

Telos

ISSN: 1317-0570

wileidys.artigas@urbe.edu

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso

Chacín

Venezuela

Ojeda Hidalgo, José Felipe; Méndez Valencia, Sergio; Hernández Sampieri, Roberto

El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia

Telos, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 17-38

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99344833003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia

Leadership and its relationship with the Model of Competing Values

José Felipe Ojeda Hidalgo¹, Sergio Méndez Valencia² y
Roberto Hernández Sampieri³

Resumen

La presente investigación corresponde a un análisis de 771 empresas de la región centro de México, en la cual se revisa la posible vinculación entre los cuadrantes del Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2006), y los estilos de liderazgo relacionados con estos cuadrantes, conforme a los trabajos realizados por Hernández (2008), Hernández y Fernández (2008) y Hernández y Andrade (2011), y la adecuación realizada por Méndez (2008) y Méndez y col. (2012). Se vincula el tipo de liderazgo con el modelo de valores en competencia, de tal forma que el cuadrante de clan queda relacionado con una orientación colaborativa, un tipo de líder facilitador, mentor, constructor de equipo. El cuadrante de jerarquía tiene una orientación controladora, con un tipo de líder coordinador, monitor, organizador. El cuadrante de competencia tiene una orientación competitiva, con un líder fuerte, competidor y productor. El cuadrante de adhocracia tiene una orientación creativa, con un líder innovador, emprendedor y visionario. Con los resultados obtenidos es posible concluir que si bien no fue posible generalizar el tipo de liderazgo en las empresas evaluadas, a nivel micro (departamento, división, grupo de trabajo, etc.) es posible realizar análisis que permitan definir su cultura y a través de ella determinar el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes y/o directivos.

Recibido: noviembre 2014 • Aceptado: junio 2015

¹ Dr. en Administración, Profesor – Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica de Guanajuato. Líneas de investigación: Responsabilidad Social, Clima, Cultura, Satisfacción y Compromiso Organizacional y Estrategias de Desarrollo de las Pymes. Celaya, Guanajuato, México. Correo electrónico: jojeda@upgto.edu.mx

² Dr. en Administración, Profesor – Investigador de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya – Salvatierra. Líneas de investigación: Clima y cultura organizacional, estudios empresariales. Celaya, Guanajuato, México. Correo electrónico: smendezva@gmail.com

³ Dr. en Administración, Profesor – Investigador del Instituto Politécnico Nacional y la Universidad de Celaya. Líneas de Investigación: Metodología de la investigación, clima y cultura organizacional y marketing político. Celaya, Guanajuato, México. Correo electrónico: combajio@udec.edu.mx

Palabras clave: liderazgo, Modelo de Valores en Competencia, región centro de México.

Abstract

This research is an analysis of 771 companies in the central region of Mexico, where the possible link between quadrants of the Model of Competing Values (MVC) of Cameron and Quinn (2006) is reviewed, and leadership styles related to these quadrants, as the work performed by Hernández (2008), Hernández and Fernández (2008) and Hernández and Andrade (2011), and appropriateness by Méndez (2008) and Méndez and col. (2012). The kind of leadership is linked to the competing values model so that the clan quadrant is related to a collaborative orientation, a kind of facilitator leader, mentor, and team builder. The display hierarchy has a controlling orientation, with a kind of coordinator leader, monitor, and organizer. Competition quadrant has a competitive orientation, with a strong leader, competitor and producer. Adhocracy quadrant has a creative orientation, with an innovative, entrepreneurial and visionary leader. With the results we can conclude that, although it was not possible to generalize the type of leadership in companies evaluated, at the micro level (department, division, group work, etc.) are possible analysis to define their culture and through it determine the type of leadership exercised by managers and / or executives.

Keywords: leadership, Competing Values Model, central region of México.

Introducción

El Modelo de los Valores en Competencia (MVC) formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn fue inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional, aunque posteriormente se utilizó para estudiar un amplio número de fenómenos corporativos como la cultura y el cambio (Kalliath y col., 1999) la comunicación, la ética y la administración de los sistemas de información (Stevens, 1996; Cooper y Quinn, 1993; Quinn y col., 1991), el liderazgo (Davies y Coates, 2005), la administración de programas de desarrollo de los recursos humanos (Giek y Lees, 1993; Seldenbach, 1993), entre muchos otros.

El MVC sirve también para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones (Hernández y Andrade, 2011; Hernández, 2008; Hernández y Fernández, 2008; Muro, 2008; Hooijberg y Petrock, 1993; Sepúlveda, 2004, Berrio, 2003; Cameron y Quinn, 1999). También, cuenta con validez empírica y ayuda a integrar muchas de las dimensiones propuestas por múltiples autores; en pocas palabras tiene un alto nivel de congruencia con los bien conocidos y aceptados esquemas categóricos que organizan la manera de pensar de la gente, sus valores, supuestos y formas de procesar la información (Cameron y Quinn, 2006 y 2011).

Como se esbozó anteriormente, el Modelo de los Valores en Competencia ha sido utilizado en una gran variedad de sectores incluyendo la educación. Esto lo demuestran estudios en universidades latinoamericanas como la de Concepción en Chile (Sepúlveda, 2004) y la Pedagógica Nacional de Celaya en México (Muro, 2008); lo mismo que en instituciones estadounidenses como la Extensión de la Universidad Estatal de Ohio (Berrio, 2003) y europeas como los sistemas escolares ingleses en donde se buscaba contribuir con la eficacia de los mismos (Davis y Coates, 2005).

En los negocios, el MVC se ha aplicado buscando múltiples objetivos, desde la administración del entrenamiento y desarrollo del recurso humano, tal como lo hizo la *Ford Motor Company*, apoyada por la Universidad de Michigan, que generó actividades de aprendizaje utilizando el modelo como constructo común para examinar diferentes temas y procesos comunes (Sendelbach, 1993); para evaluar los códigos de ética corporativa (Stevens, 1996); para valorar la cultura actual y deseada de una organización y ayudar a los líderes a ejecutar una estrategia de transformación (Hooijberg y Petrock, 1993); así como para enmarcar los sistemas de gestión de la información (Cooper y Quinn, 1993).

El Modelo de los Valores en Competencia también ha sido utilizado en áreas gubernamentales como la Oficina de Relaciones con los Empleados del Gobernador del Estado de Nueva York, en donde se aplicó para organizar los esfuerzos de capacitación del recurso humano, dando como resultado la creación del Programa para la Administración y Supervisión del Desarrollo del Personal (Giek y Lees, 1993).

Además de estos propósitos, el MVC es útil para identificar los principales enfoques del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo vital, calidad, teorías de la efectividad, roles del liderazgo y de los administradores del recurso humano y habilidades de los mismos (Cameron y Quinn, 2006). Tal como se dijo, el modelo se desarrolló inicialmente a partir de la investigación realizada sobre los principales indicadores de las organizaciones eficaces.

Las preguntas clave de dicha investigación fueron las siguientes: ¿cuál es el principal criterio para determinar si una organización es efectiva o no?, ¿qué factores clave definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva: ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron y Quinn, 2011). De acuerdo con los mismos autores, en 1972 John Campbell y sus colegas crearon una lista de treinta y nueve indicadores que según ellos representaban un conjunto completo de todas las medidas posibles de la efectividad organizacional. Posteriormente, la lista fue analizada por Quinn y Rohrbaugh en 1983 para determinar si se podrían identificar patrones o agrupaciones, buscando así una manera más parsimoniosa de ubicar los factores clave de la efectividad.

Los treinta y nueve indicadores de la efectividad fueron sometidos a un análisis estadístico, del cual emergieron un par de dimensiones principales que organizaron a los indicadores dentro de cuatro agrupaciones primordiales.

La primera dimensión diferencia el criterio de efectividad que enfatiza la flexibilidad, la discreción y el dinamismo; del principio que destaca la estabilidad, el orden y el control. Esto significa que algunas organizaciones son vistas como efectivas si tienen la capacidad de cambiar, adaptarse y ser orgánicas, poniendo como ejemplo a corporaciones del tipo de Nike y Microsoft. Mientras que otras lo son por ser estables, predecibles y mecánicas como ciertas universidades, gobiernos y conglomerados como Boeing (Cameron y Quinn, 2006).

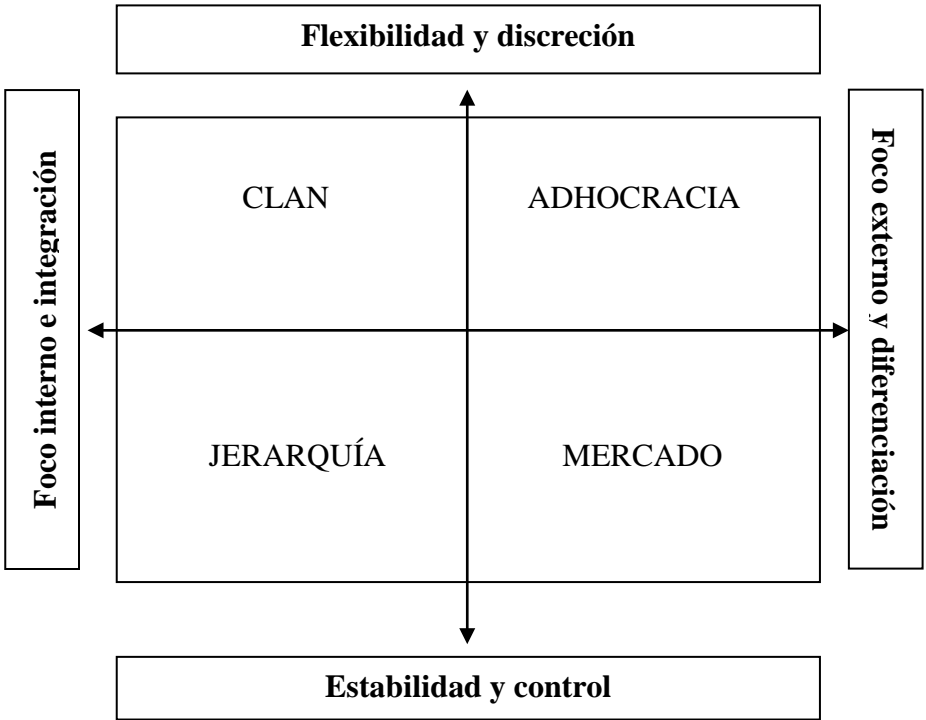
De acuerdo a Cameron y Quinn (2006: 83): “El continuo abarca un rango de la versatilidad a la flexibilidad en un extremo, mientras que en el extremo contrario se incluye a la firmeza y la durabilidad”.

La segunda dimensión distingue el criterio de efectividad a partir del énfasis que se hace a la orientación interna, integración y unidad, del criterio que destaca la orientación externa, diferenciación y rivalidad. Esto es, algunas organizaciones son percibidas como efectivas si cuentan con características internas armónicas, por ejemplo IBM y Hewlett Packard, las cuales son reconocidas por su consistente manera de hacer las cosas “al estilo IBM o HP”. Por otro lado, existen las que son consideradas efectivas al estar enfocadas en la interacción o la competencia con otros fuera de sus límites, por ejemplo Toyota y Honda, que se destacan por “pensar globalmente y actuar localmente”, esto significa tener unidades que adoptan los atributos del medio ambiente local más que un enfoque centralmente determinado (Cameron y Quinn, 2006).

De esta manera, Cameron y Quinn (2006: 83) proponen que “El continuo oscila entre la cohesión organizacional y la consonancia, por un lado; y la separación y la independencia, por el otro”.

Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de estos representa un conjunto diferente de indicadores de la efectividad organizacional. La Figura 1 muestra la relación entre estas dos dimensiones entre sí.

Figura 1. Modelo de los Valores en Competencia



Fuente: Cameron y Quinn (2006: 35).

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), estos indicadores de efectividad representan lo que la gente valora en cuanto al desempeño de una organización, así como lo que es percibido como bueno, correcto y apropiado. En otras palabras, las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones. “Lo que resulta notable del modelo es que los cuadrantes representan premisas y definiciones opuestas o en competencia” (Hernández, 2008: 84).

Cada continuo pone de relieve un valor central, mismo que es opuesto al valor del otro extremo (flexibilidad contra estabilidad, interno versus externo). Las dimensiones, por lo tanto, producen cuadrantes que son también contradictorios o que compiten en la diagonal. Estas características son las que le dan el nombre al Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006).

Cada uno de los cuadrantes que muestra más adelante la Figura 2 ha sido denominado con base en sus características más destacadas (clan, adhocracia, mercado y jerarquía), mejor dicho de la literatura académica, la cual explica cómo a

lo largo del tiempo diferentes valores han sido asociados con distintas formas de organización. Cameron y Quinn (2006) descubrieron que los cuadrantes que emergieron de dicho análisis correspondían precisamente con las principales formas de organización mencionadas por la ciencia. Cada cuadrante representa varios supuestos, orientaciones y valores, mismos elementos que comprenden una cultura organizacional.

Cultura jerárquica: de acuerdo con Cameron y Quinn (2006), la primera aproximación para organizarse en la era moderna estuvo basada en el trabajo del sociólogo alemán Max Weber, quien estudió organizaciones gubernamentales en Europa a principios del siglo veinte. Durante este tiempo, el principal reto para las empresas fue producir bienes y servicios eficientemente para una crecientemente compleja sociedad. Weber creía que la buena marcha de una organización se daba cuando existía una autoridad que dirigía y coordinaba las actividades de la compañía con “mano fuerte” pero fundada en la razón a lo cual denominó burocracia, refiriéndose así al racionalismo del trabajo colectivo (Torres, 2007).

En 1947, Max Weber propuso siete características que se convirtieron en los atributos clásicos de la burocracia: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, la propiedad, la impersonalidad y la rendición de cuentas. Estas fueron ampliamente adoptadas por aquellas organizaciones cuyo principal reto era generar resultados de manera eficiente, confiable, fluida y predecible. En los años 60 prácticamente cualquier libro de administración y estudios organizacionales asumía que la jerarquía o burocracia de Weber era la forma ideal de organización (Cameron y Quinn, 2006).

De acuerdo con De la Garza y col. (2007), la jerarquía se caracteriza por la formalización y la estructura del lugar de trabajo, los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen, los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores y mantener el buen funcionamiento es importante. El criterio de efectividad es la eficiencia, hay fechas límite para el desarrollo de las tareas y todo lo que ocurre dentro de la organización es con armonía.

Para Muro (2008), este tipo de cultura es muy común en las instituciones educativas, aunque no establece si del mundo, de México o incluso de cierta región de este país. Hernández (2008) menciona a Cameron y Quinn, quienes en 2006 ponían como ejemplo de este tipo de organizaciones a McDonald's, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América y la Ford Motor Company; de acuerdo con el mismo autor sus propiedades se aplican a empresas u organismos de cualquier tamaño.

Cultura de mercado: otra forma de organización se hizo popular a finales de los años 60 como resultado de la necesidad de afrontar los nuevos retos generados

por la competencia. Esta forma se basó en una serie de supuestos diferentes a los que sostenía la burocracia, mismos que estaban sostenidos por los trabajos de Williamson (1981), Ouchi (1981) y sus colegas. Ellos identificaron varias actividades que, según argumentaban, servirían para conseguir la efectividad organizacional. La más importante de estas eran los costos de transacción (Cameron y Quinn, 2006). Este nuevo diseño fue referido como de mercado.

Tal como lo menciona Hernández (2008), el diseño de esta manera de organizarse es referido como una forma de mercado. Sin embargo, el término de “mercado” va más allá de la función mercadológica y se refiere a que la misma organización funciona como mercado en sí misma.

En este caso, la organización se orienta en el mantenimiento externo con la necesidad de estabilidad y control (Berrio, 2003). Para De la Garza y col. (2007), opera a través de mecanismos económicos, especialmente el monetario, se centra en conducir transacciones con otras organizaciones del entorno (proveedores, clientes, sindicatos y otros) para crear ventajas competitivas. Rentabilidad, resultados, fortalezas en nichos de mercado, establecimiento de objetivos, así como generación de bases de clientes confiables son metas primordiales para la organización. Es por esto que los valores centrales que dominan las organizaciones del tipo de mercado son la competitividad y la productividad (Cameron y Quinn, 2006).

Como lo menciona Hernández (2008), ejemplos de este tipo de empresa y cultura son la Phillips Electronics y General Electric. Para Cameron y Quinn (2006), las premisas fundamentales de la cultura de mercado son que el ambiente externo no es benigno sino más bien hostil, los consumidores son exigentes y están interesados en el valor, la organización se mantiene en la labor de incrementar su posición competitiva y la mayor tarea de la administración es manejar la organización hacia la productividad, los resultados y los beneficios.

De la Garza y col. (2007), los administradores de este tipo de organizaciones juzgan la efectividad en términos de participación de mercado, consecución de metas y abatimiento de competidores; la suposición es que la competencia conduce a la productividad.

Cultura de clan: este tercer tipo de cultura, representado en el cuadrante superior izquierdo de la Figura 2, es denominado clan, por su similitud con la organización típica de una familia. Se identificó este tipo de cultura a partir de los estudios que se realizaron en firmas japonesas a finales de los 60 y principios de los 70, donde se observaron diferencias fundamentales entre las formas de mercado y jerarquía diseñadas en América y las características del clan en Japón (Cameron y Quinn, 2006).

Para Sepúlveda (2004), las organizaciones de este tipo se perciben como lugares amistosos para trabajar y donde las personas colaboran mucho entre sí. “Existen metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros atraviesa a las empresas tipo clan” (Hernández, 2008: 40). El tipo de liderazgo es de facilitador, mentor o incluso como una figura paterna premiando el trabajo en equipo, la participación y las decisiones por consenso. Miden su efectividad en términos de cohesión del staff, nivel de moral y énfasis en el desarrollo de personas en la organización (Muro, 2008; De la Garza y col., 2007).

Según Berrio (2003), estas organizaciones se concentran en el mantenimiento interno con flexibilidad y sensibilidad también hacia los clientes. Como se comentó anteriormente, un ejemplo de estas instituciones serían las empresas japonesas (De La Garza y col., 2007), y en Occidente puede ser People Express Airlines (Cameron y Quinn, 2006).

Cultura adhocrática: esta forma de cultura surgió a partir de la transformación del mundo de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2006). Para Hernández (2008) representa un diseño sensible a las condiciones aceleradamente cambiantes características del siglo XXI. Desde sus inicios, las premisas de esta cuarta forma de organización fueron que la innovación y el ser pioneros en lo que se realiza, es lo que lleva al éxito. Dichas empresas se encuentran mayormente en el negocio de desarrollar nuevos productos y servicios, es decir preparándose para el futuro (Cameron y Quinn, 2006).

De acuerdo con Muro (2008), bajo este tipo de cultura se promueven las actividades emprendedoras y la creatividad, se estimula la iniciativa personal y la libertad de pensamiento. Se asume que la adaptación y la capacidad de innovación llevan a conseguir nuevos recursos y ganancias. Todo esto bajo la constante creación de una visión de futuro, anarquía organizada e imaginación disciplinada.

Tal como lo esboza Sepúlveda (2004) en su trabajo, el término adhocracia implica algo temporal, especializado y dinámico. A su vez, Muro (2008) comenta que esta forma de organización es típica de las industrias de aviación, desarrollo de software, consultoría y filmación de películas. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a la toma de riesgos. Se concentra en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad (Berrio, 2003).

Relación del clima organizacional con la cultura corporativa

Es notable la importancia que han adquirido los términos de clima y cultura organizacional en los últimos años, ya que con mayor frecuencia las organizaciones le dan más peso a estos conceptos para el desarrollo de sus funciones, de modo que puedan obtener resultados favorables, pues se trata de dos componentes de esencial

importancia para la elevación de la productividad laboral (Salazar y col., 2009).

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, sigue existiendo la confusión con respecto a los términos de clima y cultura organizacional, lo cual de acuerdo con Jaime y Araujo (2003) se debe a que estos términos han sido objeto de estudio de diferentes tradiciones disciplinares, como la psicología social, la sociología, la antropología, entre otras.

Por su lado, Schwarts y Davis (citados por Denison, 1996) explicaron la diferencia existente entre estos dos conceptos de la manera más sencilla y simpática, diciendo que lo que quiera que sea la cultura, esta no es el clima. Asimismo, Denison (1996) intenta diferenciar ambos conceptos a partir de distintos medios, tales como los métodos de estudio que se utilizan para cada constructo, identificando al enfoque cuantitativo con el clima y vinculando al método cualitativo con la cultura organizacional; lo mismo que a partir de los intereses de los investigadores de ambos temas bajo la premisa de que a quienes les importa la cultura se enfocan en el estudio de la evolución de los sistemas sociales, mientras que los orientados al clima les importa más el impacto de estos sistemas organizacionales en los grupos e individuos. Para hacer más claro el contraste entre clima y cultura el autor elaboró la Tabla 1, a partir de las discrepancias entre perspectivas de investigación.

Tabla 1. Contrastando la cultura y el clima organizacional perspectivas de investigación

Diferencias	Literatura sobre la cultura	Literatura sobre el clima
Epistemología	Contextualizada e ideográfica	Comparativa y nomotética
Punto de vista	Punto de vista de los participantes	Punto de vista del investigador
Metodología	Cualitativa, observación en campo	Cuantitativa, datos de encuestas
Nivel de análisis	Entendimiento de valores y supuestos	Manifestaciones superficiales
Orientación temporal	Evolución histórica	Imagen momentánea
Fundamentos teóricos	Construcción social: Teoría crítica	Teoría de campo de Kurt Lewin
Disciplina	Sociología y antropología	Psicología

Fuente: Denison (1996: 625).

Más adelante en su trabajo, Denison (1996), con base en una extensa revisión de la literatura, encuentra que en áreas como la definición del fenómeno, cuestiones teóricas centrales, contenido, substancia, epistemología, métodos e incluso

fundamentos teóricos ambos constructos demostraban convergencias; misma conclusión a la que llegó Virtanen (2000), quien concluyó que las definiciones de clima y cultura se traslapaban.

Schneider (1990) explica que la vinculación se debe entre otras cosas a que ambos constructos hacen frente a las formas por las cuales los miembros de una organización le dan sentido al ambiente laboral que les rodea. Asimismo, estos (el clima y la cultura) son aprendidos a través de un largo periodo de socialización y mediante la interacción simbólica entre los miembros del grupo.

De igual manera, este par de constructos son monolíticos y a la vez multidimensionales. El clima y la cultura organizacional son “artilugios” usados para identificar el medio ambiente que afecta (positiva o negativamente) el comportamiento de la gente en las organizaciones. Finalmente, el investigador agrega que desde su percepción, la cultura existe en un nivel más alto de abstracción que el clima y que éste es una manifestación de la cultura.

Por otro lado, Hernández y Andrade (2011: 8) reflexionan sobre lo siguiente:

“Aunque se ha menciona que el clima es un constructo relacionado al de cultura corporativa, se puede precisar que es una variable diferente (Bunch, 2007; Sparrow, 2001; Reichers y Schneider, 1990) y no se han establecido empíricamente con toda claridad sus diferencias y vinculación. Se ha dicho que el clima es una expresión de la cultura o que ésta determina a aquél, pero no se ha construido un modelo sólido para tal relación (Hernández, 2006; Patterson et al., 2005)”.

Por lo anterior, es que al vincular ambos conceptos, el clima se debe de contextualizar a través de un modelo de cultura organizacional (Hernández y Andrade, 2011).

De acuerdo con Payne (2000), la idea de usar el clima para medir la cultura organizacional fue propuesta por primera vez por Siehl y Martin (1988), aunque fue Denzin en el año 1978 quien planteó el uso de la triangulación sobre un tema o situación. Al respecto, Payne (2000) trazó la posibilidad teórica de vincular los dos constructos a partir del uso de escalas de clima diseñadas en colaboración con los miembros de la organización y con la aceptación de que las medidas de acuerdo podían ser usadas para reflejar integración y fragmentación, con lo cual el clima podría ser visto como un indicador útil de la cultura.

En ese sentido, Jaime y Araujo (2003) propusieron un par de cuadros en los que muestran la evolución de estos dos conceptos, utilizando para ello la descripción de los autores, títulos de los trabajos y las sinopsis de cada uno.

Según Glisson (2007), se desarrolló un trabajo en el que se pretendía generar un modelo científico de implementación de la eficacia evaluando y cambiando el contexto social en organizaciones dedicadas a la salud mental y servicios sociales.

Con este estudio, el investigador logró vincular el clima y la cultura corporativa demostrando que el contexto organizacional afecta la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones así como sus resultados; la investigación además propuso que el contexto podía ser modificado (y con esto sus resultados) a través de cambios organizacionales bien planeados.

La investigación de Sarros y col. (2008) enseñó que existían pocas evidencias empíricas de las relaciones teóricas entre los componentes clave que conforman las estrategias de cambio, entre ellos el liderazgo transformacional, la cultura y la innovación organizacional. El estudio examinó la relación entre estos conceptos y el clima para la innovación en organizaciones del sector privado de Australia. Los autores de dicha indagación concluyeron que existía una clara asociación entre liderazgo transformacional, el clima para la innovación en la organización a través del rol mediador de la competitividad, la orientación al rendimiento (es decir los resultados) y la cultura organizacional.

En el contexto nacional, el estudio de Guillén y Aduna (2008) tuvo como objetivo mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural sobre el clima organizacional de las empresas del giro industrial de la ciudad de México, específicamente de la Delegación Iztapalapa. Para llevar a cabo la investigación se recurrió al análisis organizacional y al estudio de caso comparativo para saber el nivel de asociación entre las variables de cultura y de clima organizacional así como su relación con el estilo de gestión en la definición del clima laboral.

El trabajo hace mención de la influencia de la autoridad y el estilo de liderazgo paternalista o autoritario que impone una alta presión y control sobre los subordinados, así como las ventajas de estas variables para generar un ambiente de menor incertidumbre para el trabajador, aduciendo que en México se acepta de manera natural esta situación (y quizá de que este tipo de cultura era la natural para las organizaciones del país). Las investigadoras mostraron la influencia de la cultura y del estilo de dirección, sin embargo, aceptaron que no todas las empresas tienen el mismo comportamiento organizacional, aun desde una misma cultura nacional, por lo que es importante buscar y atender las especificidades que hacen la diferencia.

Por su parte, Hernández (2008) estableció como objetivo central de su disertación doctoral el perfilar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura organizacional. Para ello, seleccionó al Modelo de los Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2006). El estudio lo llevó a cabo en una muestra heterogénea de 12 organizaciones en la región central del país y demostró que, tal como lo esperaba, se presentaron una mezcla de valores de todos los cuadrantes del modelo y que no se concentraron en uno solo; como lo hubieran previsto inicialmente Guillén y Aduna (2008) y que al final de su trabajo desmintieron.

La investigación de Hernández (2008) propuso además un instrumento que mide el clima organizacional en función del MVC, demostrando que este era capaz

de discriminar entre organizaciones y que era válido y confiable, con excepción de algunos ítems que buscaban evaluar el cuadrante de enfoque interno, estabilidad y control. Finalmente, los resultados del estudio apuntaron a que el MVC y el instrumento pudieran ser hasta hoy la mejor manera de caracterizar la cultura de las organizaciones y medir al mismo tiempo el clima; lo mismo que permitió mostrar teórica y empíricamente la estrecha relación entre los constructos de clima y cultura organizacional.

El MVC y el liderazgo organizacional

Los estilos de gerentes y directivos más efectivos varían dependiendo del diseño organizacional básico y la cultura asociada.

Cameron y Quinn (2006) definen efectividad del líder en términos de las siguientes dimensiones:

1) Grado en que sus subordinados, superiores y pares (otros ejecutivos al mismo nivel) consideran a su líder como exitoso y;

2) tendencia ascendente en la organización (promoción y aumento en beneficios).

En la cultura jerárquica los líderes efectivos poseen una elevada capacidad de organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener eficiencia. Cuando la organización está dominada por la cultura de mercado, los gerentes más efectivos tienden a ser impulsivos y agresivos en “patear a la competencia”. Son hábiles para dirigir, producir resultados, negociar y motivar a otros. En otras culturas, fundamentalmente las de tipo clan, los líderes más efectivos son aquellos que desarrollan figuras paternas, promueven el trabajo en equipo, actúan como facilitadores y mentores, promoviendo apoyo y soporte emocional. Los líderes efectivos en la cultura adhocrática tienden a ser emprendedores, visionarios, creativos e innovadores, se orientan a tomar a tomar riesgos y se enfocan en el futuro.

El estilo de liderazgo más efectivo tiende a empatarse con la cultura organizacional dominante. Y una vez más, los estilos dominantes en los cuadrantes diagonales son opuestos.

Líderes adhocráticos, por ejemplo, son personas que “rompen las reglas”, mientras que los líderes jerárquicos refuerzan las reglas. Los líderes de la cultura clan son cálidos y apoyadores, mientras que los líderes de mercado son pendencieros y demandantes.

Cameron y Quinn (2006), Petrick y Quinn (2001), y Denison y col. (1995) reportan que los líderes más efectivos han desarrollado competencias y capacidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuadrantes. Esto significa que pueden ser simultáneamente duros y suaves, rígidos y flexibles, emprendedores y

controladores. La efectividad gerencial está ligada a atributos paradójicos.

Los criterios de efectividad más valorados por la cultura jerárquica son la eficiencia, la oportunidad, la funcionalidad “plana” y la predictibilidad. La concepción fundamental que guía hacia el éxito organizacional es que el control genera eficiencia (“eliminación de desperdicios y redundancia”) y consecuentemente efectividad. Las organizaciones jerárquicas son juzgadas como efectivas solo si alcanzan tales características dominantes. Son empresas que buscan estar libres de errores.

En cambio, tales criterios en la cultura de mercado son el logro de metas, el desplazamiento de competidores, el aumento en la participación del mercado y un elevado nivel de retorno financiero. La concepción fundamental que conduce al éxito es posible expresarla como la competencia que genera un ímpetu por mayores niveles de productividad y, consecuentemente, mayores niveles de efectividad (Cameron y Quinn, 2006).

En la cultura de clan, los criterios de efectividad son la cohesión, altos niveles de moral y satisfacción, desarrollo de las personas, y el trabajo en equipo. Su concepción fundamental gira en torno a que el involucramiento y la participación de los empleados producen “*empowerment*” (poder otorgado) y compromiso. Si las personas están comprometidas y satisfechas, se logra efectividad. Cameron y Quinn (2006) lo ilustran con el caso de Disney, empresa que busca integrar a cada empleado al “elenco” y que conozca la “tradición familiar”.

Entonces, la cultura adhocrática valúa muy alto el desarrollo de nuevos productos, las soluciones creativas a los problemas, las ideas innovadoras, y el crecimiento en nuevos mercados. La innovación y las nuevas ideas crean otros mercados, clientes nuevos y oportunidades adicionales, esa es la premisa esencial.

Visto más a detalle el liderazgo en cada cultura predominante, se tiene que el ideal del líder de la cultura tipo clan (facilitador-mentor) es el de una persona que administra el conflicto y logra el consenso, su influencia se basa en involucrar a la gente en la toma de decisiones y la resolución de problemas; es participativo y abierto, cuidadoso y empático, se preocupa por las necesidades individuales de los demás, promueve el respeto y la confianza mutua; y busca el compromiso y una elevada moral en el trabajo.

El líder prototipo de la cultura adhocrática (innovador-visionario) es astuto y creativo, posee visión de cambio, su influencia se fundamenta en anticiparse a un mejor futuro y genera esperanza; persigue activamente la innovación y la adaptación. Su sello lo constituye la dirección estratégica y la mejora continua, se enfoca hacia dónde va la organización y enfatiza posibilidades y probabilidades.

La cultura jerárquica tiene como su ideal de líder (monitor-coordinador) a una persona bien informada y experta técnicamente; vigila todos los detalles y contribuye con su experiencia; su influencia está basada en el control de la

información. Busca documentar su administración, es confiable y dependiente, mantiene la estructura y los flujos de trabajos; se refuerza con la ingeniería situacional, los programas de trabajo, la asignación de tareas, el diseño físico. Provoca la estabilidad y el control.

El liderazgo idóneo de la cultura de mercado (competidor-productor) está representado por individuos agresivos y decisivos, activos en el cumplimiento de metas y objetivos, con más energía en situaciones competitivas. Su fin es ganar, se enfoca en los competidores externos y el posicionamiento en el mercado, orientado al trabajo y las tareas, es intenso y racional. La producción le llama la atención.

Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional

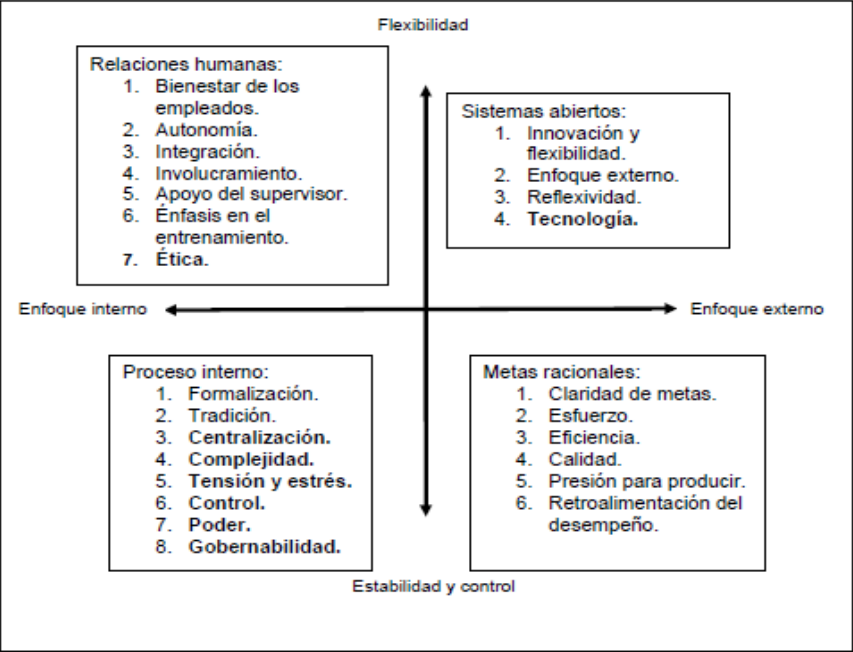
Hernández (2008) logró no solo relacionar empíricamente los constructos de clima y cultura organizacional en el contexto latinoamericano, tal y como lo había hecho anteriormente Patterson y col. (2005) en otras regiones, sino que además perfiló un modelo en el ámbito laboral mexicano que alcanzó a contextualizar al clima laboral y vincularlo con la cultura organizacional. Por otro lado, se consiguió validar un instrumento que mide el clima en función de la cultura de la organización. Sin embargo, la herramienta demostró tener ciertas limitaciones, las cuales se buscan subsanar en el presente estudio.

En este sentido, Hernández (2008) reconoce que los modelos de relaciones humanas y de sistemas abiertos, como los caracterizan Quinn y Rohrbaugh (1983) o las culturas tipo clan y adhocrática, como las nombran Cameron y Quinn (2006), mostraron grados aceptables de confiabilidad y únicamente sugiere adaptar algunos ítems de las dimensiones de entrenamiento e integración.

El investigador acepta que el modelo de metas racionales (cultura de mercado), como los denominan los diferentes autores, requiere de una revisión más exhaustiva, así como la eliminación y sustitución de algunos reactivos que corresponden a las dimensiones de eficiencia, esfuerzo, retroalimentación y presión; de igual forma recomienda aumentar el número de ítems que evalúan cada variable.

Finalmente, en la indagación de Hernández (2008) el modelo que demostró contar con problemas de confiabilidad fue el de proceso interno o cultura jerárquica, por lo que se sugiere una redefinición completa del mismo. Similar situación se presentó en el estudio de Patterson y col. (2005) donde se reportaron los valores más bajos del coeficiente utilizado para evaluar la confiabilidad de este cuadrante (Méndez, 2008).

Figura 2. Visualización de variables actuales y potenciales del clima organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia



Fuente: Hernández (2008)

Hernández (2008) concluye esta serie de observaciones agregando que se pueden hacer sesiones de enfoque con expertos en el tema, lo mismo académicos que profesionales de las áreas de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional y agregar reactivos de instrumentos que evalúen dichas variables específicas.

Solo queda mencionar que resulta imposible que todos los factores o dimensiones del clima y/o la cultura se vean reflejadas en una sola medición, sin embargo, el instrumento que se ha venido utilizando incluye las más comunes según lo demuestra la literatura y permite de manera empírica vincular ambos constructos (Méndez, 2008).

Método

A partir del estudio realizado por Hernández (2008), los autores del presente documento llevaron a cabo una extensa revisión de la literatura, en la cual buscaron medidas que permitieran incluir las dimensiones propuestas por el investigador para

incorporarlas al instrumento original, titulado “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional” (Hernández, 2008).

La intención era conseguir que con la incorporación de las nuevas dimensiones y sus correspondientes ítems se mantuviera el nivel de confiabilidad del instrumento y la validez de constructo. El método y sus procedimientos se fundamentaron en la revisión de la literatura y el Modelo de los Valores en Competencia. La idea era que a partir de lo anterior se pudieran explorar los estilos de gerentes y directivos (líderazgo) que pudieran resultar más efectivos a partir del diseño organizacional básico y la cultura asociada al marco que brinda el MVC.

Instrumento de recolección de los datos

Las nuevas variables fueron operacionalizadas a través de un cuestionario estandarizado, el cual se basó en el instrumento antes mencionado. Las escalas son del tipo Likert con cuatro opciones de respuesta: dos positivas y dos negativas, por lo tanto, el rango potencial era de “1” a “4”, mínimo y máximo respectivamente.

El instrumento inicial (que ya incluía las nuevas variables propuestas y sus correspondientes reactivos) con 95 ítems fue sometido a una prueba piloto en una empresa de poco menos de 100 empleados. Como resultado de la prueba (análisis de confiabilidad y análisis de factores por componentes principales), se eliminaron veintiocho ítems, quedando un instrumento de 67 reactivos lo cual adicionalmente facilitó su aplicación.

Muestra

La muestra fue heterogénea, abarcó organizaciones comerciales, industriales y de servicios tanto públicos como privados; de distintos tamaños. La muestra definitiva fue de 771 casos.

Resultados

El proceso de validación fue el estándar que se acostumbra en estudios típicamente cuantitativos (Elmes y col., 2011; Kumar, 2010; Hernández y col., 2010; Babbie, 2009; Carmines y Zeller, 1991): determinación de la fiabilidad mediante el coeficiente alfa y el análisis de factores por componentes principales.

El coeficiente Alfa-Cronbach obtenido para todo el instrumento fue de 0.878 (con 67 ítems).

Una vez establecida la confiabilidad, se efectuó un análisis de factores por componentes principales para la validez de constructo de la escala total, los cuadrantes culturales y las variables (previamente se realizó la adecuación de la medida de KMO y la prueba de esfericidad de Barlett para ver que el análisis fuera apropiado, cuyos respectivos valores fueron de 0.888 y 16949.251, ambos significativos).

Los resultados resumidos de tal análisis se muestran en la Tabla 1, que por cuestiones de brevedad, presentación y enfoque de los resultados, se muestran únicamente las contribuciones de los 21 factores que emergieron con “eigenvalores” superiores a 1, no la estructura de 67 ítems.

**Tabla 3. Análisis de factores por componentes principales:
Resultados del análisis de explicación de la varianza total**

Componente	Variables eigen iniciales (eigen values)			Extracciones de las cargas de las sumas de cuadrados		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	15.675	23.395	23.395	15.675	23.395	23.395
2	4.182	6.242	29.638	4.182	6.242	29.638
3	3.476	5.188	34.826	3.476	5.188	34.826
4	2.969	4.432	39.257	2.969	4.432	39.257
5	2.667	3.980	43.237	2.667	3.980	43.237
6	2.393	3.571	46.808	2.393	3.571	46.808
7	1.934	2.886	49.694	1.934	2.886	49.694
8	1.833	2.736	52.430	1.833	2.736	52.430
9	1.715	2.559	54.989	1.715	2.559	54.989
10	1.461	2.181	57.170	1.461	2.181	57.170
11	1.368	2.042	59.212	1.368	2.042	59.212
12	1.321	1.971	61.183	1.321	1.971	61.183
13	1.132	1.689	62.872	1.132	1.689	62.872
14	1.102	1.645	64.517	1.102	1.645	64.517

Fuente: elaboración propia.

La estructura obtenida fue de un factor principal que contribuye con el 23.395 % de la varianza, tres menores y el resto secundarios; lo que presenta una consistencia con el Modelo de los Valores en Competencia (se obtuvieron empíricamente los cuatro subdominios, cuadrantes o culturas) y las 25 dimensiones mencionadas previamente. Esto constituye una validación del MVC en función de elementos del clima organizacional y nos señala que la elección de variables fue, en términos generales, apropiada.

En cuanto a los resultados de la cultura organizacional en las empresas evaluadas, se encontró que el cuadrante de relaciones humanas obtuvo un valor de 2.71, el de proceso interno 2.61, el de sistemas abiertos de 2.73, mientras que el de metas racionales consiguió una puntuación de 2.67 (recordemos que la escala estaba diseñada en valores de 1 a 4).

Conclusiones

Con los resultados obtenidos no sería posible afirmar que algún tipo de liderazgo es el más adecuado para las empresas evaluadas, los resultados de los distintos cuadrantes son más o menos equivalentes en un rango bajo, por lo que nos es posible identificar claramente una preferencia.

No obstante, esto no evita la posibilidad de ahondar en futuras investigaciones y analizar, particularmente, empresa por empresa, o incluso, departamento por departamento, para con ello identificar la cultura que desarrollan y a partir de ahí determinar si el tipo liderazgo que ejercen los gerentes y/o directivos es el más adecuado para los fines y metas que hayan declarado.

Estos hallazgos refuerzan la postura de que este tipo de estudios, si bien pueden generarse a partir de un levantamiento de información de un sector o industria en general, sus análisis deben, necesariamente, realizarse de forma específica y particular para que los resultados orienten de mejor forma las acciones a tomar por parte de la dirección o alta gerencia.

Referencias Bibliográficas

- Babbie, Earl (2009). **The practice of social research**. Wadsworth Cengage Learning Publishing. Chapman University. Estados Unidos.
- Berrio, Ángel (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension. **Journal of Extension**. Volumen 41, número 3. (S/p).
- Cameron, Kim y Quinn, Robert (1999). **Diagnosing and changing organizational culture**. Prentice Hall. Estados Unidos.
- Cameron, Kim y Quinn, Robert (2006). **Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada)**. Jossey-Bass. Estados Unidos.
- Campbell, John (1972). **Managerial behavior, performance and effectiveness**. Ronald Press. Estados Unidos.
- Carmines, Edward y Zeller, Richard (1991). **Reliability and validity assessment**. Sage Publications. Estados Unidos.
- Cooper, Randolph y Quinn, Robert (1993). Implications of the competing values framework for management information systems. **Human Resource Management**. Volumen 32, edición 1. (Pp. 175–201).

- Davies, Peter y Coates, Gwen (2005). Competing conceptions and values in school strategy. **Educational Management Administration and Leadership**. Volumen 33, número 1. (Pp. 109-124).
- De la Garza, Teresa; Hernández, Roberto y Fernández, Carlos (2007). **Estudio de la cultura organizacional en la región central de México**. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México.
- Denison, Daniel (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of management review**, Volumen 21, edición 3. (Pp. 619-654).
- Denison, Daniel; Hooijberg, Robert y Quinn, Robert (1995). Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. **Organization science**. Volumen 6, número 5. (Pp. 524 – 540).
- Denzin, Norman (1978). **The research act: A theoretical introduction to sociological methods**. McGraw-Hill. Estados Unidos.
- Elmes, David, Kantowitz, Barry y Roedinger, Henry (2011). **Research methods in psychology**. Wadsworth-Cengage Learning Publishing. Estados Unidos.
- Giek, Donald y Lees, Patricia (1993). On massive change: using the competing values framework to organize the educational efforts of the human resource function in New York State Government. **Human Resource Management**. Volumen 32, edición 1. (Pp. 9–28).
- Glisson, Charles (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. **Research on Social Work Practice**. Volumen 17, número 6 (Pp. 736-747).
- Guillén, Irene y Aduna, Alma (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa. **Estudios Gerenciales**. Volumen 24, número 106. (Pp. 47-64).
- Hernández, Roberto (2004). **Elaboración de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el medio laboral mexicano**. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios Universitarios. Puebla, Puebla, México.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la investigación (Cuarta Edición)**. Editorial McGraw-Hill. México.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la investigación (Quinta Edición)**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hernández, Roberto (2008). **Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano**. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya. México.
- Hernández, Roberto y Fernández, Carlos (2008). Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. **Humanitas: Revista de Investigación**. Volumen 5, número 5. (Pp. 6-40).
- Hernández, Roberto y Andrade, Miguel (2011). **Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos**. Manuscrito no publicado Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya. México.
- Hooijberg, Robert y Petrock, Frank (1993). On cultural change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. **Human resource management**. Volumen 32, edición 1. (Pp. 29-50).
- Jaime, Penélope y Araujo, Yasmina (2003). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y el papel social de la empresa. **XX Congreso anual de AEDEM**. España.
- Kalliath, Thomas; Bluedorn, Allen y Gillespie, David (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. **Educational and Psychological Measurement**. Volumen 59, número 1. (Pp. 143-158).
- Kumar, Ranjit (2010). **Research methodology: a step-by-step for beginners**. Sage Publications, University of Western. Australia.
- Méndez, Sergio (2008). **Caracterización del clima y la cultura organizacional del primer club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México**. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Celaya, México.
- Méndez, Sergio; Ojeda, José y Hernández, Roberto (2012). Relación del clima organizacional con la cultura corporativa. **XVI Congreso Internacional ACACIA, Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades**. Atizapan de Zaragoza, México.

- Muro, José (2008). **La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya**. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Celaya, México.
- Ouchi, William (1981). **Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge**. Addison-Wesley. Estados Unidos.
- Patterson, Malcolm; West, Michael; Shackleton, Viv; Dawson, Jeremy; Lawthom, Rebecca; Maitlis, Sally; Robinson, David y Wallace, Alison (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**. Volumen 26, edición 4. (Pp. 379–408).
- Payne, Roy (2000). Climate and culture: how close can they get. En Ashkanasy, Neal; Wilderom, Celester y Peterson, Mark (Editores). **Handbook of organizational culture & climate**. Sage Publications, Inc. España.
- Petrick, Joseph y Quinn, John (2001). The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset. **Journal of Business Ethics**. Volumen 34, número 3/4. (Pp. 331-343).
- Quinn, Robert; Hildebrandt, Hebert; Rogers, Priscilla y Thompson, Michael (1991). A Competing Values Framework for analyzing presentational communication in management contexts. **Journal of Business Communication**., Volumen 28, número 3. (Pp. 213-232).
- Quinn, Robert y Rohrbaugh, John (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**. Volumen 29, edición 3. (Pp. 363-377).
- Salazar, José; Guerrero, Julio; Machado, Yadira y Cañedo, Rubén (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. **Acimed**. Volumen 20, número 4. (Pp. 67-75).
- Sarros, James; Cooper, Brian y Santora, Joseph (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Volumen 15, número 2. (Pp. 145-158).
- Schneider, Benjamin (1990). **Organizational climate and culture**. Jossey-Bass Management Series. Estados Unidos.
- Sendelbach, Neil (1993). The competing values framework for management training and development: A tool for understanding complex issues and

- tasks. **Human Resource Management**. Volumen 32, edición 1. (Pp. 75-99).
- Sepúlveda, Francisco (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. **Economía y Administración**. Número 63. (Pp. 7-27).
- Siehl, Caren y Martin, Joane (1988). Measuring organizational culture: mixing qualitative and quantitative methods. En Jones, Michael; Moore, Michael y Snyder, Richard (Editores). **Inside organizations: Understanding the human dimension**. Sage Publications, Inc. Estados Unidos.
- Stevens, Betsy (1996). Using the Competing Values Framework to assess corporate ethical codes. **Journal of Business Communication**. Volumen 33, número 1. (Pp. 71-84).
- Torres, Zacarías (2007). **Teoría general de la administración**. Grupo Editorial Patria. México.
- Virtanen, Turo (2000). Commitment and the study of organizational climate. En N. M. Ashkanasy, Neal; Wilderom, Celeste y Peterson, Mark (Editores). **Handbook of organizational culture & climate**. Sage Publications, Inc. Estados Unidos.
- Williamson, Oliver (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**. Volumen 87, edición 3. (Pp. 548-577).