

# METODOLOGÍA APLICADA EN EL ESTUDIO SOBRE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS PARAGUAYAS DEL ALTO PARANÁ-PARAGUAY

ORGANIZATIONAL CULTURES OF PARAGUAYAN COMPANIES - ALTO PARANA-PARAGUAY

*Víctor Alfredo Brítez Chamorro  
Dra. Ana María Ortiz Colón  
Dr. Lorenzo Almazán Moreno*

AULA DE ENCUENTRO • NÚM. 16 • VOL. 1 • pp. 121 - 137 • AÑO 2014

## RESUMEN

*Este artículo presenta el diseño metodológico de una investigación sobre las características de la cultura organizacional de empresas creadas por paraguayos en el Alto Paraná (Paraguay). Los objetivos específicos de la misma fueron describir y comparar dichas características, clasificándolas según las orientaciones de las dimensiones propuestas por Hofstede (1999).*

*Esta investigación forma parte de un estudio más amplio que incluye también el análisis de la cultura nacional y organizacional en empresas creadas por brasileños y japoneses residentes en Alto Paraná.*

*El aporte fundamental de la investigación es la descripción de la cultura nacional paraguaya, inexistente hasta ahora, que es fruto de mezcla de razas con una raíz indígena tribal, que ha trascendido culturalmente, aunque con una migración progresiva a nuevos patrones de conducta. El estudio fue realizado a través de una escala Likert preparada en concordancia con la teoría de tipologías propuestas por Hofstede (1999).*

## PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, metodología de investigación, administración empresarial, Geert Hofstede, dimensiones culturales, Alto Paraná.

## ABSTRACT

*This article presents the methodological design used in a study about the characteristics of the organizational culture of companies set up by Paraguayans in Alto Paraná*

INVESTIGACIONES

*(Paraguay). The specific objectives were to describe and compare these characteristics, classifying them according to the guidelines of the dimensions proposed by Hofstede (1999).*

*This is part of a broader study which also includes the study of the national and organizational culture in companies set up by Brazilian and Japanese residents in Alto Parana.*

*The key contribution is the description of the Paraguayan national culture, hitherto nonexistent, which is the result of a mixture of races with an indigenous tribal root, which has transcended culture, although with a gradual migration to new patterns of behaviour. The study was carried out by means of a Likert scale designed according to the theory of typologies proposed by Hofstede (1999).*

## KEY WORDS

Organizational culture, research methodology, business administration, Geert Hofstede, cultural dimensions, Alto Paraná.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es parte de una investigación que hemos llevado a cabo desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Este (Paraguay) para conocer las distintas culturas que se dan en las empresas de “las tres fronteras”, y comprobar si la interculturalidad reinante durante años ha supuesto una verdadera integración o, por el contrario, hay diferencias significativas entre las culturas organizacionales de las empresas “japonesas”, “brasileras” y “paraguayas”. Dada la gran relevancia que tiene el realizar estudios sobre la cultura de las organizaciones empresariales para el éxito de las mismas, resulta importante analizar cómo se realizan los estudios de cultura organizacional. En este artículo nos ocupamos de presentar y analizar el estudio sobre “Las culturas nacionales y organizacionales de las empresas del Alto Paraná, Paraguay”. En este caso nos centramos en el análisis de la “cultura organizacional de las empresas creadas por paraguayos en el Alto Paraná, Paraguay”, y nos limitamos a analizar el aspecto metodológico del mismo.

La investigación que nos ocupa se desarrolló en una región de triple frontera (Paraguay, Brasil y Argentina), precisamente en el Departamento del Alto Paraná de Paraguay, una zona que se caracteriza por la multiculturalidad e interculturalidad de sus habitantes y por ser una de las zonas de mayor desarrollo en Paraguay, y de donde provienen los más importantes ingresos del país.

El objetivo de este estudio es analizar los diferentes aspectos metodológicos aplicados en la investigación mencionada, aunque presentamos también una breve descripción del tema en estudio, la cultura organizacional, para después analizar algunas de las diferentes propuestas metodológicas que existen para estudiar una cultura organizacional. Por tanto, presentamos la metodología empleada en este estudio y las características del desarrollo de la investigación, las decisiones que se fueron tomando durante el proceso de

elaboración de los instrumentos de recolección de datos, la forma de analizar y presentar esos resultados y algunos de los resultados. También presentamos las conclusiones de este artículo sobre la metodología aplicada en la investigación que nos ocupa y finalmente, algunas sugerencias y recomendaciones sobre la temática.

## 2. ¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Coincidiendo con la migración interna y externa de ciudadanos de diferentes nacionalidades hacia el Alto Paraná, zona fronteriza de triple frontera, por el gran atractivo económico a consecuencia de las riquezas naturales de la zona, la inauguración de la mayor represa hidroeléctrica del mundo Itaipu, así como un floreciente comercio fronterizo que surge a mediados de la década de los años 80 del siglo pasado; un estudio de la cultura organizacional aparece en el escenario, que complementa diversos conceptos relacionados con la forma de interpretar la cultura, se trataba de Edgar Schein.

Schein (1988) siguiendo la línea de diferentes teóricos e investigadores como Taylor, Boas, Mead, Benedict, Levi-Strauss, Parsons y Geertz, presenta sus ideas y propuestas en un libro clásico e ineludible en los estudios culturales. Asumiendo abiertamente una concepción funcionalista de la cultura, piensa que la cultura es un atributo que tienen los grupos, y que puede considerarse como el aprendizaje acumulado que un grupo determinado ha adquirido durante toda su historia. Enfatiza este aspecto de aprendizaje y hace notar que la cultura se aplica a la parte de ese aprendizaje acumulado que se pasa a los nuevos miembros (Schein, 2004b).

La fuerza y el grado de integración de una cultura es, por tanto, para Schein (2004b) una función de la estabilidad del grupo, durante el tiempo de existencia del mismo, de la intensidad de las experiencias de aprendizajes y de los mecanismos a través de los cuales este aprendizaje ha tenido lugar.

Para Rodríguez (2001, p. 3, citando a Schein, 1988) la cultura organizacional comprende:

- 1) *Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.*
- 2) *Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.*
- 3) *Valores dominantes aceptados por la organización.*
- 4) *Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.*
- 5) *Reglas de juego que operan en la empresa.*
- 6) *Clima laboral.*

Sin embargo, el mismo autor señala que los elementos citados son apenas la exteriorización de otro elemento más determinante, que sería como la esencia de la cultura organizacional y que estaría constituido por lo que él denomina presunciones o premisas básicas, es decir, las creencias que comparten los miembros de una organización (Rodríguez, 2001, citando a Schein, 1988).

## 2.1. Cómo estudiar las culturas organizacionales

Con las investigaciones y teorías científicas propuestas por los anteriores autores mencionados y siguiendo la línea de buscar una interpretación simbólica de las características culturales detectadas en diversas nacionalidades y empresas, aparece en el escenario, el Holandés Geert Hofstede, que con un estudio de cultura transnacional en la empresa IBM ofrece una tipología que permite clasificar las diferentes maneras de resolver las dificultades planteadas por una empresa multinacional trabajando con un solo criterio o cultura empresarial.

Los estudios de las culturas nos muestran que existe una diferencia entre el tratamiento que se debe dar a un estudio de cultura organizacional y a otro de cultura nacional. En este sentido, Hofstede (1999, p 19) dice que: *“...al contrario que las culturas nacionales, las culturas corporativas no son una cuestión de valores compartidos, como pretenden algunos autores. Tienen su raíz en los valores de los fundadores y los líderes importantes, pero esos valores se han convertido en prácticas, en reglas del juego para todos los demás miembros de la organización”*.

Asimismo, agrega Hofstede (1999, p. 19): *“Y esto explica lo que de otra manera sería un enigma: cómo pueden funcionar productivamente las multinacionales si las culturas nacionales de su personal en distintos países son tan diferentes. Las multinacionales eficientes han creado prácticas que salvan las diferencias de valores nacionales. Son las prácticas comunes y no los valores comunes las que resuelven los problemas prácticos. Las diferencias de valores deben ser comprendidas: las diferencias de prácticas deben ser resueltas”*.

Considerando la importancia, cada vez más creciente, de que las empresas se relacionen eficazmente con otras empresas de su mismo país y con las de otros países, se considera ineludible el conocimiento de las culturas de las organizaciones, dado que, como dice Hofstede (1999, p. 18) *“la cultura es, con mayor frecuencia, una fuente de conflicto que de sinergia”*. Por otro lado, este conocimiento sobre la cultura debe de estar fundamentado en aquellos aspectos que permiten descubrir las características culturales de las empresas. Esto es, exactamente, lo que se pretende abordar en este estudio.

A las características mencionadas se le suman la riqueza de la zona, los inmigrantes de varias partes del mundo, las industrias y la variedad de ofertas laborales, que permiten que ésta sea una zona ideal para investigaciones de todo tipo. La posibilidad de obtener datos referentes a sus características culturales se convierte en un estímulo muy importante (aunque no se pueda generalizar a todo el país justamente por su estilo “sui generis” de zona fronteriza y multicultural donde confluyen culturas de diferentes naciones), por la indudable importancia económica, política y social que tiene el departamento en la economía nacional.

Independientemente de la necesidad que tiene un empresario de conocer los factores económicos, políticos o jurídicos, antes de instalar un emprendimiento comercial o empresarial en un determinado lugar, debe tener en cuenta que existe un factor fundamental para minimizar riesgos de inversión y ese factor es la cultura del lugar (país, región, ciudad, etc.) donde desea instalar su emprendimiento.

Por tanto, consideramos como objetivo general, describir la cultura organizacional de los trabajadores paraguayos, sujetos de esta investigación, en base a las dimensiones de Hofstede (1999). Este objetivo se enmarca dentro de una investigación más amplia, cuyos objetivos establecían comparaciones entre las culturas nacionales y organizacionales de japoneses, brasileños y paraguayos, las cuales no abordamos en este trabajo.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yauch y Steudel (2003) muestran las posibilidades de un uso complementario de metodologías cuantitativas y cualitativas; en este sentido el presente estudio se enmarca en la metodología cuantitativa, mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas a una muestra de empresas del Departamento del Alto Paraná (Paraguay), las cuales son representativas de una población creciente de empresas en la región, en el período comprendido entre 2011 y 2013, y también en la metodología cualitativa, a través de un cuestionario con preguntas abiertas que fue utilizado para corroborar y contrastar los resultados cuantitativos con las apreciaciones de carácter subjetivo obtenidas por medio del cuestionario de preguntas abiertas. La investigación tiene relevancia, pues por un lado es contemporánea y vigente, considerando el crecimiento acelerado del comercio de la zona estudiada y por otro, ofrece información nueva con la clasificación de las empresas creadas por paraguayos, según la tipología ofrecida por Hofstede (1999), pues hasta este momento los estudios realizados en la zona han sido empíricos e incompletos, sin base científica en su mayoría.

Las teorías analizadas nos han conducido a utilizar como base teórica de esta investigación lo desarrollado por Geert Hofstede en su concepto de Software Mental, aplicando para ello los constructos que Hofstede (1991, 1994, 1999) denomina *dimensiones* y que implican una *orientación* de una cultura hacia uno u otro extremo sobre un “*continuum*” que se extiende entre dos polos o extremos.

Aunque el instrumento de análisis utilizado en esta investigación, está basado en las dimensiones de Hofstede (1999), no se deja de lado toda la experiencia de los demás teóricos para una interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo. Tras haber analizado las características de la cultura paraguaya, en el estudio se plantean las siguientes hipótesis y subhipótesis:

Hipótesis: “Las orientaciones de las culturas organizacionales de las empresas situadas en el Alto Paraná-Paraguay, creadas por japoneses, brasileños y paraguayos tienen semejanzas y diferencias en base a las dimensiones de Hofstede”.

Sub-hipótesis 1. La cultura organizacional paraguaya tiene orientación hacia “resultados”.

Sub-hipótesis 2. La cultura organizacional paraguaya tiene orientación hacia “personas”

Sub-hipótesis 3. La cultura organizacional paraguaya tiene orientación hacia “profesional”

Sub-hipótesis 4. La cultura organizacional paraguaya tiene orientación hacia “abierta”

Sub-hipótesis 5. La cultura organizacional paraguaya, tiene orientación hacia “alto control”

Sub-hipótesis 6. La cultura organizacional paraguaya tiene orientación hacia “normativa”

Sub-hipótesis 7. Existen diferencias significativas entre las culturas organizacionales paraguaya, brasilera y japonesa, por lo menos en una de las dimensiones establecidas por Hofstede.

### 3.1. Selección y elaboración de instrumentos

El cuestionario de tipo escala Likert para la medición de la “Cultura Organizacional” consta de seis dimensiones. Estas dimensiones son el resultado de un estudio con IRIC (“*Institute for Research on Intercultural Cooperation*”) realizado por Hofstede (1999). Las mismas, están basadas en valores y prácticas que muestran para cada dimensión orientaciones diferentes, siendo el punto intermedio el denominado de inflexión, que muestra la orientación en cada una de las dimensiones estudiadas; en nuestro estudio, la escala utilizada fue del 1 al 5 con el punto de inflexión en el valor medio 3.

Las Dimensiones utilizadas son:

- La dimensión 1 contrapone la preocupación por los medios (orientación al proceso) a la preocupación por los objetivos (orientación a los resultados).
- La dimensión 2 opone la preocupación por las personas (orientación al empleado) a la preocupación por la realización del trabajo (orientación al trabajo).
- La dimensión 3 contrapone las unidades en las que los empleados asemejan, en gran medida, su identidad de la organización (parroquialismo) a las unidades en las que las personas se identifican por su tipo de trabajo (profesionalismo).
- La dimensión 4 opone los sistemas abiertos a los sistemas cerrados.
- La dimensión 5 se refiere a la existencia de un alto control o bajo control.
- La dimensión 6 se refiere al grado “normatividad o de pragmatismo”.

El cuestionario consta de dos escalas: el Cuestionario VSM 94 (*Values Survey Module*, 1994) de Hofstede (1999) para culturas nacionales, y el Cuestionario sobre Cultura Organizacional, que hemos elaborado *ad hoc*, siguiendo las dimensiones propuestas por este mismo autor. En este artículo nos centraremos sólo en el Cuestionario de Cultura Organizacional.

Con estos instrumentos, la investigación se planteó preguntas basadas en diferentes estudios empíricos sobre las características de los paraguayos, concluyendo que la principal pregunta, planteaba las bases para definir las diferentes hipótesis estudiadas: ¿en cuál de las tipologías de cada una de las diferentes dimensiones organizacionales

propuestas por Hofstede corresponde clasificar a los paraguayos de las empresas creadas en el Alto Paraná por ciudadanos de esa misma nacionalidad?

Aunque la investigación desarrollada es mucho más amplia, caracterizando y comparando las culturas nacionales y las organizacionales de paraguayos, brasileros y japoneses, en lo referente a este artículo podemos englobar el Objetivo General en función del anterior interrogante, con la siguiente formulación: *Describir las características de la cultura organizacional de las empresas paraguayas instaladas en el Alto Paraná, según las dimensiones de Hofstede (1999).*

Una vez definido el esquema general de la investigación, con el diseño, contextualización, selección e identificación de la muestra de la población elegida y la elaboración y validación por expertos de los cuestionarios a ser utilizados, se procedió al trabajo de campo, visitando cada una de las empresas seleccionadas aleatoriamente y con las cuales pudimos coincidir en la modalidad de trabajo que requería la aplicación de los instrumentos de manera anónima; posteriormente se codificaron, tabularon y prepararon los informes para realizar finalmente, los análisis y conclusiones; en esta etapa se volvieron a contrastar los resultados cuantificados por medio de las respuestas al cuestionario abierto, ratificando los datos y resultados obtenidos. Los análisis de los resultados obtenidos fueron realizados con pruebas de ANOVA y U - Test de Mann – Whitney, utilizando para ello el paquete estadístico SPSS V.20 para Windows.

La investigación se desarrolló en el Alto Paraná, Paraguay entre los años 2011 y 2013 en las empresas creadas y administradas en su mayoría por ciudadanos de nacionalidad paraguaya y que trabajan en la zona de las tres fronteras, específicamente en tres ciudades: Ciudad del Este, Santa Rita y Hernandarias.

### 3.2. Población y muestra

La población para iniciar la investigación fue obtenida de la contrastación y cruce de datos proveídos por la DGEEC (Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos del Paraguay) y los municipios (ayuntamientos) de Santa Rita, Ciudad del Este y Hernandarias, que cumplieran con los siguientes requisitos:

1. Figurar en los listados proveídos por los municipios y la DGEEC.
2. Que la empresa contara con 20 o más trabajadores.
3. Que pertenecieran al primero de los 3 conglomerados definidos en el estudio, es decir, que la empresa estuviera formada por trabajadores y directivos de nacionalidad paraguaya.

Este criterio de selección nos redujo la población a una muestra de 20 empresas con un total de 403 empleados (posteriormente seleccionados aleatoriamente) con los que iniciamos una consulta previa, a los efectos de garantizar la colaboración de las mismas para la provisión de los datos requeridos. A los efectos de determinar la muestra final se procedió, según la fórmula de Krejcie y Morgan (1970) con porcentaje de error muestral del 0,5%.

Las variables consideradas en esta investigación fueron:

- [1] Variables socio-demográficas

- a. Sexo (variable nominal, dicotómica)
- b. Edad (variable de intervalo, politónica)
- c. Nivel de estudios (variable ordinal, politónica)
- d. Origen de la empresa (Variable categórica o atributiva)

[2] Variables categóricas

- a. Cultura organizacional
- b. Cultura nacional

En el estudio se ha utilizado una metodología combinada, utilizando el método descriptivo y la técnica del cuestionario, diseñando dos cuestionarios, uno cuantitativo tipo escala Likert que fue procesado para el análisis por medio del programa estadístico SPSS (v.20) y otro, cualitativo con preguntas de carácter abierto que fue procesado mediante el análisis de contenido, que nos permitió contrastar los datos obtenidos y alcanzar una visión más amplia y profunda de la realidad estudiada.

La fundamentación de la utilización de estas metodologías está sustentada en las diferentes teorías resumidas en la declaración de Cea (2001). Las metodológicas cuantitativa y cualitativa nos son excluyentes sino complementarias, permitiendo una comprensión más global y completa del objeto investigado.

Los pasos para la construcción de ambos cuestionarios fueron los siguientes:

- Definición de objetivos.
- Diseño y elaboración de los cuestionarios (Comprobación de expertos).
- Estudio piloto (Prueba en reducido).
- Análisis de la validez (expertos) y la fiabilidad del cuestionario (alfa de Cronbach).
- Magnitud de las correlaciones variable-factor.
- Edición final del cuestionario.

Tabla 1 - Diseño de los cuestionarios

<b>VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS</b>	<b>TIPO</b>
Sexo	1 pregunta cerrada
Edad	1 pregunta cerrada
Estudios	1 pregunta cerrada
Nacionalidad	1 pregunta cerrada
Tipo de trabajo	1 pregunta cerrada
Tamaño de la organización	1 pregunta cerrada
<b>PREGUNTAS TIPO ESCALA</b>	
<b>Escala “Cultura Organizacional”</b>	<b>TIPO</b>
Procesos-resultados	6 preguntas cerradas
Personas-tareas	7 preguntas cerradas
Profesional-parroquial	6 preguntas cerradas
Abierta-cerrada	7 preguntas cerradas
Alto control-bajo control	7 preguntas cerradas
Normativa-pragmática	5 preguntas cerradas

No hubo necesidad de traducción pues todos los encuestados hablaban español. La adaptación independiente de las preguntas en las dos escalas fue utilizada para la elaboración y selección de las preguntas, teniendo en cuenta:

*El número de respuestas por ítem:* Según lo refiere Vieytes (2004, pp. 465-470), teniendo en cuenta al mismo tiempo que la fiabilidad de la escala aumenta cuando el número de respuestas se sitúa en torno a cinco respuestas. Por tal motivo, decidimos dar cinco opciones de respuesta al ítem hacia una de las orientaciones de la dimensión (Muy de acuerdo; De acuerdo; No sé - indiferente; En desacuerdo; Muy en desacuerdo)

*El problema de la aquiescencia:* Se entiende por aquiescencia la tendencia de algunos sujetos a responder afirmativamente (“de acuerdo”) con independencia del contenido del ítem, incluso mostrando acuerdo con afirmaciones de signo opuesto. Para evitar este problema hemos procedido a llevar a cabo una adaptación de los ítems a fin de que marcaran actitudes tanto positivas como negativas, es decir, hemos tratado de buscar un cierto equilibrio en el número de ítems tanto positivos como negativos, favorables o desfavorables hacia una u otra orientación de la cultura.

*La respuesta central:* En relación a ella hay tantos argumentos a favor como en contra. Naturalmente es discutible que siempre pueda considerarse como una respuesta intermedia entre “acuerdo” y “desacuerdo”; o entre el “sí” y el “no”; en nuestro caso la respuesta central “no sé, indiferente” es muy necesaria, dado que determina el punto medio entre una u otra orientación de la dimensión de la cultura.

Una vez verificado el estricto cumplimiento de los requisitos establecidos en los formularios, se realizó un estudio piloto con una muestra reducida. Para ello nos entrevistamos previamente con los directivos de las empresas y solicitamos su autorización. Una vez analizados los datos, se observó que algunas de las preguntas abiertas no eran respondidas, tal vez porque no comprendían adecuadamente las preguntas o porque requerían de una respuesta muy larga. Por este motivo, decidimos reelaborar de forma más comprensible 2 de las preguntas y eliminar 3 de ellas. De esta manera el cuestionario definitivo quedó reducido a 12 preguntas de las 15 iniciales, para la aplicación a la muestra completa.

Una vez administrados los cuestionarios mediante el estudio piloto, procedimos al análisis estadístico de los datos. Para ello se ha utilizado el paquete estadístico SPSS. 20 para Windows, completando de esta manera la medición de la magnitud de las correlaciones variables-factor. El último paso en este proceso ha consistido en la edición definitiva del cuestionario.

La verificación de la fiabilidad del cuestionario, consistió en el estudio y análisis de cada ítem, identificando aquellos cuya eliminación podrían mejorar el instrumento, con una mejor comprensión y coherencia.

Para llevar a cabo el cálculo de la fiabilidad o consistencia interna hemos utilizado el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, muy utilizado en escalas donde las respuestas a los ítems tienen más de dos valores. Los coeficientes de fiabilidad se interpretan como una correlación, considerándose que valores alrededor de .700 indican alta fiabilidad (Nunnally, 1978); para Bisquerra (1989) valores superiores a .750 indican alta fiabilidad. Tengamos

en cuenta que para Fox (1981, citado por Latiesa, 1994) son aceptables correlaciones a partir de 0.700 e incluso de 0.600, cuando se realizan estimaciones de opinión y crítica. En general, se consideran aceptables valores iguales o superiores a .700 (Cronbach, 1975; Chinn y Burney, 1987). También Pestaña y Gagueiro (2005) consideran que la puntuación es razonable entre 0.700 y 0.800.

Se calcula el valor  $\alpha$  eliminando cada uno de los ítems del cuestionario, para comprobar si dicha eliminación mejora la consistencia interna del instrumento. Si el valor  $\alpha$  incrementa cuando un ítem es eliminado, significa que ese ítem tiene una correlación baja con el resto de los ítems de la escala. Y una baja correlación entre los ítems del cuestionario también indica que dicho ítem no mide la misma cosa que los otros ítems.

Los ítems que componen el cuestionario no han sufrido ninguna modificación dado que el coeficiente alfa aplicado ha obtenido una puntuación aceptable, de acuerdo con las recomendaciones de diferentes autores (0.758). Se han calculado los coeficientes de correlación de cada ítem con los valores del cuestionario total-correctado, es decir, una vez extraído del cuestionario o de la escala el valor del ítem que se pretende correlacionar.

#### 4. RESULTADOS

Como se ha indicado anteriormente, el resultado de la investigación ha sido obtener un cuestionario validado, que nos ha permitido conocer las culturas organizacionales de las empresas de la zona de las “tres fronteras” en Paraguay y así entender mejor los problemas interculturales y multiculturales de la región del Alto Paraná. Con este nuevo conocimiento, los dirigentes y trabajadores de las empresas podrán disponer de instrumentos válidos para conocerse más en profundidad y evitar discriminaciones, así como mejorar las interrelaciones entre los distintos estamentos de trabajadores. Un buen conocimiento del otro ayuda a comprenderlo y admitirlo como es.

#### 5. CONCLUSIONES

La investigación planteada nos lleva a la obtención de un nuevo conocimiento hasta ahora no producido por ningún otro estudio en la zona aplicada: la tipificación de las dimensiones de la cultura organizacional en las empresas paraguayas del Alto Paraná-Paraguay, según las tipologías de Hofstede (1999).

La integración de la metodología cuantitativa y la cualitativa del estudio que nos ocupa en este artículo, resulta de suma importancia, dado que permitió contrastar los resultados obtenidos por medio de ambas técnicas de recogida de datos, y por tanto, una mejor interpretación de la realidad. En base a esta experiencia se puede afirmar que las dimensiones propuestas por Hofstede para el estudio de culturas nacionales y organizacionales, resultan realmente prácticas para tipificar las culturas.

Cabe destacar también el hecho de que el investigador es un conocedor de la cultura estudiada, lo que facilitó la elaboración de los instrumentos y el acceso a los encuestados. Esto último, considerando que en Paraguay no existe una cultura de la investigación y las personas se muestran bastante reacias a responder a los instrumentos; algo que pudo ser superado para hacer viable este estudio.

Aunque la investigación abarca otros objetivos que también fueron de relevancia en los resultados obtenidos, la posibilidad de incorporar nuevos conocimientos hace que este artículo sea útil por el efecto de colocar una nueva información que servirá de análisis para estudios posteriores. El mismo no pretende generalizar, pues el contexto en el que fue desarrollado y la zona de estudio, con características muy especiales, generadas por ser zona de frontera y, con la influencia de culturas de diversas nacionalidades, que afectan al comportamiento e interpretación de los valores y creencias, permite asumir que estos resultados son claramente los efectos de una realidad diferente al común denominador de la cultura nacional, pero que definen la subcultura imperante en esta zona geográfica y la manera en que son interpretados los símbolos, supuestos, creencias y valores que definen los mecanismos de relación de los recursos humanos en las empresas del Alto Paraná.

Sin embargo, aunque este estudio no puede generalizarse al resto del país, bien podría utilizarse como un instrumento validado para aplicar a otros estudios que se ocupen del mismo tema, con las adecuaciones pertinentes, según las culturas a las que se requiera aplicar. Consideramos que la metodología escogida en esta investigación constituye una base de referencia importante para otros estudios semejantes.

Debemos mencionar la necesidad de seguir aportando estudios de esta naturaleza, que puedan arrojar más conocimiento (intercultural y multicultural) de la manera en que interactúan culturas procedentes de diferentes nacionalidades, trabajando en un mismo espacio laboral. Esto ayudará a prever conflictos, problemas y plantear soluciones a las delicadas relaciones humanas que se desarrollan en los negocios y en la manera de dirigir las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, vol. II, n° 2, pp. 86 – 122.
- Alarcón, A., Benítez, S., Zaragoza, E. (2003). *Cultura organizacional: Una aproximación teórica* (Disertación doctoral no publicada). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Este, Ciudad del Este -Paraguay.
- Allaire, I., Firsirotu, M. (1992) *Teorías sobre la cultura organizacional*. En Abrabanel, H. et al. (1992). *Cultura organizacional*. Bogotá: Legis.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. Barcelona: Ceac.
- Bunge, M. (1998). *Sociología de la ciencia*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Burney, P., & Chinn, S. (1987). Developing a new questionnaire for measuring the prevalence and distribution of asthma. *CHEST Journal*, 91 (6\_Supplement), pp.79S-83S.

- Cárdenas, H. (2002). *Cultura Organizacional Cooperativa: Las Campesinas de Manquehua*. Chile: Universidad de Chile.
- Cardozo, E. (1995). *Apuntes de Historia Cultural del Paraguay*. Asunción: Biblioteca de Estudios Paraguayos.
- Cardozo, E. (1989). *Paraguay de la conquista*. Asunción: El Lector.
- Cea D'Ancona, M. A. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Cronbach, L. J. (1975). Five decades of public controversy over mental testing. *American Psychologist*, vol.30, n°1, pp. 1.
- Dávila, A., Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Barcelona: Siglo Veintiuno.
- Fox, D. (1981). *El Proceso de Investigación en Educación*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación científica*. México: Mac Graw-Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas y organizaciones*. México: Mac Graw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. EE.UU: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Software of the Mind. Londres: Harper Collins
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. España: Alianza Editorial
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2. Ed.) Estados Unidos: Sage.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educ Psychol Meas*,
- Latesa, M. (1994). Validez y fiabilidad de las investigaciones sociológicas. En García Ferrando, M. y otros, *El análisis de la realidad social*. Madrid: Alianza Universidad, pp. 335-364.
- Martínez, A. E. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6 (1), pp. 155-162.
- Martínez, M. (1997). *El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. México: Trillas.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pestaña, M., Gagueiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Síbaló.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Sánchez, M. (1997). *Dirección y Cultura Organizacional hacia una Nueva Visión de Management*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Sánchez, J., Alonso, E. y Palací, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol.52, n° 2-3, pp. 287-199.

- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1993a). How Can Organization Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, pp. 85 - 92.
- Schein, E. (1993b). Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling and Development*, n°71, pp. 703–703.
- Schein, E. (1996a). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, vol.41, n°2, pp. 229 - 240.
- Schein, E. (1996b). Three cultures of management: The key to organizational learning in the 21st century. *Sloan Management Review*, Fall.
- Schein, E. (1997). Organizational learning: What is new. *Current topics in management*, n°2, pp. 12–26.
- Schein, E. (2001). The impact of transnational institutions on cultural values and vice versa. *Reflections*, vol.3, n°1, pp. 41–48.
- Schein, E. (2002). Models and tools for stability and change in human systems. *Reflections*, vol.4, n° 2, pp. 34–46.
- Schein, E. (2003a). Taking Culture Seriously in Organization Development: A New Role for OD? MIT Sloan School of Management Working Paper; 4287-03
- Schein, E. (2003b). On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections*, vol.4,n°4, pp. 27–38.
- Schein, E. (2004a). The role of the founder in creating organizational culture. *Modern classics on leadership*, pp. 443.
- Smircich, L. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.18, n° 3, pp. 257 - 273.
- Smircich, L., y Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted Word. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol.10, n° 4, pp. 724 - 736.
- Torres, J. (2008). La influencia de las culturas nacionales en el desarrollo de la Nueva Gerencia Pública (NGP) en Latinoamérica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n° 42.
- Vallejo, M. (2002). La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: una aplicación al sector de concesionarios de automoción. Tesis inédita leída en la Universidad de Jaén, España.
- Vázquez, M. (2008). Claves para una relectura organizativa desde los paradigmas sociológicos. *Espacio abierto*, vol.17, n° 1, pp. 27-52.
- Velázquez, R. (1994). Breve historia de la Cultura del en el Paraguay. Asunción: Centro de publicaciones de la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción.
- Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. Buenos Aires: De las Ciencias.
- Yauch, C. A., & Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, vol. 6, n°4, pp. 465-481.
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional*. Cali. Universidad del Valle.

## A. Cultura organizacional

Responda a cada pregunta señalando con una X según la siguiente escala

- A. Muy de acuerdo    B. De acuerdo    C. Indiferente  
D. En desacuerdo    E. Muy en desacuerdo

N°	Enunciados	Respuestas				
		A	B	C	D	E
1	En esta empresa, nos gusta asumir riesgos.					
2	Nos gusta responder a las actividades según vengan, nos resulta poco alentador seguir un cronograma definido para todas las actividades a realizar.					
3	Lo imprevisto es parte de nuestras vidas. No tratamos de prever todos los detalles porque sabemos afrontar lo que se presente.					
4	Cuando se presenta algo diferente a lo acostumbrado sentimos temor y desconfianza.					
5	En esta empresa se presta más atención a los procesos que a los resultados.					
6	En esta empresa nos sentimos cómodos en situaciones ambiguas y poco familiares.					
7	La organización se compromete con el bienestar de los empleados.					
8	Para adoptar una decisión, los directivos toman en consideración las opiniones de los empleados.					
9	Nos gusta tomar decisiones en grupo.					
10	En esta empresa nos cuesta trabajar en equipo, cada uno se maneja en forma independiente y aislada de los demás.					
11	Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes.					
12	En esta empresa se valora más a los trabajadores que los trabajos realizados.					
13	Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita.					
14	En esta empresa somos seleccionados en función de nuestra capacidad de relacionarnos bien con las demás personas y no por nuestra capacidad técnica y profesional.					
15	Los antecedentes sociales y familiares del empleado cuentan más que su competencia profesional.					
16	Preferimos al amigo, aunque no sea muy buen profesional.					
17	En esta empresa los profesionales que son competentes tienen oportunidad de ascender.					
18	Mi puesto de trabajo no guarda relación con mi formación académica.					

19	Los jefes fomentan la formación y capacitación de sus subordinados.					
20	En esta empresa estamos abiertos a la incorporación de nuevos miembros.					
21	Los que se incorporan recién a la empresa, en poco tiempo se sienten como uno más del grupo.					
22	Toda la información fluye libremente, sin mayor desconfianza.					
23	Me siento plenamente integrado a esta empresa.					
24	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.					
25	Los jefes evitan introducir cambios en la empresa, aunque sepan que son necesarios.					
26	En mi trabajo se apoya la crítica.					
27	Aquí nos tratamos directamente por nuestros nombres de pila.					
28	Podemos bromear acerca de nuestros jefes.					
29	En esta empresa nadie siente preocupación por los costos de producción.					
30	En esta empresa, las horas de inicio y cierre de las reuniones no son muy precisas, sino apenas aproximadas.					
31	En esta empresa existe un severo código de conducta no escrito, eso incluye cómo se deben vestir las personas y determina los comportamientos de todos.					
32	En esta empresa es frecuente escuchar bromas acerca de la propia organización y el propio trabajo.					
33	Aquí se lleva un estricto control de las horas de llegada y salida del personal en general, de los costos de producción, las ausencias, etc.					
34	En esta empresa se cumplen estrictamente las normas.					
35	Las normas se aplican siempre, duela a quien duela.					
36	Los mejores miembros son los que mejor respetan las normas.					
37	En esta empresa, a veces burlamos las normas cuando se trata de satisfacer el pedido de algún cliente.					
38	En esta empresa, la ética personal y la honestidad son altamente valoradas.					

## B - PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Cómo consideras la gestión del gerente general o director general de la empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cómo consideras la gestión del actual jefe del área dónde estás trabajando? \_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son las palabras o expresiones típicas que se usan en la empresa? \_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Tienen ustedes en esta empresa algunas costumbres o actividades propias de aquí y que no se ven en otras empresas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Qué tipo de personas tienen aquí mayor probabilidad de avanzar rápidamente en su carrera?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Qué acontecimientos se celebran en tu trabajo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué se considera importante en esta empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Cuáles son los comportamientos más elogiados o admirados en esta empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. ¿Cuál es la peor equivocación que se puede cometer en esta empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en esta empresa y que te preocupan mucho?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Qué cambiarías en esta empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Muchas gracias por la colaboración.**

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Brítez Chamorro, V.A., Ortiz Colón A.M<sup>a</sup>., y Almazán Moreno, L. (2014). Metodología aplicada en el estudio sobre las culturas organizacionales de las empresas Paraguayas del Alto Paraná-Paraguay. *Aula de Encuentro*, vol. 1, n° 16, pp. 121 - 137.

**Víctor Alfredo Brítez Chamorro es  
Doctorando en el Departamento de Pedagogía  
de la Universidad de Jaén  
Correo-e: vabpy@yahoo.com**

**Ana M<sup>a</sup> Ortiz Colón es  
Profesora Titular en el Departamento de Pedagogía  
de la Universidad de Jaén  
Correo-e: aortiz@ujaen.es**

**Lorenzo Almazán Moreno es  
Profesor Titular jubilado en el Departamento de Pedagogía  
de la Universidad de Jaén  
Correo-e: lalmazan@ujaen.es**

*Artículo enviado: 20 de noviembre de 2013  
Artículo aceptado: 10 de diciembre de 2013*