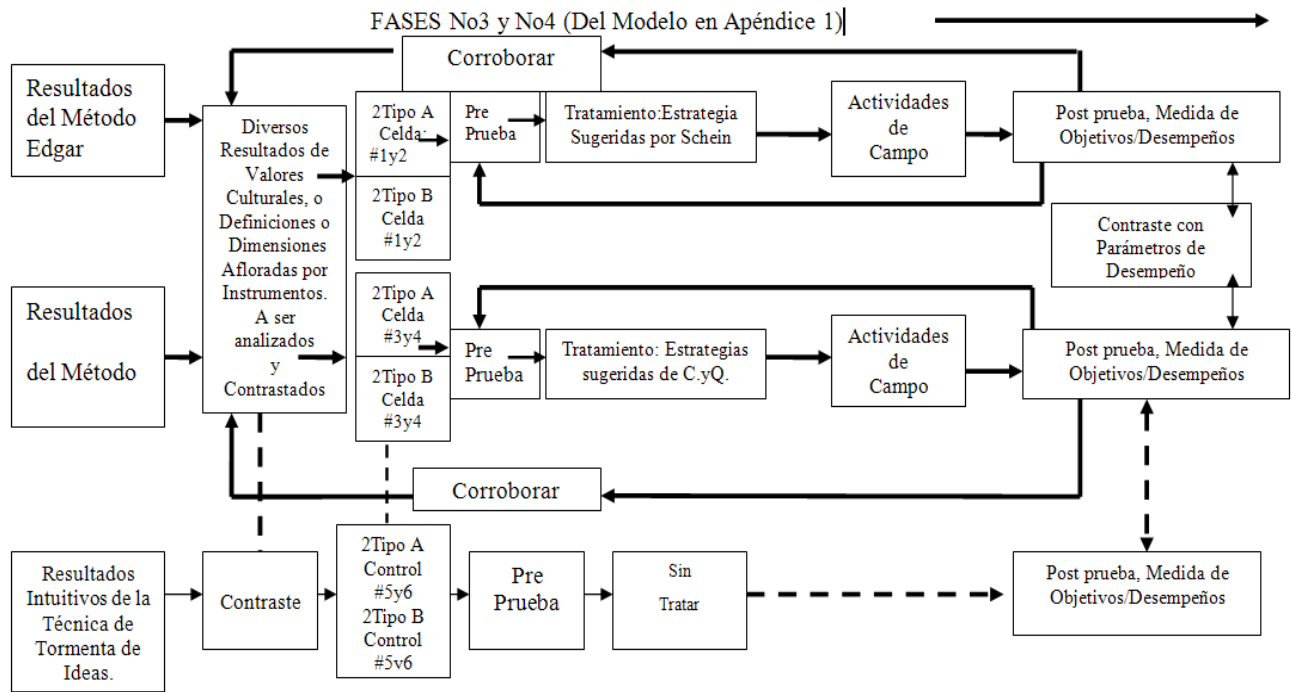


Schneider, B., Ed., (1990). Organizational Climate and Culture. San Francisco, California: Jossey.Bass, Inc.

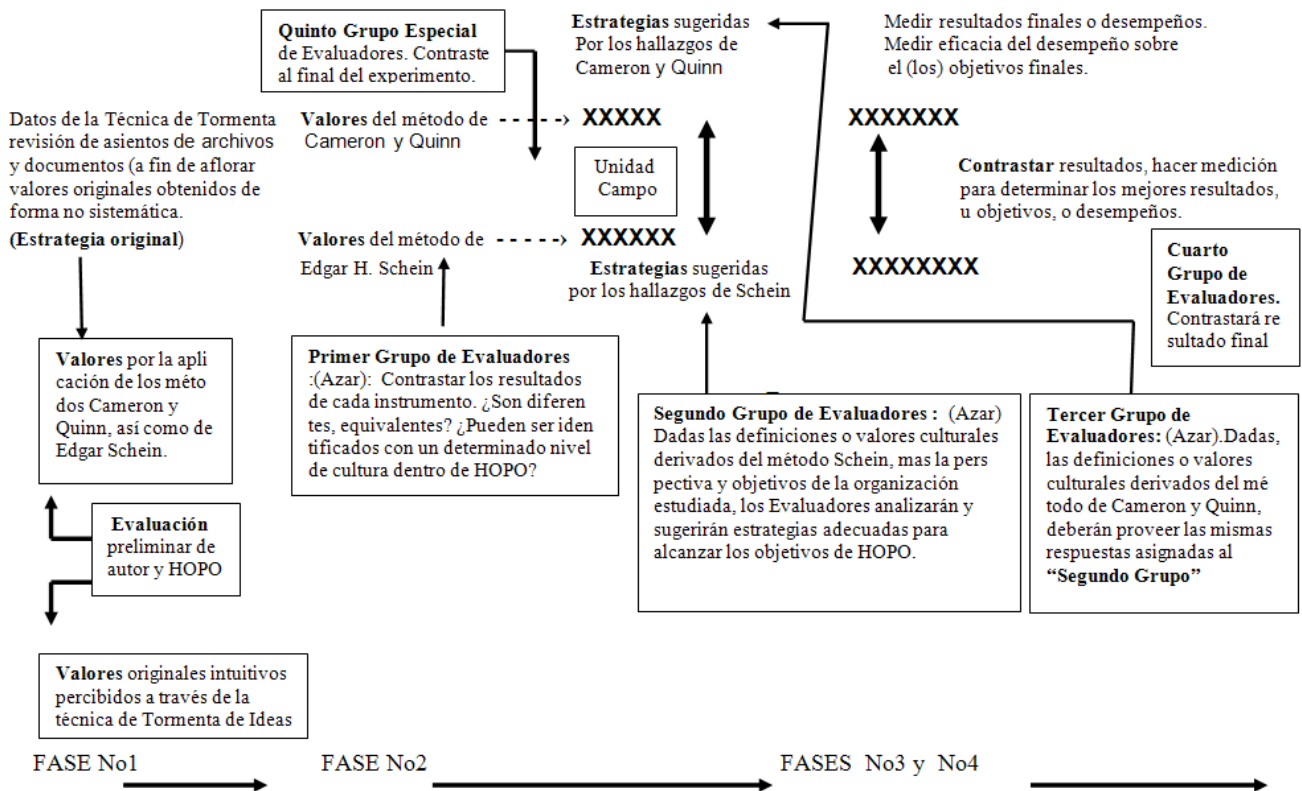
Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva. Mexico: McGraw – Hill.

Taylor, C. (2002, March 4). HP's Fierce Face-Off. Time, 159(9), pp.46-48

Zwell, M. (2000). Creating a culture of competence. New York: John Wiley & Sons, Inc.



APÉNDICE 2



APÉNDICE 1

### Apéndice 3

---

Percepción y Evaluación Preliminar de los  
Evaluadores sobre los Valores Culturales  
Surgidos por Aplicación de los Instrumentos en  
la Fase 1

---

Instrumento de Medición y Nivel del Valor Cultural de los Temas Surgidos	Número de Veces que los Evaluadores Percibieron los Valores a Ellos Presentados ***
Nivel Superficial de Acuerdo a Schein*	81%
Nivel “Espoused” de Acuerdo a Scheni*	95%
Nivel de Asunción Subyacente de Acuerdo a Schein*	64%
Nivel de Asunción Subyacente de Acuerdo a Cameron y Quinn**	23%

\* El procedimiento recomendado por Schein condujo, directamente, a obtener valores culturales pertenecientes a (surgidos de) los tres niveles por él defendidos.

\*\* El procedimiento recomendado por Cameron y Quinn condujeron, solamente, a obtener valores culturales tipo básico, subyacentes, o verdaderos de la organización evaluada.

\*\*\* La correcta identificación, por parte de los evaluadores, de los “valores” a ellos presentados como pertenecientes a los respectivos niveles enfatizados por los respectivos autores.

