

VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CULTURA EMPRESARIAL EN FUNCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y VINCULAR EMPÍRICAMENTE AMBOS CONSTRUCTOS

Dr. Roberto Hernández Sampieri

Universidad de Celaya, México

Dr. Carlos Fernández Collado

Instituto Politécnico Nacional, México

Resumen: El presente estudio estableció como objetivo central el perfilar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura organizacional. Se eligió al Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, por ser tal vez el marco de referencia con mayor evidencia empírica en lo que respecta a la cultura corporativa. El MVC propone una estructura de cuadrantes de valores para las organizaciones: 1) Enfoque interno, flexibilidad (organización familiar o clan), 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica), 3) enfoque externo, flexibilidad (organización adhocrática), y 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas). Asimismo, sostiene que las organizaciones presentan una mezcla de valores de todos los cuadrantes.

Los resultados, en términos generales, fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 12 organizaciones de la Región Central de México (1424 casos). Por otra parte, se generó un instrumento que mide el clima organizacional en función del MVC, el cual demostró capacidad de discriminar entre organizaciones y ser válido y confiable.

Abstract: The purpose of this study was to outline a model in the Mexican labor field that contextualizes organizational climate and links it with organizational culture. The Competing Values Framework (CVF), by Cameron & Quinn, was chosen due to its importance as the framework with more empirical evidence regarding corporate culture. The CVF proposes a 4-quadrant structure for organizations: 1) internal focus, flexibility (clan), 2) internal focus, stability and control (hierarchy), 3) external focus, flexibility (adhocracy), and 4) external focus, stability and control (market). Likewise, it states that organizations present a mix of values from all quadrants. Overall, the findings of the study founded the model in a heterogeneous sample of 12 organizations (n=1424) in the central region of Mexico. In addition to the model, an instrument was designed to measure organizational climate according to the CVF. The instrument proved, with reliability and validity, the capability to discriminate amongst organizations.

Introducción

El clima organizacional

El concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización. Particularmente, a partir del 2000 recobró un notable interés. Esto se debe en gran medida a que la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional (Patterson et al., 2005). Además de que está correlacionado a una diversidad de resultados empresariales o institucionales (Riordan et al., 2005; Bernhardt et al., 2000; Morrison, 1997). Tal clima afecta la productividad y la calidad del servicio a nivel personal (Clarke et al., 2002), así como el desempeño individual (Day y Bedeian, 1991). A nivel grupal, tiene efectos en las relaciones y la productividad (Young y Parker, 1999; Anderson y West, 1998). Se ha demostrado que se vincula a variables de procesos grupales a través de los niveles organizacionales (Griffith, Hom, y Gaertner, 2000). Favorece la satisfacción en el trabajo (Schneider y Bartlett, 1978), eleva el involucramiento en el trabajo (Brown y Leigh, 1996) y la conducta ciudadana en la organización (Moorman, 1991). El cambio organizacional requiere de construir un adecuado clima interno (Ulijn y Weggeman, 2001; Schneider, Brief, y Guzzo, 1996). Es un facilitador y a veces un requisito para implementar tecnología (Klein y Sorra, 1996).

Sin embargo, la investigación sobre este constructo se ha caracterizado por confusión en cuanto al concepto mismo y en torno a otras variables del comportamiento en las organizaciones. Actualmente, no existe un consenso sobre una definición (Parker et al., 2003), aunque el concepto ha inspirado varias descripciones y operacionalizaciones. En términos generales, el clima organizacional es entendido como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, e intenta “capturar” o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones (Patterson et al., 2005). Pero en términos específicos, la incertidumbre conceptual con respecto a las percepciones del clima se ha perpetuado debido al uso, por parte de los investigadores en la materia, de una variedad de términos al referirse a las percepciones de los individuos respecto a su ambiente del trabajo; por ejemplo: “clima psicológico”, “clima colectivo” y “clima organizacional” (Parker et al., 2003).

Por otra parte, la mayoría de los estudios empíricos en este campo han utilizado una unidad de análisis agregada como el grupo de trabajo, el departamento o la organización –los constructos de clima grupal, departamental u organizacional-. Tales climas han sido contruidos operacionalmente adicionando puntuaciones de casos al nivel apropiado y utilizado estadísticas de tendencia central para representar al clima en dicho nivel. El argumento racional detrás del análisis agregado de datos

individuales en una unidad es la premisa respecto a que las colectividades organizacionales poseen su propio clima y que éste puede ser identificado mediante la demostración de diferencias significativas entre unidades respecto al clima y acuerdos reveladores en las percepciones dentro de las unidades (James y Jones, 1974).

Para establecer las fronteras de su revisión, los estudios más recientes (por ejemplo, Smith-Crowe, Burke, y Landis, 2003; Parker et al., 2003; Patterson et al., 2005; Ostroff, Shin, y Kinicki, 2003) han considerado importante comenzar clarificando el concepto y distinguirlo de otros constructos. En su opinión, mucha de la confusión conceptual producida por el uso de múltiples variables complejas puede remediarse definiendo claramente un nivel de teoría, de medida y de análisis (Parker et al., 2003).

En cuanto a su operacionalización, podemos decir que existen pocas mediciones validadas del constructo. Esto último es particularmente cierto en el contexto latinoamericano. En términos de Patterson et al. (2005): mientras que el clima ha sido descrito consistentemente como las percepciones de los empleados respecto a sus organizaciones, la construcción se ha visto envuelta en definiciones operacionales conflictivas e inconsistencias en su medición.

Asimismo, las visiones sobre el clima en las empresas e instituciones lo vinculan con otro importante elemento: La cultura organizacional (por ejemplo, Robbins, 2004). Aunque se ha mencionado que el clima es un constructo relacionado al de cultura corporativa, se puede precisar que es una variable diferente (Reichers y Schneider, 1990; Sparrow, 2001); 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. Por tal razón, el modelo que se comienza a proponer con este trabajo no solamente debía contextualizar al clima, sino conectarlo en un plano tanto conceptual como operacional con la cultura organizacional.

El clima laboral ha sido definido como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características de la organización (Schneider y Hall, 1972). Por su parte, Reichers y Schneider (1990) lo entienden como la percepción compartida sobre la manera como ocurren las situaciones en el entorno laboral. Más precisamente, el clima es referido a la percepción común respecto a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

McKnight y Webster (2001), y Ruppel y Harrington (1997) consideran al clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas. Brunet (2002) define el clima organizacional como: “las actitudes subyacentes a los

valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización” (p .55).

De las definiciones, se desprende que el clima organizacional está fundamentado en “percepciones” colectivas del personal respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera).

Con respecto a las dimensiones que han sido identificadas como componentes de esta compleja variable, a través de los años han proliferado diversas visiones, conduciendo a una confusión y un lento progreso teórico.

Litwin y Stringer (1978) midieron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización. En sus revisiones sobre la literatura, L. R. James y L. A. James (James y Sells, 1981; Jones y James, 1979) identificaron cinco dominios primarios de las percepciones sobre el ambiente de trabajo: 1. características del trabajo (por ejemplo, autonomía, reto e importancia de la tarea), 2. características del papel o rol laboral (ambigüedad, conflicto y sobrecarga), 3. características del liderazgo (énfasis en las metas, apoyo e influencia ascendente...), 4. trabajo en equipo y características sociales del ambiente (por ejemplo: cooperación, orgullo y calidez); y 5. atributos de la organización y el subsistema o departamento (entre otros, innovación, apertura a la información y sistema de recompensas). Estas dimensiones han sido confirmadas en otros estudios (James y James, 1989; James, James, y Ashe, 1990; James y McIntyre, 1996), aunque no incluyeron en sus investigaciones el quinto dominio.

La evaluación del estado del arte realizada por Glick (1985), describía una lista abreviada de las dimensiones del clima, incluyendo la distancia psicológica al líder (Payne y Mansfield, 1978), la confianza gerencial (en el superior) y la consideración (Gavin y Howe, 1975), el flujo de comunicación (Drexler, 1977), la apertura mental (Payne y Mansfield, 1978), la orientación al riesgo (Lawler, Hall, y Oldham, 1974), la calidad en el servicio (estudiada también por Schneider, Wheeler, y Cox, 1992); la equidad y la centralidad (Joyce y Slocum, 1979). Después de la revisión de Glick, el desarrollo de nuevas escalas ha continuado. Por ejemplo, el instrumento denominado “Índice del Clima en Organizaciones de Negocios” de R. L. Payne y D. C. Pheysey, desarrollado en 1971, fue revisado en 1992 con la adición de escalas interesadas en medir el servicio al cliente, el impacto de la calidad de la información y la habilidad para administrar la cultura (Payne, Brown, y Gaston, 1992).

Koys y DeCottis (1991) incluyeron como dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y soporte. Anderson y West (1998) generaron un instrumento con ítems para medir el clima grupal o departamental Inventario del Clima

de Equipo que considera: visión, seguridad participativa, orientación a la tarea y soporte para la innovación. Davidson, Manning, Timo, y Ryder (2001) tomaron en cuenta: soporte y facilidades del líder; espíritu profesional y organizacional; conflicto y ambigüedad; regulaciones de la organización y presión; variedad, reto y autonomía en el trabajo; estándares en el trabajo; cooperación, amistad y calidez en el trabajo en equipo.

Clarke, Sloane, y Aiken (2002) evaluaron el clima organizacional entre enfermeras de un hospital en relación a los siguientes componentes: creatividad, innovación, satisfacción, alta gerencia, relaciones interpersonales, experticia funcional, compensaciones, habilidad para escuchar, servicio al cliente, comunicación, obtención de resultados, pensamiento analítico, evaluación del superior (como mentor), liderazgo estratégico, trabajo en equipo, adaptabilidad, apoyo de asesores (“staff”) y liderazgo general.

Parker et al. (2003) en uno de los estudios más relevantes dentro del campo que nos ocupa, realizado a través de meta-análisis, identificaron dimensiones comunes en las investigaciones del clima a nivel prácticamente mundial. Utilizando los términos de búsqueda en inglés: (1) clima psicológico, (2) clima organizacional, (3) clima de tarea, (4) clima de trabajo, (5) percepciones de los empleados, (6) percepciones sobre el trabajo, y (7) percepciones del ambiente de trabajo; encontraron que las categorías de los factores medidos con mayor frecuencia son: rol en el trabajo, el trabajo en sí, el líder, el grupo de trabajo, la organización en general, la satisfacción en el trabajo, el sentirse “bien” en el ambiente laboral, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo.

Patterson et al. (2004 y 2005), basándose en una extensa revisión de la literatura, generaron un instrumento que consideró las siguientes dimensiones: involucramiento, autonomía, soporte del supervisor, integración, preocupación por el bienestar del empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexividad (capacidad para pensar en las decisiones laborales), innovación y flexibilidad, enfoque externo a la organización, claridad de metas, presión para producir, calidad (en el trabajo y de la empresa), retroalimentación del desempeño, eficiencia, formalización, tradición (seguir normas establecidas por años), afecto hacia los empleados, satisfacción general hacia el trabajo (respecto al superior, la organización y el puesto en sí), y dedicación en el trabajo.

En el contexto latinoamericano, Álvarez (1992) en su revisión de la literatura menciona como factores: estructura de las tareas, relación recompensas-castigos, centralización de las decisiones, logro, entrenamiento y desarrollo, seguridad y riesgo, apertura, estatus, motivación, retroalimentación, competencia y flexibilidad organizacional. Más recientemente Toro (2002) consideró: retribución (compensación económica, beneficios extralegales, equidad en la remuneración), retos (niveles de exigencia, orientación al éxito e incentivos por el logro de resultados), riesgos (tipos de riesgos, situaciones que causan estrés y riesgos psicosociales), y

participación (en rubros como la planeación, toma de decisiones, control, calidad y utilidades).

Hernández Sampieri (2004 y 2006) efectuó una revisión de la literatura con más de 50 estudios realizados en Estados Unidos y Europa entre 1960 y 2003, y seis en México, y encontró que las dimensiones más comunes son: percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca).

La cultura organizacional

La cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Kaarst-Brown et al., 2004). Las culturas corporativas moldean la manera en como las personas actúan y se relacionan e influye fuertemente las formas en que se hace el trabajo. Abarca las metas de la organización, normas de conducta y las ideologías dominantes. La cultura puede expresarse a través de los mitos de la organización, sus héroes, leyendas, historias, jerga, ritos y rituales (Adeyoyin, 2006).

Peters y Waterman (1982) definieron a la cultura organizacional como un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, “slogans” y anécdotas. Las definiciones de la cultura organizacional nos refieren a las siguientes entidades (Virtanen, 2000):

- Una configuración única de normas, valores, creencias, formas de comportamiento y aquellas características sobre la manera en la cual los individuos y grupos se combinan para hacer el trabajo.
- Un conjunto de significados –en gran medida tácitos– compartidos por un grupo de personas.
- Un patrón de premisas básicas compartido que el grupo aprendió para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna.
- La conciencia invisible, implícita e informal de la organización que guía el comportamiento de los individuos.
- Los valores, creencias y actitudes relativamente estables y sostenidas que existen dentro de la organización.

Para determinar las dimensiones más importantes de la cultura corporativa es fundamental utilizar un armazón o modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves. Ningún modelo es completamente incluyente, ni totalmente correcto. Pero, el modelo en el que se fundamenten las investigaciones en el ámbito organizacional debe contar con soporte empírico, tratar de describir la realidad con “exactitud” (bajo la perspectiva cuantitativa)

y con “profundidad” (bajo la óptica cualitativa), ser válido, y que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas.

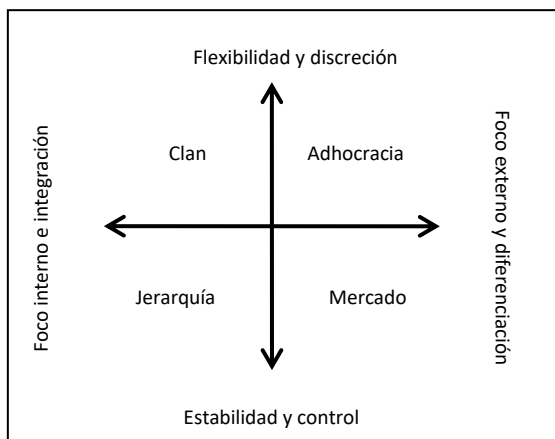
Existen diversos modelos de la cultura, entre ellos el Modelo de Orientación Cultural (Auxillium West Company, 2007; Hofstede y Hofstede, 2005; y Hofstede, 2001 y 1993), el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2001 y 2000), y el Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006). De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina) y posee mayor sencillez y claridad conceptual es tal vez el último (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, y St. Clair, 2007; Leal, Martín, y Hernández, 2007; Ralston, Terpstra-Tong, Terpstra, Wang, y Egri, 2006; Cameron y Quinn, 2006; De la Garza, Hernández Sampieri, y Fernández Collado, 2005; Morcillo y Alcahud López, 2005; Sepúlveda, 2004; Berrio, 2003; Ahumada, 2001; Quinn, 1988; Quinn y Kimberley, 1984; y Quinn y Rohrbaugh, 1983 y 1981). Es comúnmente conocido por sus siglas en español como *MVC*.

El Modelo de los Valores en Competencia

El MVC fue desarrollado inicialmente de investigación realizada para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas, siguiendo preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?, cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron y Quinn, 2006).

El modelo considera dos dimensiones/continuos: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control, y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales, tal y como se aprecia en la figura 1.

Figura 1
Modelo de los Valores en Competencia



(MVC).

El modelo recibió su nombre porque los criterios dentro de los cuatro subdominios parecen llevar mensajes contradictorios. Los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero también que a la vez sean estables y controladas.

Mientras que los subdominios parecen ser cuatro perspectivas completamente diferentes, están estrechamente relacionados y entrelazados. Son cuatro componentes de una estructura más grande: la efectividad organizacional y directiva. Los subdominios o cuadrantes en el MVC representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones, y se viven. Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2006) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas. La mayoría de las empresas e instituciones poseen elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante. Por lo tanto, no se trata de un modelo “tipológico”, sino “topológico”.

Clan:

Esta forma de organización recibe su nombre porque es muy similar al tipo de estructura familiar. Su concepción surgió después de estudiar a algunas firmas japonesas hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta (Cameron y Quinn, 2006). Varios estudiosos observaron diferencias fundamentales entre los diseños organizacionales de jerarquía y mercado en los EE. UU. y compañías niponas, que se parecían a los “clanes”. La cultura fue definida en la denominada teoría “Z” de William Ouchi (Ouchi, 1986, 1982).

Metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de “nosotros” permean a las empresas tipo clan. Sus miembros se perciben más bien como una familia extensa que como entidades económicas (Cameron y Quinn, 2006). En lugar de reglas y procedimientos jerárquicos o las ganancias en los mercados, las organizaciones tipo clan se caracterizan por el trabajo en equipo, el involucramiento de los empleados en los programas y un compromiso corporativo con los trabajadores. Tales rasgos fueron evidenciados por los equipos semiautónomos de trabajo que recibían recompensas sobre la base del esfuerzo y logro grupal, no individual; y que contrataban o despedían a sus propios miembros. Asimismo, por los círculos de calidad, en los cuales los empleados podían expresar sugerencias concernientes a cómo mejorar su propio trabajo y el desempeño de la compañía. El concepto de “empowerment” se aplicó a esta clase de organizaciones (Blanchard, Carlos, y Randolph, 2001).

Las premisas básicas de la organización “clan” son: 1) el ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados, 2) los consumidores deben ser vistos como socios, 3) la organización “está en el negocio” de desarrollar un ambiente humano de trabajo, 4) la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.

Cameron y Quinn (2006) sugieren que este tipo de organización y su cultura se basa en el trabajo de autores como Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris.

La cultura clan genera un clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos (Cameron y Quinn, 2006). Los líderes actúan como mentores y con elementos paternalistas. La organización se cimienta en la tradición y la lealtad, además de que a largo plazo enfatiza el beneficio del desarrollo individual, siendo importantes la cohesión y la moral. El éxito es definido en términos del clima organizacional y la preocupación por la gente. Elementos como el colectivismo (trabajo en equipo), la participación y el consenso resultan vitales.

Jerarquía:

Cameron y Quinn (2006) fundamentan esta clase de cultura en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber: reglas, especialización, “meritocracia” (supervisión mediante premios y sanciones), jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad. Tales características fueron adoptadas por empresas e instituciones cuyo mayor reto fue generar eficiencia, confiabilidad, flujos planos, resultados predecibles. En los años sesenta representó el ideal de una compañía, debido a que la burocracia conducía a la estabilidad, la eficiencia y a una fuerte consistencia en la producción de bienes y servicios. Desde luego, el ambiente era relativamente estable y las tareas y funciones podían ser integradas y coordinadas, además, era posible mantener la uniformidad en los productos,

los empleados y sus trabajos eran controlables. Las líneas claras en la toma de decisiones, la autoridad, las reglas estandarizadas y los procedimientos, y el control y los mecanismos de responsabilidad, fueron considerados como las “llaves del éxito”.

La cultura organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado y formalizado, y múltiples niveles jerárquicos. Los procedimientos gobiernan a los empleados. Los líderes efectivos deben ser adecuados coordinadores y organizadores. Mantener a la organización en el largo plazo, sin “turbulencia”, es lo más importante. Los aspectos centrales a largo plazo son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia. Reglas formales y políticas mantienen a la organización unida.

Asimismo, la uniformidad de los productos o servicios resulta fundamental y los valores claves se enfocan en mantener la eficiencia, la fiabilidad, la rapidez y la producción constante. Los nuevos empleados comienzan realizando un solo trabajo o tarea, los procesos están sujetos a tiempos y movimientos “inflexibles”. Los ascensos requieren de un amplio conocimiento de las reglas y políticas.

Adhocracia (ausencia de la jerarquía):

Este tipo de organización y la cultura asociada surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2006). Representa un diseño sensible a las condiciones aceleradamente cambiantes (hiper-turbulentas) que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI. Es resultado del rápido decrecimiento de la vida de los conceptos, productos y servicios. Una de sus premisas fundamentales es que las iniciativas innovadoras y pioneras conducen al éxito. Asimismo, “las organizaciones están principalmente en el negocio de desarrollar nuevos productos y servicios, y preparándose para el futuro” (Cameron y Quinn, 2006, p. 43).

La principal tarea directiva es lograr que se adopten la creatividad, el emprendedurismo y la actividad de “permanecer en el límite”. La adaptación y la innovación son vías para conseguir nuevos recursos y lograr la rentabilidad; consecuentemente, el énfasis se coloca en la creación de una visión del futuro, una “anarquía organizada” y una capacidad de imaginación considerable.

Para Cameron y Quinn (2006) representa un diseño organizacional de reconstrucción permanente (cambia conforme nuevas tareas y productos son requeridos). Las adhocracias son temporales, se reconstituyen rápidamente cuando se presentan otras circunstancias. Una meta esencial de la organización adhocrática es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, típicas del mundo globalizado.

Al contrario de las empresas tipo mercado o jerarquía, las adhocracias no centralizan el poder ni las relaciones de autoridad (Cameron y Quinn, 2006). En su lugar, el poder fluye de individuo en individuo, o de grupo de tarea en grupo de tarea, dependiendo del problema que se enfrente en el momento. Se enfatiza la individualidad y la toma de riesgos, así como la capacidad para anticipar el futuro en materia de producción, clientes, investigación y desarrollo. Por ejemplo, una firma de consultoría trata a cada cliente como un proyecto independiente y genera un diseño organizacional emergente y temporal para atenderlo y completar la tarea. Cuando el proyecto concluye, la estructura cambia o se desintegra (Cameron y Quinn, 2006).

Esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados toman riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. El lazo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación. El énfasis empresarial se centra en ser vanguardistas en cuanto a conocimiento, productos y servicios (Cameron y Quinn, 2006). El cambio es permanente y la ubicación de nuevos retos es esencial. La apuesta organizacional al largo plazo es en el crecimiento rápido y la adquisición de nuevos recursos. El éxito se define en función de generar productos y servicios únicos y originales.

Mercado:

Constituye otra forma de organización surgida al final de los años sesenta, conforme las compañías enfrentaron nuevos retos (Cameron y Quinn, 2006). Confía en un conjunto fundamentalmente distinto de asunciones y está basada en el trabajo de Oliver Williamson (Cameron y Quinn, 2006). Asimismo, su diseño es referido como una forma de mercado. Sin embargo, el término “mercado” no es sinónimo de la función mercadológica, sino que va más allá, se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado en sí misma. Está orientada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca a las vinculaciones con las entidades del entorno como clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores.

La organización de mercado a diferencia de la jerárquica, donde el control interno se mantiene por las reglas, el trabajo especializado y las decisiones centralizadas; opera primariamente a través de mecanismos económicos y el intercambio monetario. Su mayor preocupación reside en conducir transacciones con los agentes externos como ventas, compras y alianzas tecnológicas (los contratos son esenciales). La rentabilidad, los resultados de intercambios, la fuerza en los nichos de mercado, la expansión de las metas y la lealtad del consumidor son los objetivos básicos de la compañía. Consecuentemente, los valores centrales son la competitividad y la productividad, los cuales se alcanzan mediante el posicionamiento externo y el control.

Las premisas fundamentales de la cultura de mercado son: a) el ambiente externo no es benigno sino hostil, b) los consumidores son sensibles y están interesados en el coste del producto o servicio (el valor agregado es importante), c) la compañía está inmersa en el “negocio” de incrementar su posición competitiva, y d) la tarea mayor de la gerencia es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias. Para ello se necesita de propósitos claros y una estrategia agresiva.

Los líderes deben ser asertivos, competitivos, pensantes y demandantes; el énfasis es en ganar y la preocupación en el largo plazo reside en las acciones competitivas y la ampliación de metas y objetivos (Cameron y Quinn, 2006). El éxito es definido en términos de participación y penetración del mercado. “Dejar atrás” a la competencia y el liderazgo en el mercado resultan vitales. Los equipos de fútbol americano en los EE. UU. son un buen ejemplo de esta clase de cultura (por ello la literatura al respecto está repleta de frases de célebres entrenadores como Vince Lombardi, Don Shula y Lou Holtz). Los autores que se adhirieron a ella visualizaban a la organización como una entidad guerrera, tal es el caso de obras basadas en el pensamiento de “Sun Tzu” aplicadas a la empresa (Krause, 2005; Michaelson, 2001).

El MVC además de especificar diseños organizacionales, culturas y valores; ordena los atributos de las organizaciones, y debido a que fue formulado sobre la base de las premisas fundamentales acerca de cómo trabajan y son dirigidas las empresas e instituciones, describe otros aspectos organizacionales como los roles del liderazgo, los criterios de efectividad y las teorías administrativas asociadas más cercanamente con cada uno de los cuadrantes.

Metodología

Hipótesis y variables

La hipótesis central del estudio fue: “Existe una asociación positiva entre el clima laboral y la cultura organizacional”, y tal relación puede encuadrarse en un modelo (MVC) y demostrarse empíricamente.

A su vez, las hipótesis operacionales que dirigieron la investigación fueron:

Hi₁: “De la medición de las variables del clima organizacional emergerán 17 dimensiones al efectuar la validación del constructo”¹.

Hi₂: “Las unidades organizacionales de la muestra presentarán una mezcla de valores de todos los cuadrantes”. Consecuentemente:

Hi₃: “Los cuadrantes tendrán correlaciones considerables entre sí”; sin embargo:

¹ Número de variables incluidas en la medición.

Hi₄: “Las variables al interior de cada dominio o cuadrante tendrán correlaciones más altas con respecto a las correlaciones que pudieran tener con las dimensiones de otros dominios”.

Se eligieron después de tres aplicaciones en empresas y de acuerdo a la revisión de la literatura, 17 variables del clima organizacional enmarcadas en el MVC y se anticipó que las empresas e instituciones de la muestra tendrían valores significativamente superiores a cero en todas estas dimensiones. A continuación se listan las variables del clima organizacional consideradas, por cuadrante.

1) Cuadrante de organización familiar o clan (*relaciones humanas*): bienestar de los empleados, autonomía, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, y soporte del superior inmediato.

2) Cuadrante de organización jerárquica (*proceso interno*): formalización y tradición.

3) Cuadrante de organización adhocrática (*sistemas*): flexibilidad/innovación, enfoque externo, y reflexividad.

4) Cuadrante que corresponde a la organización de mercado (*metas racionales*): claridad de metas organizacionales, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir, y retroalimentación del desempeño.

Instrumento de recolección de los datos

Las variables fueron operacionalizadas a través de un cuestionario estandarizado, el cual se basó en dos instrumentos: 1) la Medida del Clima Organizacional fundamentada en el Modelo de los Valores en Competencia de Quinn y Rohrbaugh (Patterson et al., 2005); y 2) la escala Uni del Clima Organizacional validada para el medio laboral mexicano (Hernández Sampieri, 2006 y 2004). 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.

Muestra

La muestra fue heterogénea, abarcó 12 empresas industriales, comerciales y de servicios; de distintos tamaños: 48 a 333 empleados (donde se entrevistó como mínimo al 90% de éstos). La *n* definitiva fue de 1424 casos.

Resultados y Conclusiones

Confiabilidad y validez del instrumento

El coeficiente alfa-Cronbach obtenido fue de 0.952 (con 95 ítems y 972 casos válidos completos, ya que se consideraron “valores perdidos” si no respondían a uno de los ítems). Asimismo, se efectuó un análisis de factores por componentes principales (una vez realizados el test de

adecuación de la medida de KMO y la prueba de esfericidad de Barlett, cuyos respectivos valores fueron de 0.918 y 48775.6. Los resultados resumidos de tal análisis se muestran en el apéndice 1 (tabla 2).

La estructura obtenida fue de cuatro factores principales (sobretudo uno), dos menores y 15 secundarios; lo que presenta una consistencia con el Modelo de los Valores en Competencia (se obtuvieron empíricamente los cuatro subdominios y las 17 dimensiones mencionadas previamente).

Correlaciones entre cuadrantes

Con respecto a las correlaciones entre los subdominios o cuadrantes éstas presentan, salvo el cuadrante de organización jerárquica (*proceso interno*), coeficientes bastante significativos y positivos: entre *relaciones humanas* y *sistemas* la correlación fue de 0.796 (significancia $> .000$, $n=1090$); entre *relaciones humanas* y *metas* de 0.676 ($s > .000$, $n=1042$); entre *sistemas* y *metas* de 0.739 ($s > .000$, $n=1152$); pero entre *relaciones humanas* y *proceso interno* de -0.170 ($s > .000$, $n=1068$), *proceso interno* y *sistemas* de -0.172 ($s > .000$, $n=1210$); y entre *proceso interno* y *metas* de $.037$ $s = .207$, $n=1154$). Los anteriores coeficientes son del tipo de Pearson, y resultados muy similares se obtuvieron al calcular los coeficientes ordinales tau_b de Kendall y rho de Spearman.

Análisis de varianza

Asimismo, se llevaron a cabo diversos análisis de varianza unidireccionales independientes para evaluar el grado en que el instrumento era capaz de discriminar entre diferentes climas organizacionales vinculados con distintas culturas. Desde luego, la variable independiente fue la de “empresa” y el análisis se efectuó por cada una de las 17 dimensiones consideradas, más los cuadrantes y la escala total (el análisis fue para grupos no correlacionados con tamaño distinto, asumiendo que se trata de empresas con naturaleza y características muy variadas entre sí).

Un aspecto muy importante de estos resultados consistió en que la mayoría de las dimensiones, cuadrantes y el clima en general, difieren entre organizaciones de manera significativa (con excepción de “entrenamiento”, “formalización” y “esfuerzo”); así lo indican los valores F y sus respectivas significancias: “reflexividad” al nivel del .05 y el resto al del .01 (ver apéndice 2 y la tabla 3).

Estos resultados nos indican que la escala discrimina entre organizaciones respecto al constructo de interés: “clima organizacional” enmarcado dentro de la cultura empresarial o institucional. Requisito indispensable para la validez general de un instrumento de medición de esta naturaleza (Patterson et al., 2005).

Caracterización de la cultura

Asimismo, con la aplicación del instrumento sobre el clima organizacional vinculado a la cultura corporativa se pudo caracterizar a ésta de acuerdo con el Modelo de Valores en Competencia, utilizando los promedios en cada cuadrante (y contrastándolos mediante pruebas “t”) y visualizándolos gráficamente. Este método para caracterizar la cultura lo ejemplificaremos con una de las organizaciones que conformaron la muestra, para que se perciban sus alcances (tabla 1).

Tabla 1

Empresa promotora de un programa de
Lealtad deportivo

Cuadrante	Promedio
Relaciones humanas	2.48
Enfoque interno	2.85
Sistemas	2.54
Metas racionales	2.71

Todas las pruebas “t” obtuvieron valores significativos en un nivel superior al .01.

La empresa posee una mayor orientación al *enfoque interno* (los empleados perciben una formalización relativamente alta, es decir, éstos observan control interno, presencia de reglas y políticas formales, así como regulación constante) y una menor orientación al bienestar de los empleados, la autonomía, la integración y el apoyo moral. En el apéndice 3 se muestra la caracterización gráfica de la cultura de esta empresa.

Discusión

En primer término es necesario señalar que se cumplió con el objetivo de relacionar empíricamente al clima laboral con la cultura organizacional dentro de una estructura conceptual lógica y congruente: el Modelo de los Valores en Competencia.

Con respecto a las hipótesis operacionales habremos de señalar las siguientes conclusiones:

Por lo que se refiere a la primera cabe señalar que aunque se esperaban 17 factores (variables iniciales), se obtuvieron 21, cuatro centrales y 17 que podríamos denominar “secundarios”; y al efectuar un examen cuidadoso de la estructura de las matrices factoriales y los reactivos, nos percatamos de que mantienen un alto grado de correspondencia con el Modelo de los Valores en Competencia (cuadrantes y dimensiones), lo que representa cierta validación empírica de éste y de las premisas claves de Patterson et al. (2005). Respecto a la segunda y tercera hipótesis derivadas de las consideraciones de Cameron y Quinn (2006) y la literatura que le antecede, podemos observar que han sido probadas en el contexto del estudio: las empresas de la muestra presentaron una mezcla de valores de todos los cuadrantes y no se concentraron en uno solo, esto se corrobora con el hecho de que los subdominios tuvieron correlaciones considerables entre sí, salvo en el caso del proceso

interno. Esto significa que la comprensión de las empresas e instituciones debe basarse en el énfasis relativo que otorgan a cada uno de los valores en competencia (Cameron y Quinn, 2006; Patterson et al., 2005). Forzarlas para que sean caracterizadas en uno u otro cuadrante no podría representar la inherente dispersión de actividad y conocimiento de quienes laboran en ellas. Los empleados experimentan simultáneamente control y flexibilidad, y enfoque interno y externo en sus empresas. Es el grado de énfasis y los tipos de prácticas gerenciales (la implementación “real” de las ideologías directivas) lo que resulta relevante para quienes estudian el clima y la cultura organizacionales.

En torno a la cuarta hipótesis, su demostración no queda clara: las correlaciones al interior del cuadrante de *relaciones humanas* tienden a ser similares a las correlaciones entre las dimensiones de este cuadrante y los factores del subdominio de los *sistemas*; aunque las correlaciones al interior del cuadrante de *relaciones humanas* tienden a ser mayores a las correlaciones entre las dimensiones de éste y las variables del subdominio de *metas racionales*. Este último patrón se repite al hablar de las dimensiones del cuadrante de *sistemas* en comparación con los factores de *metas*.

Podemos, también, afirmar que el Modelo de los Valores en Competencia es multidimensional y no lineal. Las construcciones de clima y cultura parecen ser más complejas de lo que se ha supuesto en la mayoría de la literatura organizacional: paradójicamente son multidimensionales, pero resultan ser “molares”, en las cuales se “funden” distintas percepciones sobre aspectos centrales del ambiente de trabajo, la orientación directiva y los valores del empleado y la organización. Algo que en su momento apuntó Parker et al. (2003): detrás de las dimensiones del clima organizacional y otros conceptos, se encuentra presente un “proceso de juicio común”, el cual se refleja en las distintas mediciones de la percepción del contexto laboral. Es un “proceso subyacente” que se expresa de diversas maneras.

El “acuerdo” entre participantes al interior de las organizaciones fue aceptable y mostró satisfacer las condiciones de agregación de percepciones entre los empleados. El hecho de que una medida efectivamente discrimine entre empresas e instituciones es muy importante, puesto que sugiere que las variaciones en el clima fueron reflejadas en los datos obtenidos por las escalas. Los estudios de factores organizacionales a nivel de unidades completas deben poseer un alto grado de confianza, especialmente cuando los investigadores han identificado “a priori” organizaciones que difieren en cuanto a su naturaleza y características (Patterson et al., 2005; Parker et al., 2003).

En conclusión, sostenemos que el Modelo de los Valores en Competencia y el instrumento perfilado son una forma adecuada y confiable para caracterizar la cultura de una organización y medir, simultáneamente, su clima. Tal modelo sigue demostrando solidez y se continua refinando, no solamente para operacionalizar a la cultura organizacional sino también para contextualizar al clima y su medición.

Los resultados son de carácter exploratorio, aunque de alcance causal, y creemos que pueden contribuir a definir el rumbo para que otros estudios confirmen el modelo en distintas muestras de organizaciones latinoamericanas.

Referencias

- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8, 2, spring 2006. Versión electrónica en PDF, recuperada el 1 de enero del 2007, de: <http://libr.unl.edu:2000/LPP/adeyoyin.pdf>
- Alvarez, G. (1992). El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 1 / 2.
- Anderson, N. R., y West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 3, 235-258.
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional* (Monografía sin número). Valparaíso, Valparaíso, Chile: Universidad Católica de Valparaíso.
- Auxillium West Company (2007). *Corporate culture*. The HR Manager Web Resource. Recuperado el 1 de enero del 2007, de: <http://www.auxillium.com/culture.shtml>
- Bernhardt, K., Donthu, N., y Kennet, P. (2000), "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", *Journal of Business Research*, 47, 2, 161-171.
- Berio, A. A. (2003). Competing Values Framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41, 2, version electrónica. Recuperado el 3 de enero del 2007, de: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>.
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., y Randolph, A. (2001). *The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results*. San Francisco, CA, EE. UU.: Berrett-Koehler Publishers.
- Brown, S. P., y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, 358-368.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones* (5ta reimpresión). México, DF, México: Ed. Trillas.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizacional culture* (edición revisada). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

- Clarke, S. P., Sloane, D. M., y Aiken, L. H. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *Am J Public Health*, 92, 7, 1115-1119.
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N., y Rider, P. (2001). The dimensions of organizational climate in four- and five-star australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25, 4, 444-461.
- Day, D. V., y Bedeian, A. G. (1991). Work climate and type a status as predictors of job satisfaction: A test of the interactional perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 39-52.
- De la Garza, T., Hernández Sampieri, R., y Fernández Collado, C. (2005). *Estudio de la cultura organizacional en la región central de México*. Manuscrito presentado para su publicación y galardonado en el Premio Nacional de Investigación Laboral 2005. México, DF, México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Drexler, J. (1977). Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
- Gavin, J. R., y Howe, J. G. (1975). Psychological climate: some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science*, 20, 228-240.
- Glick, W. (1985). Comment: Organizations do not cognize; response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 1, 129-137.
- Griffith, R. W., Hom, P. W., y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 3, 463-488.
- Hernández Sampieri, R. (2004). *Validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el medio laboral mexicano*. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios Universitarios, A. C., Puebla, Puebla, México.
- Hernández Sampieri, R. (2006, septiembre). *Validación de instrumentos para medir el clima organizacional*. Documento presentado en el IV Congreso de Administración México, Centroamérica y el Caribe, Celaya, Gto., México.
- Hofstede, G. (1993). A Conversation with Geert Hofstede. *Organizational Dynamics*, 21, 4, 53-61.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2da. ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Hofstede, G., y Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, Ontario, Canada: Western Libraries, The University of Western Ontario.
- James, L. A., y James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 5, 739-751.

- James, L. R., James, L. A., y Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (40–84). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- James, L. R., y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 12, 1096–1112.
- James, L. R., y McIntyre, M. D. (1996). Perceptions of organizational climate. En K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (416–450). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- James, L. R., y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (275–295). Hillsdale, NJ., EE. UU.: Erlbaum.
- Jones, A. P., y James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201–250.
- Joyce, W. F., y Slocum, J. W., Jr. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior* (317–333). Columbus, OH, EE. UU.: Grid.
- Kaarst-Brown, M. L., Nicholson, S., Von Dran, G. M., y Stanton, J. M. (2004) Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53, 1, 33-53.
- Klein, K. J., y Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 4, 1055-1080.
- Koys, D. J., y DeCottis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-285.
- Krause, D. (2005). *The art of war for executives*. New York, NY, EE. UU.: Perigee Trade.
- Lawler, E. E., Hall, D., y Oldham, G. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 1, 139-155.
- Leal, A., Martín, E., y Hernández, J. M. (2007). *Cultura organizativa y orientación al mercado: Un análisis multisectorial en pymes*. Publicación de las universidades de Sevilla y Extremadura, España. Recuperado el 16 de septiembre del 2007, de:
www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP762.pdf
- Litwin, G., y Stringer, H. (1978). *Organizational climate*. New York, NY, EE. UU.: Simon & Schuster.
- McKnight, D. H., y Webster, J. (2001). Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a

- lense for understanding acceptance of awareness systems. En G. L Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (533-555). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Michaelson, G. A. (2001). *Sun Tzu: The art of war for managers: 50 strategic rules*. Avon, MA, EE. UU.: Adams Media Corporation.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, 845–855.
- Morcillo, P., y Alcahud López, M. C. (2005). Creatividad que estás en los cielos... *Revista mi+d*, 30, julio, 1-18.
- Morrison, K. A. (1997). How franchise job satisfaction and personality affects. Performance, organizational commitment franchiser relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, 7, 1, 39-67.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., y Tamkins, M. (2003). Organizational culture and climate. En. W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology* (565–594). New York, NY, EE. UU.: Wiley.
- Ouchi, W. (1982). *Theory Z*. Cambridge, MA, EE. UU.: Avon Books.
- Ouchi, W. (1986). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México, D. F., México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 4, 389–416.
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2, 193-216.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, 379–408.
- Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (163-176). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Payne, R. L., (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. En G. L Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.). *The*

- International handbook of organizational culture and climate* (107-121). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Payne, R. L., Brown, A. D., y Gaston, K. (1992). *Reliability and validity of an updated version of the Business Organisation Climate Index (BOCI)* (Discussion paper). Sheffield, England: Sheffield University Management School.
- Payne, R., y Mansfield, R. (1978). Correlates of individuals' perceptions of organization climates. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 209–218.
- Peters, T., y Waterman, R. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. New York, NY, EE. UU: Harper & Row.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. P., y St. Clair, L. S (2007). *Becoming a master manager: A Competing Values Approach* (4ta. Ed.). Hoboken, NJ, EE. UU.: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., y Kimberley, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. En K. J. R., y R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* (295–313). Homewood, IL, EE. UU.: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 2, 122–140.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 3, 363-377.
- Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X. L., y Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, 27, 9, 825-843.
- Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schnieder (Ed.), *Organizational climate and culture* (5–39). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Riordan, Ch., Vanderberg, R. J., y Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44, 4, 471–488.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México, DF, México: Pearson/Prentice Hall.
- Ruppel, C. P., y Harrington, S. J. (1997, mayo). *Fostering and innovative climate*. Documento presentado ante el Difusión Interest Group in Information Technology (DIGIT), Atlanta, GA, EE. UU., mayo.

- Schneider, B. J., Brief, A. P., y Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 4, 7-19.
- Schneider, B. J., Wheeler, J. K., y Cox, J. F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 5, 705-716.
- Schneider, B. J., y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climates. *Personnel Psychology*, 21, 323-332.
- Schneider, B. J., y Hall, D.T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic Diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 6, 447-455.
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración* (Revista de la Universidad de Concepción, Chile), Año XII, 63, diciembre, versión PDF, 1-21.
- Smith-Crowe, K., Burke, M. J., y Landis, R. S. (2003). Organizational climate as a moderator of safety knowledge–safety performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 861–876. Publicado en línea en Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.217.
- Sparrow, P. R. (2001). Developing diagnostics for high performance organization cultures. En G. L. Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (85-106). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Toro, F. A. (2002). Bases conceptuales para el diseño de un instrumento de diagnóstico de la satisfacción laboral en Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21, 2. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Uljin, J., y Weggeman, M. (2001). Towards and innovation culture: What are its national, corporate, marketing and engineering aspects. Some experimental evidence. En G. L. Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (487-519). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Virtanen, T. (2000). Commitment and the study of organizational climate and culture. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (339-354). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Young, S. A. y Parker, C. P. (1999). Predicting collective climates: Assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 7, 1199–1218.

APÉNDICE 1

Tabla 2

Análisis de factores: explicación de la varianza total²

	Extracciones de las cargas de las sumas de cuadrados		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado
1	22.596	23.785	23.785
2	5.292	5.571	29.356
3	3.686	3.880	33.236
4	3.029	3.189	36.424
5	2.306	2.427	38.851
6	2.170	2.284	41.135
7	1.924	2.025	43.160
8	1.893	1.993	45.153
9	1.615	1.700	46.853
10	1.587	1.671	48.523
11	1.505	1.584	50.108
12	1.430	1.505	51.613
13	1.389	1.462	53.076
14	1.342	1.413	54.488
15	1.260	1.326	55.814
16	1.197	1.260	57.074
17	1.161	1.222	58.297
18	1.132	1.192	59.489
19	1.123	1.182	60.671
20	1.083	1.140	61.811
21	1.032	1.086	62.897

² Únicamente se incluyen las extracciones de las cargas de las sumas de cuadrados.

APÉNDICE 2

Tabla 3

Análisis de varianza entre organizaciones.

Variable/varianza		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig
Autonomía	Entre grupos	44.888	11	4.081	9.189	.000
	Dentro grupos	605.706	1364	.444		
	Total	650.594	1375			
Integración	Entre grupos	16.499	11	1.500	3.885	.000
	Dentro grupos	511.921	1326	.386		
	Total	528.419	1337			
Involucramiento	Entre grupos	53.765	11	4.888	10.956	.000
	Dentro grupos	595.136	1334	.446		
	Total	648.901	1345			
Apoyo	Entre grupos	18.627	11	1.693	3.577	.000
	Dentro grupos	620.190	1310	.473		
	Total	638.816	1321			
Entrenamiento	Entre grupos	6.900	11	.627	1.536	.112
	Dentro grupos	561.851	1376	.408		
	Total	568.751	1387			
Bienestar	Entre grupos	66.977	11	6.089	11.707	.000
	Dentro grupos	695.871	1338	.520		
	Total	762.848	1349			
Relaciones Humanas	Entre grupos	16.806	11	1.528	5.171	.000
	Dentro grupos	332.661	1126	.295		
	Total	349.467	1137			
Formalización	Entre grupos	3.764	11	.342	.963	.478
	Dentro grupos	476.777	1342	.355		
	Total	480.541	1353			
Tradición	Entre grupos	10.332	11	.939	2.325	.008
	Dentro grupos	546.951	1354	.404		
	Total	557.282	1365			
Proceso Interno	Entre grupos	5.672	11	.516	3.318	.000
	Dentro grupos	200.471	1290	.155		
	Total	206.143	1301			
Innovación	Entre grupos	24.681	11	2.244	5.435	.000
	Dentro grupos	565.533	1370	.413		
	Total	590.213	1381			
Enfoque Externo	Entre grupos	47.753	11	4.341	11.126	.000
	Dentro grupos	522.734	1340	.390		
	Total	570.487	1351			
Reflexividad	Entre grupos	7.838	11	.713	1.872	.039
	Dentro grupos	516.253	1356	.381		
	Total	524.091	1367			
Sistemas	Entre grupos	15.020	11	1.365	4.848	.000
	Dentro grupos	361.056	1282	.282		
	Total	376.075	1293			

APÉNDICE 3

Figura 2

Caracterización gráfica de la cultura de la empresa de un programa de lealtad deportivo.

