

MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES MEXICANAS

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Juana Patlán Pérez

Facultad de Psicología

Universidad Nacional Autónoma de México

México

patlanjuana@hotmail.com

Proyecto financiado por la DGAPA-PAPIIT de la UNAM: Proyecto PAPIIT IN306716. Impacto de factores psicosociales y organizacionales en la salud ocupacional de trabajadores mexicanos.

Octubre 9, 10 y 11 de 2019

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES MEXICANAS



Resumen

El objetivo de esta investigación fue diseñar una Escala de Cultura Organizacional (ECO) con propiedades psicométricas para medir este constructo en las organizaciones. La importancia de medir y evaluar la cultura organizacional radica en el papel que juega para la competitividad de las organizaciones. Método. Se realizó una investigación exploratoria, descriptiva, de tipo no experimental. Las etapas que se siguieron para la construcción de la escala fueron: a) revisión sistemática de la literatura (definición del constructo, modelos teóricos y escalas de medición), b) identificación y análisis de valores organizacionales de 60 organizaciones públicas y 62 organizaciones privadas mexicanas, c) aplicación de redes semánticas naturales (RSN) para identificar los significados psicológicos del constructo, d) diseño del banco de reactivos, e) validez interjueces, f) diseño de la escala, y g) aplicación de la escala para determinar sus propiedades psicométricas. Los análisis estadísticos efectuados fueron el análisis de discriminación de reactivos, validez factorial y confiabilidad. Resultados. Se obtuvo una escala validada y confiabilizada para medir la cultura organizacional conformada por 12 factores de este constructo integrados en 4 grupos y un grupo de 3 valores organizacionales.

Palabras clave: comportamiento organizacional, cultura corporativa, organizaciones, medición.



Introducción



El término de cultura organizacional tuvo una presencia preponderante en la literatura académica en los Estados Unidos de Norteamérica a partir del artículo titulado “*On Studying Organizational Cultures*” publicado por Andrew Pettigrew en 1979 en *Administrative Science Quarterly*.

Así también, desde que fue publicado el artículo “*Corporate culture: The hard-to-change values that spell success or failure*” en 1980 en la revista *Business Week* se han incrementado el número de publicaciones, estudios e investigaciones en torno al tema de cultura organizacional y su relación con la competitividad de las empresas.

Hoy en día la cultura organizacional es un factor importante para la productividad y la competitividad de las organizaciones (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). También, la cultura organizacional es considerada un factor importante para el cambio organizacional (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally y Mannion, 2009), la eficiencia y el logro de resultados organizacionales (Toca y Carrillo, 2009).

De acuerdo con Verbeke, Volgeringn y Hessels (1998), la cultura organizacional está basada fundamentalmente en tradiciones que derivan de creencias, ideas y valores. Es un constructo estudiado fundamentalmente por la Antropología, se ha estudiado bajo una perspectiva holística porque integra patrones cognitivos y de comportamiento. En la parte cognitiva, la cultura organizacional se concibe como un sistema de conocimientos, estándares, ideas, creencias, valores y normas aprendidos que son utilizados para desempeñarse y tomar decisiones, habilitando a los trabajadores para comportarse de una forma aceptable, valorada y esperada por la organización.

Actualmente existe un amplio número de investigaciones publicadas en torno a la cultura organizacional, su asociación con otras variables, su medición a partir de métodos cuantitativos y cualitativos y su evaluación en diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, existe un limitado número de escalas de medición de este constructo para población mexicana y de habla hispana.

El objetivo de este trabajo es construir una escala para medir cultura organizacional en población mexicana que permita realizar diagnósticos



y evaluaciones de este constructo en las organizaciones. Con esta escala se pretende contar con un instrumento que permita mapear perfiles culturales de las organizaciones que sirva de base para realizar intervenciones de cambio o modificación de la cultura organizacional.



Definición de cultura organizacional

Tradicionalmente, la definición y el estudio de la cultura organizacional se le ha atribuido a la antropología (Smircich, 1983). En la literatura se identifican múltiples definiciones de cultura organizacional, cabe señalar que no existen acuerdos respecto a cómo definir la cultura organizacional.

Kast y Rosenzweig (1988) definen a la cultura organizacional como un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con los miembros de la organización, las estructuras de organización y los sistemas de control de una empresa para producir normas de comportamiento.

De acuerdo con Rousseau (2012) la cultura está constituida de valores, normas y comportamientos compartidos por los miembros de la organización.

Por su parte, Jaques (1972) define a la cultura organizacional como un conjunto de costumbres o tradiciones respecto a la forma de pensar y hacer las cosas, las cuales son compartidas en mayor o menor grado por todos los miembros de la organización y los cuales nuevos miembros deben aprender y, al menos, parcialmente aceptar, para así ellos ser aceptados en la organización. De esta última definición se identifican básicamente tres características importantes: la cultura organizacional es aprendida, es compartida y es transmitida.

Las definiciones de cultura organizacional son numerosas, complejas y divergentes (Toca y Carrillo, 2009). Sin embargo, existen componentes esenciales en dichas definiciones expresadas como un conjunto de creencias, ideas, supuestos básicos o presunciones, valores, conductas, patrones y normas de comportamiento que son expresados a través de artefactos, símbolos, lenguaje verbal o escrito, slogans, entre otros. Sin embargo, una de las definiciones de cultura organizacional más aceptadas es la de Edgar Schein (1990), este autor define a la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que un grupo ha





inventado, descubierto o desarrollado durante el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estos supuestos son válidos a grado tal que son enseñados al personal de nuevo ingreso como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a los problemas que enfrentan y a la toma de decisiones.

Al igual que existe una falta de acuerdo para definir la cultura organizacional, también existe una falta de acuerdo respecto a cuáles deben ser los factores o dimensiones que conforman la cultura organizacional (Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003). Según Rousseau (2012) existen componentes básicos de la cultura organizacional que se integran en dos grupos:

- Componentes objetivos.
 - Patrones de comportamiento. Prácticas reiteradas que se efectúan en la organización y que conforman una determinada forma de trabajo. Por ejemplo, ser puntuales, productivos, comprometidos, etc.
 - Artefactos. Son símbolos y objetos utilizados para expresar mensajes culturales, por ejemplo los logotipos, lemas, etc.
 - Valores organizacionales. Son todos aquellos aspectos que la organización considera como importantes para la toma de decisiones y el desempeño del trabajo. Objetivamente, se refieren a los valores organizacionales declarados por la empresa u organización y, en el mejor de los casos, implementados y puestos en práctica en el personal para crear y desarrollar un tipo específico de cultura.
- Componentes subjetivos. Son componentes que hacen referencia a la interpretación que hace el trabajador de su entorno laboral.
 - Creencias, ideas, supuestos o presunciones básicas. Son creencias inconscientes que configuran las percepciones de los miembros de la organización.
 - Valores. Preferencia por determinados resultados a lograr en la organización. Por ejemplo, la eficiencia y productividad. De acuerdo con Enríquez (2007) los valores organizacionales son representaciones mentales construidos con base en las necesidades fundamentales, sirven como punto de





referencia respecto a qué es deseable y qué debe hacerse. También, los valores proporcionan normas sociales que guían el comportamiento. Los valores son interpretados y aprendidos por medio de la socialización de la cultura.

- Conductas, patrones y normas de comportamiento. Creencias sobre las conductas y comportamientos que son considerados correctos o incorrectos, válidos y adecuados para la organización tales como la forma de vestir, comunicarse, desempeñarse, trabajar en equipo, etc.

Medición de la cultura organizacional

La medición de la cultura organizacional tiene sus orígenes en la antropología social, la psicología social y la psicología organizacional utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos. Desde el punto de vista cuantitativo se han identificado diversos instrumentos para medir la cultura organizacional, destacando el Organizational Culture Index (OCI) (Wallace, 1983), Organizational Culture Survey (Glaser, Zamanou & Hacker, 1987), Organizational Culture Assessment Questionnaire (OCAQ) (Sashkin, 1990), Survey of Organizational Culture (Tucker, McCoy & Evans, 1990), Hofstede's Organizational Culture Questionnaire (Hofstede, Neuijen, Ohay & Sander, 1990), Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991), Competing Values Framework (Cameron y Freeman, 1991), Organizational Inventory Culture (Cooke & Lafferty, 1987; Cooke & Szumal, 1991), MacKenzie's Culture Questionnaire (MacKenzie, 1995), Corporate Culture Questionnaire (Walker, Symon & Davies, 1996), Corporate Culture Questionnaire (CCQ) (Saville & Holdsworth, 1993, 2000), Japanese Organizational Culture Scale (JOCS) (Tang, Kim y O'Donald, 2000), Culture Questionnaire in the Contextual Assessment or Organizational Culture (CAOC) (Reiman y Oedewald, 2002), Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness Survey (GLOBE) (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2004), Organizational Culture Profile (Sarros, Gary, Densten & Cooper, 2005), Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 2000), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999; 2006), Corporate Ethical Virtues Model Scale (CEVMS) (Kaptein, 2008), Organizational Culture Diagnostics Model (Curteanu & Constantin, 2010), Organizational Culture Instrument (OCI) (Stohr, Hemmens, Collins, Iannacchione & Johnson, 2012), Organizational Culture



Assessment Method (Šimanskiéné y Sandu, 2013), Ethical Organizational Culture (Kaptein, 2008; Novelskaite&Pucetaite, 2014), Organizational culture's support of business process management (Schmiedel, Brocke&Recker, 2014) y el Instrument for the organizational culture assessment (Pauzuoliene, Simanskiene y Siksnylyte, 2017).

Otros instrumentos para medir la cultura organizacional en sectores específicos son el *Hospital Culture Questionnaire* (Sieveking, Bellet&Marston, 1993), el *Nursing Unit Cultural Assessment Tool* (Coeling&Simms, 1993), el *Practice Culture Questionnaire* (Stevenson, 2000), entre otros.

En habla hispana destaca principalmente la adaptación al castellano del *Denison Organizational Culture Survey* efectuada por Bonavia, Prado y García-Hernández (2010) y Bonavia, Prado y Barberá (2009), lo que evidencia una falta importante de escalas para medir la cultura organizacional para población de habla hispana, del contexto mexicano, latinoamericano e iberoamericano.

Cabe señalar que cada escala o instrumento de medición antes mencionados han sido diseñados para medir diferentes factores o dimensiones de la cultura organizacional. En general, la mayoría de los instrumentos antes señalados realizan la medición de la cultura organizacional en términos cuantitativos considerando una diversidad de factores o dimensiones. Determinar ¿cuál es el instrumento más apropiado a utilizar para medir la cultura organizacional? dependerá de objetivo y el contexto en el cual se desea evaluar la cultura (Pauzuoliene, Simanskiene y Siksnylyte, 2017).

Método

Tipo y diseño de investigación

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, ex post facto, utilizando un diseño no experimental.

Variables

La variable central de esta investigación es la cultura organizacional.

- Definición conceptual. Esta variable se define como un conjunto de supuestos, creencias, conductas y valores compartidos por los trabajadores (inventados, creados, descubiertos o desarrollados)





para enfrentar sus problemas de adaptación interna y externa, el desempeño del trabajo y el logro de objetivos organizacionales, que son válidos y guían la forma de pensar, sentir, percibir los problemas en la organización, y la forma de actuar o comportarse en la organización (Schein, 1988).

- Definición operacional. Puntaje obtenido a la respuesta a los reactivos de la ECO.

Estructura factorial de la ECO

La estructura factorial de la ECO se integró de 15 factores en 5 grupos. 12 factores correspondieron a cuatro grupos (G1. Cultura del cambio y la innovación, G2. Cultura de la tarea y resultados, G3. Cultura del bienestar del personal y G4. Cultura del trabajo en equipo) y un grupo de valores organizacionales (G5). Los factores de la ECO se definen en la Tabla 1.

Tabla 1
Definición de factores de la ECO

Grupo	Factor
G1. Cultura del cambio y la innovación	F1. Cultura enfocada al cliente
	F2. Cultura de la innovación y la creatividad
	F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional.
	F4. Cultura de la eficiencia y la productividad
G2. Cultura de la tarea y resultados	F5. Cultura de la tarea
	F6. Cultura de logro de metas y objetivos
	F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal
G3. Cultura del bienestar del personal	F8. Cultura del bienestar del personal
	F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo
	F10. Cultura del trabajo en equipo.
G4. Cultura del trabajo en equipo	F11. Cultura de empowerment
	F12. Cultura de relaciones interpersonales
	F13. Cultura del respeto
G5. Valores organizacionales	F14. Cultura de la honestidad
	F15. Cultura del compromiso y la responsabilidad

Fuente: Elaboración propia.

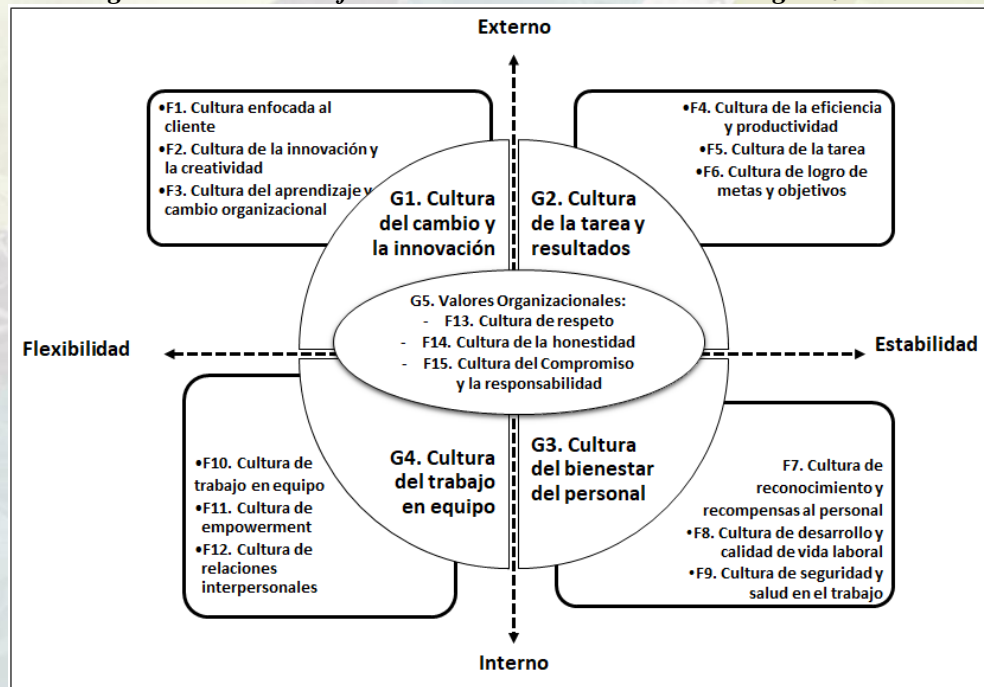
Esquemáticamente, los grupos de factores de la ECO se presentan en la Figura 1. Cabe señalar que la estructura factorial de la ECO se sustenta en los planteamientos de Cameron y Quinn (1999, 2006) y Denison y Neale (2000) tal como se muestra a continuación. El Modelo de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999) se establece en dos dimensiones a manera de ejes cartesianos que se cruzan para formar cuatro cuadrantes. Cabe señalar que cada grupo se integra de tres tipos de cultura organizacional, generando en total cuatro grupos de cultura,

12 tipos de cultura organizacional y 4 valores organizacionales, tal como se muestra en la siguiente Figura.



Adicionalmente, la ECO incluyó 22 variables clasificatorias correspondientes a 3 variables sociodemográficas (sexo, edad, escolaridad), 16 variables del trabajo (experiencia laboral, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto actual, promociones, número de ascensos, sueldo mensual neto, tipo de trabajador, número de horas de trabajo al día, número de horas extras trabajadas al día, área y puesto de trabajo, nivel de puesto, tipo de contrato, personal a cargo, turno y contacto con usuarios o clientes) y 3 variables de las características de la organización (tipo de organización, sector y tamaño).

Figura 1. Estructura factorial de la Escala de Cultura Organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Etapas para la construcción de la escala

Las etapas que se siguieron en la construcción de la escala fueron las siguientes:

- Revisión sistemática de la literatura. Esta revisión se efectuó para determinar la definición de la cultura organizacional, analizar modelos teóricos y escalas de medición previamente diseñadas y publicadas.



- b) Identificación y análisis de valores organizacionales de 60 organizaciones públicas y 62 organizaciones privadas mexicanas.
- c) Aplicación de RSN para identificar los significados psicológicos del constructo en una muestra de 50 trabajadores mexicanos. Se utilizó la metodología propuesta por Reyes (1993).
- d) Diseño del banco de reactivos. El banco de reactivos se integró de 312 reactivos. El 50% de reactivos se diseñó con base en los resultados a la revisión a la literatura y el 50% restante con los resultados obtenidos en las RSN.
- e) Validez interjueces. Se realizó una validez con una muestra de 50 jueces expertos en psicometría y psicología organizacional. En esta etapa se eliminaron 72 reactivos que no obtuvieron al menos un 70% de acuerdo. También se tomaron en cuenta los comentarios y observaciones realizadas a la redacción de los reactivos a fin de rediseñarlos de manera más robusta.
- f) Diseño de la escala. La escala fue diseñada con un cuadernillo que incluyó dos apartados (reactivos de la escala y variables sociodemográficas). La escala de respuesta fue tipo Likert con cuatro opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. La ECO se integró de 240 reactivos para ser piloteada y aplicada.
- g) Aplicación de la escala para determinar sus propiedades psicométricas (validez y confiabilidad). En esta última etapa la escala fue aplicada a una muestra de 521 trabajadores mexicanos.

Población y muestra

La población a la que fue aplicada la ECO consistió de trabajadores mexicanos tanto de organizaciones públicas como privadas. La muestra del piloteo y aplicación de la ECO fue intencional y se conformó de 521 trabajadores de organizaciones mexicanas. El criterio de inclusión se enfocó a trabajadores con una antigüedad laboral en la organización de al menos seis meses.

El 54.3% de la muestra son trabajadores del sexo femenino y 45.3% masculino. La edad promedio de edad fue de 41.17 años. El 8.7 % cuenta con estudios hasta secundaria, 36.5% con bachillerato, 38.8% con licenciatura y 16.2% con estudios de posgrado. El 83.0% ocupa puestos



de nivel operativo, 13.7% de mandos medio y el 3.3% restante ocupa puestos directivos. La muestra tiene una antigüedad laboral promedio en la organización de 11.97 años, con una antigüedad promedio en el puesto de 8.89 años y tiene una experiencia laboral promedio de 21.24 años. La muestra reportó percibir un sueldo mensual neto de \$10,984.01. En promedio, la muestra refirió trabajar 8.40 horas al día y 1.05 horas extras al día. El personal de la muestra pertenece en un 72.9% a organizaciones públicas y 27.1% a empresas privadas. En promedio el 38.3% de los trabajadores considerados en la muestra han sido promovidos en la organización, con un promedio de 1.06 ascensos. 77.5% refirió tener un contrato por tiempo indeterminado, 15.9% por obra o tiempo determinado y 6.6% por temporada. Así también, el 22.1% refirió tener personal a su cargo, con un promedio de 1.62 personas a su cargo. El 46.8% de la muestra refirió trabajar en el turno matutino, 36.1% en turno mixto (mañana y tarde), 15.0% en el turno vespertino y el 2.2% en otros (nocturno y especial). El 92.6% refirió atender clientes o usuarios dentro de su jornada de trabajo. Por tamaño de la organización, 66.8% trabaja en organizaciones de tamaño grande (101 o más trabajadores), 12.4% en organizaciones medianas (de 51 a 100 trabajadores), 12.2% en organizaciones pequeñas (de 11 a 50 trabajadores) y 8.5% en organizaciones micro (hasta 10 trabajadores).

Procedimiento

La aplicación de la ECO se efectuó previo a la autorización del trabajador y de la organización donde labora. Se le proporcionaron las instrucciones y los instrumentos. Se respondieron dudas. Una vez aplicada la ECO se procedió a realizar la captura en el paquete estadístico SPSS, versión 21.

Análisis de datos

Los análisis estadísticos realizados fueron los siguientes: a) análisis de dispersión de cada reactivo para identificar que presentaran un comportamiento sesgado diferente a la curva normal, b) análisis de discriminación de reactivos mediante el análisis *t-student* a fin de identificar que los reactivos discriminaran entre puntajes altos (percentil 75) y bajos (percentil 25), c) validez factorial para realizar la validez de constructo de la escala, y d) análisis de confiabilidad de la escala mediante la estimación del Alpha de Cronbach. Así también, se determinaron estadísticas descriptivas tanto para caracterizar la



muestra como para los factores de la escala. Para determinar diferencias significativas entre los factores de la ECO con variables tales como nivel de puesto, tamaño de empresa y tipo de organización se realizaron análisis de la varianza (ANOVA) y análisis *t-student* para muestras independientes.

Resultados

En el análisis de dispersión de cada reactivo, el análisis de discriminación de reactivos, el análisis factorial y el análisis de confiabilidad se eliminaron 148 reactivos.

Mediante el análisis factorial se determinó la validez de constructo de la ECO. Se realizó la validez de los factores de la escala, por grupo. Se aceptaron cargas factoriales superiores a 0.40. En el G1. Cultura orientada al cambio se validaron tres factores F1. Cultura orientada al cliente con 4 reactivos, F2. Cultura de la innovación y la creatividad con tres reactivos y F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional con seis reactivos (Tabla 2). La varianza explicada acumulada en estos tres factores fue del 53.44%. La medida *Kaiser-Meyer-Olkin* fue de 0.828 y la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un valor de Chi-cuadrado de 1873.429 ($gl=91$, $p=0.000$) lo que indica que el análisis factorial fue adecuado para la muestra.

Tabla 2
Análisis factorial exploratorio de los factores del G1. Cultura del cambio y la innovación de la ECO

Reactivos	F1. Cultura enfocada al cliente	F2. Cultura de la innovación y la creatividad	F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional
1. *	.724	-.012	-.043
2. *	.797	-.161	-.021
3. *	.817	.104	.013
4. *	.798	-.021	.057
5.	-.073	.787	.115
6.	.102	.552	.383
7.	-.056	.788	.159
8.	.134	.138	.620
9.	-.068	.240	.602
10.	-.057	.138	.645
11.	.089	-.066	.684
12.	-.026	.023	.721
13.	-.050	.223	.653



Porcentaje de varianza explicada	18.01	12.90	22.53
Porcentaje de varianza explicada acumulada	18.01	30.91	53.44

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.789; Prueba de esfericidad de *Bartlett* = 2040.32, $p=0.000$. * Reactivos inversos. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se presentan los resultados del análisis factorial exploratorio efectuado para el G2. Cultura orientada a resultados. En este grupo se validaron tres factores: F4. Cultura de la eficiencia y la productividad con siete reactivos, F5, Cultura de la tarea con 7 reactivos y el F6. Cultura de logro de metas y objetivos con seis reactivos. La varianza explicada acumulada fue del 41.14%. La medida *Kaiser-Meyer-Olkin* fue de 0.780 y los resultados de la Prueba de esfericidad de *Bartlett* arrojó un valor de Chi-cuadrado de 2040.32 ($gl=190$, $p=0.000$).

Tabla 3
Análisis factorial exploratorio de los factores del G2. Cultura de la tarea y resultados de la ECO

Reactivos	F4. Cultura de la eficiencia y la productividad	F5. Cultura de la tarea	F6. Cultura de logro de metas y objetivos
14.	.558	-.065	.006
15.	.462	-.198	.043
16.	.577	.068	.141
17.	.632	-.092	.015
18.	.575	.182	-.005
19.	.720	-.166	.053
20.	.650	-.137	-.016
21.	-.073	.647	-.030
22.	-.143	.531	-.003
23.	.053	.695	.041
24.	-.255	.500	-.025
25.	-.265	.539	.038
26.	.121	.613	-.019
27.	.022	.651	-.030
28.*	-.034	.018	.651
29.*	.125	.031	.643
30.*	.024	-.050	.721
31.*	.074	.017	.673
32.*	.041	.019	.674
33.*	-.021	-.085	.727
Porcentaje de varianza explicada	13.67	13.36	14.11
Porcentaje de varianza explicada acumulada	13.67	27.03	41.14

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.789; Prueba de esfericidad de *Bartlett* = 2040.32, $p=0.000$. * Reactivos inversos. Fuente: Elaboración propia.



Por lo que se refiere al tercer grupo referente a la cultura orientada al bienestar del personal, se validaron tres factores: en el F7. Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral se validaron diez reactivos, en el F8. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal se validaron siete reactivos y en el F9 Cultura de salud y seguridad en el trabajo se validaron seis reactivos, tal como se muestra en la Tabla 4.

El porcentaje de varianza explicada acumulada para estos tres factores fue del 49.21%. La medida *Kaiser-Meyer-Olkin* arrojó un valor de 0.889 y la Prueba de esfericidad de *Bartlett* presentó un valor de Chi-cuadrado de 4295.560 ($gl=253$, $p=0.000$).

Tabla 4
Validez factorial exploratoria de los factores del G3. Cultura del bienestar del personal

Reactivos	F7. Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral	F8. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal	F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo
34.*	.632	-.087	.075
35.*	.431	-.215	.205
36.*	.664	-.073	.096
37.*	.682	-.046	.062
38.*	.685	-.003	.018
39.*	.642	.042	-.052
40.*	.708	.023	-.110
41.*	.705	-.036	-.077
42.*	.699	.139	-.048
43.*	.686	.179	-.149
44.	.026	.583	.225
45.	.022	.666	.191
46.	-.094	.729	.212
47.	.014	.732	.022
48.	.010	.758	.205
49.	-.011	.604	.356
50.	.006	.737	.217
51.	.031	-.004	.751
52.	.060	.286	.718
53.	-.063	.374	.608
54.	-.025	.335	.623
55.	-.015	.428	.604
56.	-.037	.246	.534
Porcentaje de varianza explicada	18.92	17.49	12.79
Porcentaje de varianza explicada acumulada	18.92	36.42	49.21

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.889; Prueba de esfericidad de *Bartlett* = 4295.56, $p=0.000$. *Reactivos inversos. Fuente: elaboración propia.



En el Grupo 3 referente a la cultura orientada al trabajo en equipo se validaron tres factores. En el F7. Cultura de trabajo en equipo se validaron siete reactivos, en el F8. Cultura de *empowerment* se validaron siete reactivos y en el F9. Cultura de las relaciones interpersonales se validaron seis reactivos, tal como se muestra en la Tabla 4. El porcentaje de varianza explicada acumulada fue de 46.97%. La medida *Kaiser-Meyer-Olkin* fue de 0.826 y la Prueba de esfericidad de *Bartlett* arrojó un valor de Chi-cuadrado de 3071.019 ($gl=190$, $p=0.000$).

Tabla 5
Validez factorial de los factores del G4. Cultura del trabajo en equipo de la ECO

Reactivos	F10. Cultura de trabajo en equipo	F11. Cultura de <i>empowerment</i>	F12. Cultura de relaciones interpersonales
57.	.698	-.031	.181
58.	.707	.048	.119
59.	.746	.022	.234
60.	.737	-.054	.074
61.	.662	.024	.232
62.	.697	.060	.190
63.	.600	.072	.116
64. *	.001	.538	-.114
65. *	.160	.691	-.102
66. *	-.181	.645	.190
67. *	-.046	.690	.045
68. *	.029	.706	.018
69. *	.141	.622	-.118
70. *	.040	.736	.090
71.	.032	-.163	.575
72.	.248	-.057	.496
73.	.476	.050	.395
74.	.415	.079	.535
75.	.279	.074	.634
76.	.223	.065	.698
Porcentaje de varianza explicada	20.21	15.74	11.01
Porcentaje de varianza explicada acumulada	20.21	35.96	46.97

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.856; Prueba de esfericidad de *Bartlett* = 3071.02, $p=0.000$. *Reactivos inversos. Fuente: elaboración propia.

En el quinto grupo referente a valores organizacionales se validaron tres factores: en el F14 Cultura de la honestidad se validaron seis reactivos, en F13. Cultura del respeto se validaron seis reactivos y en el F15 Cultura del compromiso y la responsabilidad se validaron cuatro reactivos. El porcentaje de varianza explicada acumulada para estos tres factores fue del 51.52% tal como se muestra en la Tabla 6. La medida *Kaiser-Meyer-*

Olkin fue de 0.814 y la Prueba de esfericidad de Bartlet arrojó un valor Chi-cuadrado de 2182.612 (gl=120, p=.000).



Tabla 6
Validez factorial exploratoria de los factores del G5. Valores organizacionales de la ECO

Reactivos	F13. Cultura del respeto	F14. Cultura de la honestidad	F15. Cultura del compromiso y la responsabilidad
77.	.532	-.035	.022
78.	.746	.017	.017
79.	.774	-.010	-.002
80.	.720	-.006	.037
81.	.714	.026	.001
82.	.653	-.011	-.211
83.*	.028	.648	-.025
84.*	.025	.732	.100
85.*	.062	.717	.113
86.*	-.103	.725	.061
87.*	-.006	.804	.037
88.*	-.046	.713	.139
89.*	-.057	.129	.676
90.*	-.024	.093	.771
91.*	-.026	-.095	.761
92.*	.037	.198	.613
Porcentaje de varianza explicada	20.15	18.23	13.14
Porcentaje de varianza explicada acumulada	20.15	38.38	51.52

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.814; Prueba de esfericidad de *Bartlet* = 2182.61, $p=0.000$. *Reactivos inversos. Fuente: elaboración propia

En la Tabla 4 se presentaron los resultados del análisis de confiabilidad efectuados a la ECO. Los valores de Alpha de Cronbach oscilaron entre 0.652 y 0.845. El Alpha de Cronbach global para la ECO fue de 0.826. Los reactivos validados y confiabilizados finales fueron 92, eliminándose un total de 148 reactivos.

Tabla 7
Confiabilidad de la ECO

Grupo	Factor	Reactivos finales	Alpha de Cronbach
G1. Cultura del cambio y la innovación.	F1. Cultura del enfoque al cliente.	4	0.796
	F2. Cultura de la innovación y la creatividad.	3	0.652
	F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional.	6	0.760



G2. Cultura de la tarea y resultados.	F4. Cultura de la eficiencia y la productividad.	7	0.713
	F5. Cultura de la tarea.	7	0.716
	F6. Cultura de logro de metas y objetivos	6	0.770
G3. Cultura del bienestar del trabajador	F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal.	7	0.852
	F8. Cultura del desarrollo y calidad de vida laboral.	10	0.743
	F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo.	6	0.805
G4. Cultura del trabajo en equipo.	F10. Cultura de trabajo en equipo.	7	0.845
	F11. Cultura del empowerment.	7	0.786
	F12. Cultura de relaciones interpersonales.	6	0.701
G5. Valores organizacionales.	F13. Cultura de respeto.	6	0.779
	F14. Cultura de la honestidad.	6	0.820
	F15. Cultura del compromiso y la responsabilidad.	4	0.683
Total		15	0.826

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8 se presentan las estadísticas descriptivas obtenidas en los factores de la ECO. Los puntajes más bajos se presentaron en el F5 Cultura de la tarea (media=2.24), en cambio el puntaje promedio más alto se presentó en el F9 Cultura de las relaciones interpersonales (media=2.95).

Tabla 8
Estadísticas descriptivas de la ECO

Grupo de factores	Factores	n	Media	Mediana	Moda	DE	Mínimo	Máximo
G1. Cultura del cambio y la innovación	F1. Cultura enfocada al cliente	521	2.62	2.75	2.75	0.69	1.00	4.00
	F2. Cultura de la innovación y la creatividad	521	2.81	3.00	3.00	0.56	1.00	4.00
	F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional	521	2.71	2.67	3.00	0.54	1.00	4.00
G2. Cultura de la tarea y resultados	F4. Cultura de la eficiencia y productividad	521	2.75	2.71	3.00	0.46	1.29	4.00
	F5. Cultura de la tarea	521	2.24	2.29	2.43	0.50	1.00	3.71
	F6. Cultura de logro de metas y objetivos	521	2.56	2.50	2.33	0.59	1.00	4.00





Grupo de factores	Factores	n	Media	Mediana	Moda	DE	Mínimo	Máximo
G3. Cultura de bienestar del personal	F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal	521	2.55	2.57	3.00	0.62	1.00	4.00
	F8. Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral	521	2.57	2.60	2.50	0.58	1.00	4.00
	F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo	521	2.75	2.83	3.00	0.57	1.00	4.00
G4. Cultura de trabajo en equipo	F10. Cultura de trabajo en equipo	521	2.79	2.86	3.00	0.58	1.00	4.00
	F11. Cultura de empowerment	521	2.55	2.57	2.14	0.56	1.00	4.00
	F12. Cultura de relaciones interpersonales	521	2.95	3.00	3.00	0.47	1.17	4.00
G5. Valores organizacionales	F13. Cultura del respeto	521	2.93	3.00	3.00	0.54	1.00	4.00
	F14. Cultura de la honestidad	521	2.61	2.67	3.00	0.66	1.00	4.00
	F15. Cultura del compromiso y la responsabilidad	521	2.52	2.50	3.00	0.63	1.00	4.00

Nota. DE= Desviación estándar. Fuente: elaboración propia.

Las correlaciones de Pearson entre los factores de la ECO se presentan en la Tabla 9. En general se identificaron correlaciones positivas y significativas entre los factores. Solamente se identificaron correlaciones negativas significativas y relevantes entre el F5 Cultura de la tarea con los factores F2, F3, F4, F7, F9, F10, F12 y F13 lo que indica que a mayor cultura de la tarea se presenta una menor cultura de la innovación y la creatividad, del aprendizaje y cambio organizacional, de la eficiencia y productividad, del reconocimiento y recompensas, del trabajo en equipo, de las relaciones interpersonales y del respeto.

Gráficamente, en la Figura 2 podemos identificar el perfil de la cultura organizacional en la muestra considerada en esta investigación. En esta figura se puede apreciar que la cultura organizacional está enfocada principalmente al respeto, la salud y seguridad en el trabajo, las relaciones interpersonales, la innovación y la creatividad, la eficiencia y la productividad, así como al trabajo en equipo.

En la Figura 3 se presentan resultados comparativos de la cultura organizacional por nivel de puesto. Se aprecian diferencias significativas en la cultura organizacional percibida principalmente



entre directivos y personal operativo. Los directivos tienden a percibir una cultura más enfocada al cliente, de innovación y creatividad, de aprendizaje y cambio organizacional, de la eficiencia y productividad, de logro de metas y objetivos, de trabajo en equipo, del empowerment, del reconocimiento al personal, de salud y seguridad en el trabajo, de respeto y de honestidad. No se apreciaron diferencias significativas de la cultura de la tarea, de las relaciones interpersonales, de desarrollo y calidad de vida laboral y de compromiso y responsabilidad con el nivel de puesto.

En la Figura 4 se presentan los resultados de la cultura organizacional por tamaño de empresas. Las diferencias significativas se identificaron en el F1 Cultura enfocada al cliente, F5 Cultura de la tarea, F6 Cultura de logro de metas y objetivos, F7 Cultura de reconocimiento al personal, F8 Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral, F11 Cultura de empowerment, F15 Cultura del compromiso y la responsabilidad y F14 Cultura de la honestidad. En la Figura 5 se presentan las diferencias significativas identificadas en la cultura y el tipo de organización (pública o privada). Los resultados indican que existen diferencias significativas en la cultura enfocada al cliente, la cultura del aprendizaje y el cambio organizacional, la cultura de la eficiencia y la productividad, la cultura de logro de metas y objetivos, la cultura de reconocimiento al personal, la cultura de desarrollo y calidad de vida laboral, la cultura de trabajo en equipo, la cultura de empowerment, así como la cultura del compromiso y la responsabilidad y la cultura de la honestidad. Se destaca que en la empresa privada prevalece la cultura enfocada al cliente, la cultura de la eficiencia y la productividad, la cultura de logro de metas y objetivos, la cultura de bienestar del personal y la cultura del empowerment. De igual forma, en la empresa privada se destaca la cultura de la honestidad.



Tabla 9

Correlaciones de Pearson entre los factores de la ECO

Grupo	Factores	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	F6.	F7.	F8.	F9.	F10.	F11.	F12.	F13.	F14.	F15.
G1. Cultura del cambio y la innovación	F1. Cultura enfocada al cliente	1														
	F2. Cultura de la innovación y la creatividad	-0.047	1													
	F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional	0.005	.439**	1												
G2. Cultura de la tarea y resultados	F4. Cultura de la eficiencia y productividad	0.06	.453**	.719**	1											
	F5. Cultura de la tarea	-0.015	-.173**	-.210**	-.197**	1										
	F6. Cultura de logro de metas y objetivos	.713**	0.028	0.021	.105*	-0.025	1									
G4. Cultura de bienestar del personal	F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal	0.036	.346**	.662**	.623**	-.210**	0.071	.642**	.093*	.452**	1					
	F8. Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral	.580**	-0.011	-0.061	-0.049	-.090*	-.658**	-0.024	.669**	-0.01	-0.012	1				
	F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo	-0.034	.351**	.618**	.592**	-.256**	0.001	.529**	0.015	.504**	.575**	-0.018	1			
G3. Cultura de trabajo en equipo	F10. Cultura de trabajo en equipo	0.074	.323**	.726**	.699**	-.217**	0.068	1								
	F11. Cultura del empowerment	.679**	0.021	-0.003	0.07	-0.041	.786**	0.06	1							
	F12. Cultura de relaciones interpersonales	0.000	.375**	.571**	.591**	-.290**	0.035	.602**	0.033	1						
G7. Valor organizacional	F13. Cultura del respeto	-0.024	.361**	.607**	.709**	-.288**	0.033	.650**	0.02	.716**	.551**	-.087*	.579**	1		
	F14. Cultura de la honestidad	.719**	-0.036	-0.040	0.049	-0.073	.762**	0.053	.754**	0.052	0.027	.672**	0.015	-0.016	1	
	F15. Cultura del compromiso y la responsabilidad	.111*	.150**	-0.073	-0.067	-0.075	.300**	-.092*	.165**	-0.006	-.103*	.256**	-0.009	-0.058	.199**	1

Nota: * $p \leq .05$. ** $p \leq .01$. Fuente: Elaboración propia.

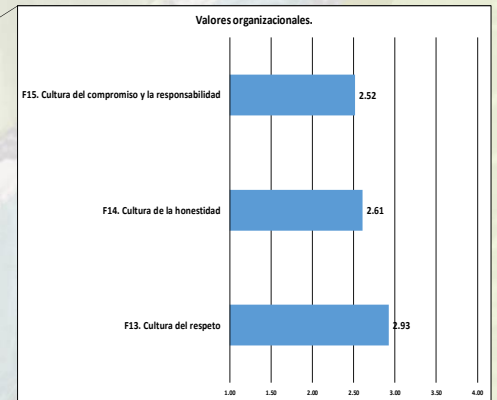


Figura 2. Cultura organizacional. Fuente: elaboración propia.

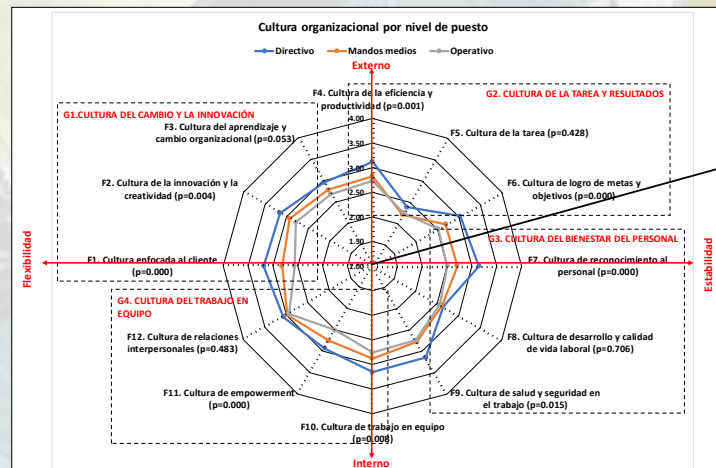


Figura 3. Cultura y valores organizacionales, por nivel de puesto. Fuente: elaboración propia.

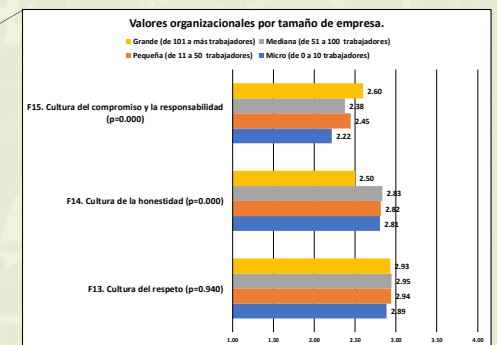
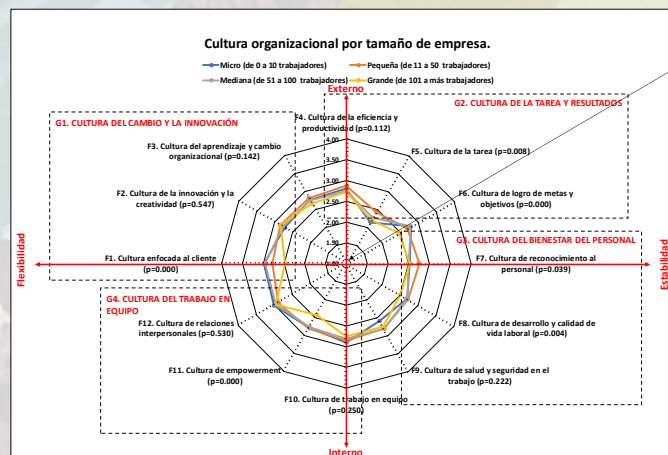


Figura 4. Cultura organizacional por tamaño de empresa. Fuente: Elaboración propia.



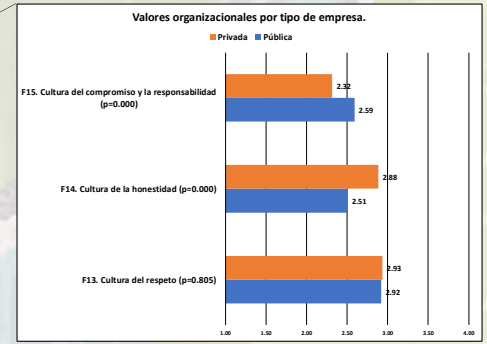


Figura 5. Cultura organizacional por tipo de empresa. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación se concluye que la ECO presenta adecuados niveles de validez de constructo y confiabilidad. Se trata de una escala que mide 5 grupos de cultura, 12 tipos de cultura organizacional y 3 valores organizacionales con la cual se determina el perfil de cultura organizacional que tienen las empresas, instituciones u organizaciones de todo tipo.

Es importante que las empresas identifiquen el tipo de cultura organizacional que prevalece, así como desarrollar los tipos de cultura organizacional más adecuados a sus objetivos, misión y propósitos. Sin lugar a dudas, un aspecto importante por lograr es el desarrollo de la cultura organizacional que se requiere en la organización. No es suficiente declarar una serie de valores organizacionales y una filosofía, se requiere diseñar un modelo de cultura organizacional y realizar un proceso planeado de implementación.

Un reto importante para las empresas es realizar un cambio cultural en su personal. Esta tarea involucra desde la sensibilización al personal hasta la implementación de cambios culturales, conductuales y comportamentales que posibiliten lograr una cultura organizacional para que las empresas, instituciones y organizaciones logren sus objetivos de manera efectiva.

Referencias

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.





Bonavia, T., Prado, G.V. y Berbará, T.D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.

Bonavia, T., Prado, V. y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica*, 7(1), 15-32. <http://dx.doi.org/10.18774/summa-vol7.num1-109>

Business Week. (1980, 27 de octubre). The hard to change values that spell success or failure. 148-160.

Cameron, K. & Freeman, S. (1991). Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: Prentice Hall.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: JosseyBass.

Coeling, H. & Simms, L. (1993). Facilitating Innovation at the Nursing Unit Level through Cultural Assessment, Part 1: How to Keep Management Ideas from Falling on Deaf Ears. *Journal of Nursing Administration*, 23, 46-53. <http://dx.doi.org/10.1097/00005110-199304000-00013>

Cooke, R. & Lafferty, J. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI: Human Synergetics.

Cooke, R. & Szumal, J. (1991). The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-330.

Cújar, V.A., Ramos, P.C., Hernández, R.H. y López, P.J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>





Curteanu, D. & Constantin, I. (2010). Organizational culture diagnosis – a new model. *Leadership, Mentoring, Coaching and Motivation*, 11, 1, 14-21.

Denison, D.R. & Neale, W. (2000) *Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

Enríquez, M.A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 155-163.

Guerra, D. y Sansevero, I. (2008). *Principios y Competencias del Líder Transformacional en Instituciones Educativas*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Glaser, S., Zamanou, S. & Hacker, K. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 1 (2), 173–98. <https://dx.doi.org/10.1177/0893318987001002003>

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316. <https://dx.doi.org/10.2307/2393392>

House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2004). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3–10. [https://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)

Jung, T., Scott, T., Davies, H.T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. y Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture. A review of the literature. *Public Administration Review*, 29(6), 1087-1096. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947. <https://dx.doi.org/10.1002/job.520>

MacKenzie, S. (1995). Surveying the Organizational Culture in an NHS Trust. *Journal of Management in Medicine*, 9 (6), 69–77. <https://dx.doi.org/10.1108/02689239510101157>





Novelskaite, A. & Pucetaite, R. (2014). Validation of data collection instrument for measurement of ethical organizational culture in Lithuanian organizations. *Economics and Management*, 19 (3), 290-299.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516. [https://dx.doi.org/ DOI: 10.2307/256404](https://dx.doi.org/DOI:10.2307/256404)

Patlán, P.J. (2008). Importancia de la honestidad individual y organizacional. *Revista Novarum de la Universidad Cristóbal Colón*, 11, 43-44.

Pauzuoliene, J., Simanskiene, L. & Siksnyte, I. (2017). Creating a diagnostic instrument for the organizational culture assessment and evaluation in socially responsible organizations. *Transformations in Business & Economics*, 16(3), 109-129.

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581. <https://dx.doi.org/10.2307/2392363>

Reiman, T. & Oedewald, P. (2002). *The assessment of organizational culture. A methodological study*. VTT Tiedotteita-Research Notes, No 2140.

Reyes-Lagunes I. (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, IX(1), 81-97.

Rousseau, D.M. (2012). Clima y cultura organizativos. En: Sauter, S.L., Murphy, L.R., Hurrell, J.J. y Levi, L. *Factores psicosociales y de organización*. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L. & Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30, 159-182. <https://dx.doi.org/10.1177/031289620503000109>

Sashkin, M. (1990). *The Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Seabrook, MD, Ducochon Press.



Saville, P. & Holdsworth, R. (2000). *Corporate Culture Questionnaire Manual and User's Guide*, Surrey. UK: SHL.

Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 3, 109-119.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. España: Plaza & Janes Editores, S.A.

Schmiedel, T. Brocke, J. & Recker, J. (2014). Development and validation o fan instrument to measure organizational culture's support of business process management. *Information & Management*, 51, 43-56. <https://dx.doi.org/10.1016/j.im.2013.08.005>

Scott, T., Mannion, R., Davies, H. y Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *HSR: Health Services Research*, 38, 3, 923-945. <https://dx.doi.org/10.1111/1475-6773.00154>

Sieveking, N., Bellet, W. & Marston, R.C. (1993). Employees' views of their work experience in private hospitals. *Health Services Management Research*, 6 (2), 129-38. <https://doi.org/10.1177/095148489300600207>

Šimanskienė, L. & Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 2, 10, 201-210.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 339-358. <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v10i2.155>

Stevenson, K. (2000). Are Your Practices Resistant to Changing Their Clinical Culture?. *Primary Care Report*, 2 (5), 19-20.

Stohr, M.K., Hemmens, C., Collins, P.A., Iannacchione, B. & Johnson, H. (2012). Assessing the organizational culture in a jail setting. *The Prison Journal*, 92, 358-387. <http://dx.doi.org/10.1177/0032885512448614>

Tang, T.L.P., Kim, J.K. & O'Donald, D.A. (2000). Perception of Japanese organizational culture: Employees in non-unionized Japanese owned and unionized US-owned automobile plants. *Journal of*

Managerial Psychology, 15, 6, 535-559.
<http://dx.doi.org/10.1108/02683940010373383>



Toca, T.C. y Carrillo, R.J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.

Tucker, R., McCoy, W., & Evans, C. (1990). Can Questionnaires Objectively Assess Organizational Culture?. *Journal of Managerial Psychology*, 5 (4), 4-11.

Walker, H., Symon, G. & Davies, B. (1996). Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 4 (7), 96-105. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00064.x>

Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36.

