

ANÁLISIS DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL BAJÍO MEXICANO BAJO EL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA

Sergio Méndez Valencia, Universidad de Guanajuato

RESUMEN

La investigación que aquí se presenta tuvo como objetivos: a) estudiar el clima laboral de distintas organizaciones públicas y privadas del Bajío Mexicano y al mismo tiempo, perfilar su cultura, utilizando como marco de referencia el Modelo de Valores en Competencia (MVC) y b) analizar la mezcla de tipos culturales que ocurre en tales empresas e instituciones y, consecuentemente, determinar si hay un dominio que prevalezca sobre los demás, lo que adicionalmente implica verificar diferencias entre variables del clima que conforman los cuatro arquetipos culturales del modelo. Lo anterior se realizó a través de la “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional, versión mexicana 2011”. La indagación contó con una muestra heterogénea de 26 empresas, todas ubicadas en el Bajío Mexicano (1,444 casos). El estudio señaló una manera de vincular al clima y la cultura organizacionales y los resultados encontraron que en la muestra confluyen los cuatro dominios culturales.

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Validación

ANALYSIS OF THE MIXTURE OF CULTURAL TYPES UNDER COMPETITIVE VALUES FRAMEWORK IN PUBLIC AND PRIVATE COMPANIES IN THE MEXICAN SHALLOWS

ABSTRACT

This paper studies organizational climate and culture in public and private organizations in the Bajío region in Mexico. We analyze their culture type's mix under the Competing Values Framework (CVF), determining if one domain prevails over others. This additionally verifies differences among variables forming the four culture types. The sample included 26 companies from diverse industry sectors. The Mexican validated version of the Organizational Climate and Culture Survey, was applied to 1,444 employees. The study links organizational climate and culture. Notwithstanding that, the four cultural domains (clan, adhocracy, hierarchy and market) are present in the organizations of the sample as predicted by the CVF. Market culture is more prevalent. In order to comprehend climate and culture in the organizations, the consideration of the confluence and linkage of all CVF's quadrants is needed.

JEL: M12, M14, M50

KEYWORDS: Organizational Climate, Organizational Culture, Validation

INTRODUCCIÓN

La investigación que aquí se presenta forma parte de una línea de investigación que se comenzó en 2007, misma que pretendió la vinculación entre el clima y la cultura organizacional. Si bien esta intención no es nueva, la innovación radica en el propósito de probar la relación de forma empírica y no solo conceptualmente como se había hecho en múltiples ocasiones dentro de la literatura organizacional. Adicionalmente, se buscó establecer dicha afinidad bajo un marco de referencia adecuado, aspecto que no se había presentado anteriormente, al menos en el contexto laboral mexicano. Después de una extensa búsqueda se seleccionó el 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 organizacional, el cual también ayudaría a enmarcar el clima y así asociar ambos constructos conceptual y empíricamente. Dicho modelo se eligió por representar un encuadre teórico que aglutina los principales enfoques administrativos, además de contar con abundante evidencia empírica (Cameron y Quinn, 2011 y 2006; Maldonado, Martínez y García, 2010; Johnson, 2009; Yu y Wu, 2009; Muro, 2008, solo por mencionar algunos estudios).

Siguiendo el modelo, se eligieron variables del clima organizacional que fueran ampliamente sugeridas por la literatura y que se pudieran ajustar al MVC, para posteriormente medirse y analizarse bajo este marco (teorización). Producto de dicha línea de investigación se ha logrado la validación de un instrumento generado a partir de las variables ubicadas en la literatura, mismas que se ha buscado que sean compatibles con el MVC. De esta manera el estudio que aquí se presenta sigue en el camino de aportar evidencia empírica que pruebe la relación conceptual entre clima y cultura organizacional bajo el modelo antes mencionado. De igual forma, se continúa con el desarrollo y validación de una herramienta que mide el clima y contextualiza la cultura de las organizaciones estudiadas conforme a las características del mismo “caparazón” teórico mencionado anteriormente.

El artículo se encuentra organizado en cuatro apartados. El primero se refiere a la revisión de la literatura, en éste se revisan los conceptos principales que conforman el estudio, es decir el clima organizacional, la cultura organizacional y el Modelo de los Valores en Competencia. En la segunda sección denominada metodología, se aborda la manera en que se llevó a cabo el estudio, se aclaran las definiciones conceptuales y operacionales de las variables enmarcadas dentro del MVC así como la muestra de la investigación. En la tercera parte se muestran los resultados encontrados en la indagación, las pruebas para confiabilidad y validez del instrumento, el examen de idoneidad en la elección de las dimensiones y de la muestra, los valores promedio obtenidos en las variables de clima organizacional y el esquema directivo del Modelo de los Valores en Competencia encontrado a partir de los datos recolectados en las organizaciones participantes. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, así como el camino propuesto para posteriores estudios.

REVISIÓN DE LITERATURA

El Clima Organizacional

Desde que Elton Mayo y sus colaboradores se sumaron en 1927 a los estudios que se realizaban en la planta de Hawthorne de la empresa Western Electric en Illinois, E.E.U.U. iniciaron una serie de investigaciones de manera más bien sistemática para determinar el impacto de las percepciones en el comportamiento laboral (Hernández-Sampieri, 2008). Los experimentos de Mayo concluyeron, entre otras muchas cosas, que la conducta y los sentimientos estaban fuertemente vinculados, además de que las influencias del grupo eran muy importantes para el comportamiento individual (Hernández, 2011). Así, siguieron diversos investigadores y autores en el campo de las relaciones humanas, los cuales evaluaron las causas del desempeño organizacional. Conforme las empresas han evolucionado en la forma de realizar sus procesos y funciones, también han cambiado su perspectiva y desarrollo de trabajo, de modo que ahora le dan mayor

importancia al ambiente en el cual los colaboradores realizan sus actividades. Esto se debe a que éste tiene una considerable influencia en el desempeño y satisfacción de los miembros dentro de las compañías. “El concepto de 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 año 2000” (Hernández-Sampieri y Andrade, 2011, p. 3). Esto se debe a que la mayoría de los modelos que caracterizan el comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral al que se refieren como clima organizacional (Patterson et al. 2005). Dickson y Mitchelson (2006) exponen el concepto que de acuerdo con ellos se ha convertido en el más dominante de la literatura actual, mismo que fue propuesto por Benjamin Schneider. De acuerdo con este autor el clima organizacional debe ser definido como las políticas, prácticas y procedimientos que son recompensados, apoyados y esperados en una organización en lo que respecta a un dominio específico de la organización, tales como la seguridad, innovación, servicio al cliente y la ética. Hernández-Sampieri y Andrade (2011, p. 4) proponen que:

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 (King, Hebl, George y Matusik, 2010; Arnaud, 2010; Wang y Rode, 2010; Patterson et al., 2005; Brunet, 2002). Si bien se siguen manteniendo discrepancias no solo en cuanto al concepto del clima organizacional, sino también respecto a su operacionalización, no se puede negar que este constructo representa una herramienta muy útil para entender las complejidades de las organizaciones (Gratto, 2001), y que su estudio en futuras investigaciones incluirá no solo diferentes perspectivas sino también nuevos métodos muy distintos a los convencionalmente utilizados. En resumen, el clima organizacional es un constructo complejo formado por variables identificables en sí mismas pero íntimamente relacionadas, al grado que éstas se funden con las otras y son difícilmente divisibles. El clima es el punto de encuentro entre la organización como “ente” y los miembros que la conforman, por lo tanto lo que afecta a la empresa tiene consecuencias para sus colaboradores y viceversa. Idealmente, se debe de buscar el bienestar de las instituciones a partir o pensando en sus asociados para así generar un círculo virtuoso para la propia organización, de lo contrario se producirán efectos negativos para la misma y por consecuencia para quienes forman parte ella.

Cultura Organizacional

Adeyoyin (2006) señala que hacia finales de la década de los 80’s surgió otro concepto como una manera alternativa para resolver a la *Gestalt* en las organizaciones, misma que dominó la investigación en el ámbito empresarial, la cultura organizacional. Autores como Pettigrew (1979), Schwartz y Davis (1981), Ouchi (1981), Peters y Waterman (1982) entre otros, pusieron de moda a este constructo. La relación entre ambos conceptos, en esa época creó confusiones en algunos investigadores. Al igual que el clima, la cultura organizacional se ha convertido en uno de los constructos centrales dentro de las teorías organizacionales en los últimos veinticinco años. Este concepto puede ser usado para describir los intentos de la gestión empresarial para reunir a los empleados en torno a proyectos comunes como el cambio y la respuesta de la organización a las adversidades (Nelson, 2011; Chirico y Nordqvist, 2010; Latta, 2009; Raz, 2009; Sarros, Cooper y Santora, 2008); los valores o símbolos (cultura corporativa) como lo pueden ser la calidad de vida en el trabajo y la efectividad (An, Yom y Ruggiero, 2011); la creatividad y motivación (Hon y Leung, 2011); así como también la dinámica social de las organizaciones (Jo y Joo, 2011; Chen, Fosh y Foster, 2008, Bunch, 2007; Wells, Thelen y Ruark, 2007), la cual es construida sobre una base diaria de interacciones entre los diversos miembros de las mismas (Dupuis, 2007).

Para Hernández-Sampieri y Andrade (2011, p.8): “la cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones”. En cuanto a su concepto, Schein (1990) establece que la cultura organizacional (CO) es lo que un grupo aprende en un periodo de tiempo y con lo que resuelve su problema de supervivencia en un entorno externo e interno de integración.

Para Cameron y Quinn (2006) la cultura define los valores principales, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización. Vinculación entre clima y cultura organizacional a través del Modelo de los Valores en Competencia (MVC) Como el lector lo habrá podido observar hasta este momento; 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, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009). 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, 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.

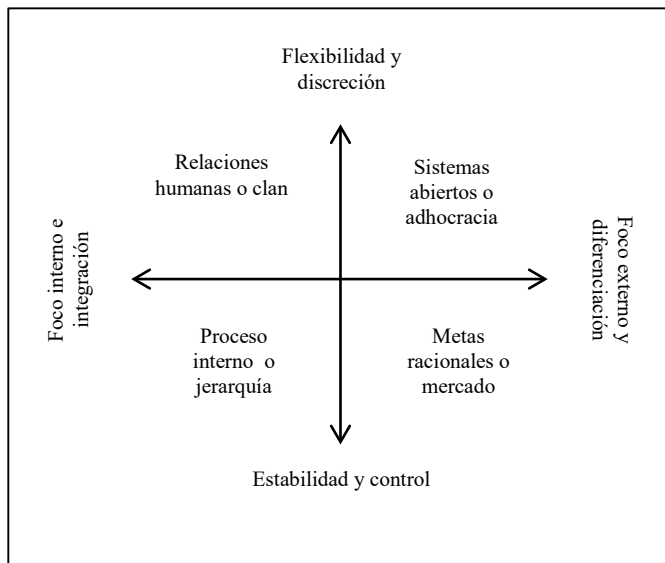
De igual manera, este par de constructos son monolíticos y a la vez multidimensionales. El clima y la cultura organizacional son “conceptos” usados para identificar el medio ambiente que afecta positiva o negativamente el comportamiento de la gente en las organizaciones. Finalmente, el investigador agrega 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. Análogamente, en una persona el clima sería su estado de ánimo, mientras que la cultura representaría su carácter. Patterson et al. (2005), desarrollaron y validaron una medida multidimensional del clima organizacional, al que nombraron “The Organizational Climate Measure” u OCM por sus siglas en inglés, el cual se basó en el Modelo de los Valores en Competencia de R. E. Quinn y J. Rohrbaugh. Para evaluar a las organizaciones a partir de los elementos que brinda el marco de valores en competencia. Patterson et al. (2005) propusieron una serie de dimensiones, las cuales se identificaron con cada uno de los cuadrantes que propone el MVC.

Bajo el mismo Modelo de los Valores en Competencia en 2008, Hernández-Sampieri logró no solo relacionar empíricamente los constructos de clima y cultura organizacional en el contexto latinoamericano, tal y como lo habían hecho anteriormente Patterson et al. (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 medía el clima en función de la cultura de la organización. Sin embargo, la herramienta demostró tener ciertas limitaciones. Por su parte, Méndez (2012) se propuso fortalecer los cuadrantes que habían resultado más débiles en el estudio de Hernández-Sampieri (2008) a partir de las variables propuestas por este último, aunque al finalizar el estudio, el cuadrante de proceso interno nuevamente presentó los valores de confiabilidad más bajos, como había sucedido en el estudio de Hernández-Sampieri.

El Modelo de los Valores en Competencia

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 (Méndez, 2012). El modelo contempla dos dimensiones o 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 dan como resultado cuatro subdominios culturales, tal y como se aprecia en la figura 1, los cuales se describen a continuación.

Figura 1: Modelo de los Valores en Competencia (MVC)



En esta figura se puede observar el Modelo de los Valores en Competencia el cual cuenta con dos dimensiones: 1) Flexibilidad y discreción Vs. Estabilidad y control y 2) Foco interno e integración Vs. Foco externo y diferenciación. El cruce produce a su vez cuatro cuadrantes: 1) Relaciones humanas o clan, 2) Sistemas abiertos o adhocracia, 3) Proceso interno o jerarquía y 4) Metas racionales o mercado, mismos que representan los esquemas culturales que compiten en cada organización. Fuente: Cameron y Quinn (2006).

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, 2011). La cultura fue definida en la denominada teoría “Z” de William Ouchi (Ouchi, 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, 2011). 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. La cultura clan genera un clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos (Muro, 2008; Cameron y Quinn, 2011). 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 (2011) 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), y en los trabajos clásicos de Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor (Hernández Sampieri, 2010). 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 son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia. Reglas formales y políticas mantienen a la organización unida (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009). 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, 2011; Yu y Wu, 2009). Representa un diseño sensible a las condiciones aceleradamente cambiantes (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, 2011, p. 43). La principal tarea directiva es lograr que se adopten la creatividad, el emprendimiento 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 (2011) 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. 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 vanguardista en cuanto a conocimiento, productos y servicios (Cameron y Quinn, 2011). 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, 2011). Su diseño es referido como una forma de mercado. Sin embargo, el término “mercado” no es únicamente 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 (Cameron y Quinn, 2011). 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.

Como ya se mencionó, el estudio tuvo como objetivos: a) estudiar el clima laboral de distintas organizaciones públicas y privadas del Bajío Mexicano y al mismo tiempo, perfilar su cultura, utilizando como marco de referencia el Modelo de Valores en Competencia (MVC) y b) analizar la mezcla de tipos culturales que ocurre en tales empresas e instituciones y, consecuentemente, determinar si hay un dominio que prevalezca sobre los demás, lo que además implicaba verificar diferencias entre variables del clima que conforman los cuatro arquetipos culturales del modelo.

METODOLOGÍA

Este trabajo responde por sus características a una tradición metodológica del tipo cuantitativo. Por tratarse de una exploración y no de un trabajo probatorio no se establecieron hipótesis (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014), la intención de la indagación fue conocer el estado que presentan las empresas del Bajío mexicano en relación a las variables propuestas por Méndez (2012) para la medición del clima en función del MVC y la caracterización de la cultura organizacional.

Definición Conceptual y Operacional de las Variables Enmarcadas Dentro del MVC

Cuadrante de relaciones humanas: Bienestar de los empleados: El grado en que una organización valora y brinda cuidado a sus colaboradores.

Autonomía: El diseño de las actividades laborales de manera que se les otorga a los colaboradores un amplio margen para decidir.

Integración: El grado de confianza y cooperación interdepartamental.

Involucramiento-comunicación: Se entiende como la forma libre de compartir información dentro y a través de la organización.

Apoyo del supervisor: Medida en que se brinda a los empleados la experiencia de apoyo y comprensión por parte de su supervisor inmediato.

Énfasis en el entrenamiento: La preocupación por desarrollar las habilidades de los colaboradores.

Ética: El acto de entender qué está bien y qué está mal en el lugar de trabajo y entonces tomar la decisión para hacer lo correcto.

Cuadrante de Proceso Interno

Centralización: Grado en que la autoridad está concentrada en el nivel más alto de la estructura organizacional.

Complejidad: Diferencias en estructura, autoridad, tramos de control y los atributos del personal, productos y tecnología.

Tensión y estrés: Constructo interactivo que constituye una reacción de la persona tanto en el ámbito psicológico como fisiológico; ante un estímulo configurado por la interacción de factores individuales, ambientales y sociales y que conlleva a un proceso de adaptación o de desequilibrio del organismo.

Control: Proceso en el cual una persona o grupo determina lo que otros harán.

Poder: Capacidad de influir en el ambiente de otros.

Gobernabilidad: Los recursos y capacidades de la compañía, incluyendo los capitales morales para asumir la responsabilidad de todas las partes interesadas.

Cuadrante de sistemas abiertos:

Innovación y flexibilidad: Orientación hacia el cambio. Grado de apoyo y ánimo para crear nuevas ideas y visiones creativas.

Reflexividad: Preocupación por revisar y reanalizar los objetivos, estrategias y procesos de trabajo para adecuarse al ambiente más global.

Tecnología: Herramientas, artefactos y utensilios derivados del conocimiento mediante las cuales las personas interactúan con su medio ambiente.

Cuadrante de metas racionales: Claridad de metas: Interés por definir con precisión, transparencia y claridad las metas de la organización.

Esfuerzo: Voluntad y dedicación de los colaboradores por conseguir las metas de la organización.
Calidad: Empeño otorgado a los procesos y procedimientos de calidad.

Retroalimentación del desempeño: Medidas orientadas al desempeño, así como la comunicación de las mismas a quienes conforman la compañía.

Como ya se mencionó, las variables se operacionalizaron por medio del cuestionario denominado “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011” de Méndez (2012), mismo que mide el clima y contextualiza la cultura de las organizaciones conforme a las características del Modelo de los Valores en Competencia. Las escalas son del tipo Likert con cuatro opciones de respuesta: dos positivas y dos negativas, por lo tanto, el rango potencial es de “1” a “4”, mínimo y máximo respectivamente. El instrumento se diseñó para ser auto administrado y se aplicó a grupos de entre 10 y 20 personas en algunos casos y en otros a menos, llegando incluso a emplearse de manera individual, siempre con asistencia directa por parte del investigador o de una persona capacitada anteriormente para administrarla, lo cual consistía en la lectura de las instrucciones y la respuesta a las dudas que surgían como parte del proceso de contestación. Los respondientes tardaban de 10 a 15 minutos en contestar toda la encuesta.

Muestra

Lo mismo que en los estudios de Patterson et al. (2005) y Hernández-Sampieri (2008), la muestra para esta investigación debía continuar su característica de heterogeneidad en cuanto al tipo de organizaciones, tamaño y complejidad de las mismas. El tipo de muestreo que se utilizó fue no probabilístico de participantes voluntarios (las organizaciones). La muestra quedó conformada por 26 unidades de muestreo (organizaciones) de las cuales 11 eran públicas y el resto privadas, básicamente de dos sectores (secundario y terciario); así como 1,444 unidades de análisis (casos o colaboradores). Los datos se recolectaron entre enero de 2012 y junio de 2014. Al tratarse de una investigación no experimental-transeccional, el periodo de análisis de cada organización es uno solo y éste se realizó con el conjunto de los datos.

RESULTADOS

Como usualmente se procede en este tipo de investigaciones, se comenzó por probar la confiabilidad del instrumento utilizado, lo cual se hizo a través de una medida de coherencia o consistencia interna de la escala total como una aproximación a la confiabilidad del constructo (Oviedo y Arias, 2005; Hernández-Sampieri et al., 2014). Con esta finalidad se utilizó el coeficiente alfa-Cronbach del cual se obtuvo un valor de 0.906. 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 0.945 y 32000.47, ambos significativos). Los resultados resumidos de tal análisis se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Análisis de Factores Por Componentes Principales: Resultados del Análisis de Explicación de la Varianza Total

Componente	Variables Eigen Iniciales (Eigenvalues)			Extracciones de las Cargas de las Sumas de Cuadrados		
	Total	% De Varianza	% Acumulado	Total	% De Varianza	% Acumulado
1	14.674	21.901	21.901	14.674	21.901	21.901
2	2.847	4.249	26.150	2.847	4.249	26.150
3	2.512	3.750	29.900	2.512	3.750	29.900
4	2.269	3.386	33.286	2.269	3.386	33.286
5	1.733	2.587	35.873	1.733	2.587	35.873
6	1.595	2.381	38.254	1.595	2.381	38.254
7	1.520	2.269	40.523	1.520	2.269	40.523
8	1.476	2.202	42.725	1.476	2.202	42.725
9	1.366	2.039	44.764	1.366	2.039	44.764
10	1.338	1.997	46.761	1.338	1.997	46.761
11	1.233	1.841	48.602	1.233	1.841	48.602
12	1.136	1.696	50.298	1.136	1.696	50.298
13	1.085	1.620	51.918	1.085	1.620	51.918
14	1.039	1.551	53.469	1.039	1.551	53.469
15	1.011	1.509	54.978	1.011	1.509	54.978

Por cuestiones de brevedad, presentación y enfoque de los resultados, en la tabla se muestran únicamente las contribuciones de los 15 factores que emergieron con "eigenvalores" superiores a 1, no la estructura de 67 ítems. Como se puede observar, uno de los factores explica por sí mismo una quinta parte de la varianza, el resto mostraron valores menores los cuales fueron del 4.2 al 1.5% de la varianza explicada. En su totalidad, los 15 factores principales explican el 54.978 % de la varianza. Fuente: Elaboración propia.

Después de probar la confiabilidad y validez del instrumento, se procedió a examinar la idoneidad en la elección de las dimensiones a partir de una serie de pruebas de correlación entre los cuadrantes del modelo, utilizando el coeficiente de Pearson, encontrándose correlaciones significativas al nivel del .01 entre todos ellos. El cuadrante de proceso interno fue el que mostró las correlaciones más bajas con el resto como se puede revisar en la Tabla 2.

Tabla 2: Correlación de Pearson Entre Cuadrantes del MVC

		RH	PI	SA	MR
RH	Correlación de Pearson	1	0.188(**)	0.688(**)	0.726(**)
	Sig. (2-colas)		0.000	0.000	0.000
	N	1,444	1,444	1,444	1,444
PI	Correlación de Pearson	0.188(**)	1	0.269(**)	0.153(**)
	Sig. (2-colas)	0.000		0.000	0.000
	N	1,444	1,444	1,444	1,444
SA	Correlación de Pearson	0.688(**)	0.269(**)	1	0.685(**)
	Sig. (2-colas)	0.000	0.000		0.000
	N	1,444	1,444	1,444	1,444
MR	Correlación de Pearson	0.726(**)	0.153(**)	0.685(**)	1
	Sig. (2-colas)	0.000	0.000	0.000	
	N	1,444	1,444	1,444	1,444

Como se puede observar en la tabla, los cuadrantes de relaciones humanas, Sistemas abiertos y Metas racionales, mostraron correlaciones altas entre sí, lo cual no sucedió con el cuadrante de Proceso interno, este mismo enseñó en todos los casos valores bajos, lo cual podría significar que pudiera no ser parte del modelo, al menos en la muestra evaluada, o que incluso podría no ser o representar un tipo de cultura en sí mismo. ** La correlación es significativa al nivel del 0.01 (2-colas). Fuente: Elaboración propia.

Con la intención de probar el presupuesto de que la investigación contó con una muestra heterogénea, se llevó a cabo el análisis de varianza de un factor o ANOVA. De acuerdo con Pardo (2010) esta prueba sirve para comparar diversos grupos en una variable cuantitativa, en este caso la empresa, la cual se constituyó como la variable independiente o factor.

Tabla 3: Análisis de Varianza (ANOVA) Entre Todos los Cuadrantes del MVC

		Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrática	F	Sig.
RH	Entre grupos	107.817	25	4.313	25.244	0.000 (**)
	Dentro de los grupos	242.250	1,418	0.171		
	Total	350.067	1,443			
PI	Entre grupos	24.989	25	1.000	14.747	0.000(**)
	Dentro de los grupos	96.115	1,418	0.068		
	Total	121.104	1,443			
SA	Entre grupos	138.843	25	5.554	25.671	0.000(**)
	Dentro de los grupos	306.778	1,418	0.216		
	Total	445.621	1,443			
MR	Entre grupos	105.728	25	4.229	18.161	0.000(**)
	Dentro de los grupos	330.209	1,418	0.233		
	Total	435.937	1,443			

En la tabla se pueden observar los resultados del análisis de varianza (ANOVA) entre todos los cuadrantes que conforman el Modelo de los Valores en Competencia (MVC), de éste se desprende que las organizaciones de la muestra difieren entre sí de manera significativa al nivel del 0.01, por lo que se concluye que efectivamente hay heterogeneidad. Esto es, se podría decir que el hecho de que la medida efectivamente discrimine entre empresas e instituciones, como lo muestra este análisis es muy importante, puesto que sugiere que las variaciones en el clima fueron reflejadas en los datos obtenidos por las escalas. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se muestran los resultados de la prueba entre cuadrantes, de ésta se desprende que las organizaciones de la muestra difieren entre sí de manera significativa al nivel del 0.01, por lo que se concluye que efectivamente hay heterogeneidad. Ya que se hubo probado que las variables que conformaban los cuadrantes estaban relacionadas y que por lo tanto podrían formar parte de un modelo, se procedió a analizar el clima de las organizaciones que participaron en el estudio a partir de las dimensiones consideradas. Los valores promedio de las mismas se pueden observar en la Tabla no. 4. Estos deben ser evaluados considerando que los valores de la escala utilizada iban del 1 al 4, por lo tanto entre más cercano se estuviera a 4 querría decir que el valor era más alto y viceversa si se encontraba más bien orientado a 1.

Tabla 4: Valores Promedio de las Variables de Clima Organizacional

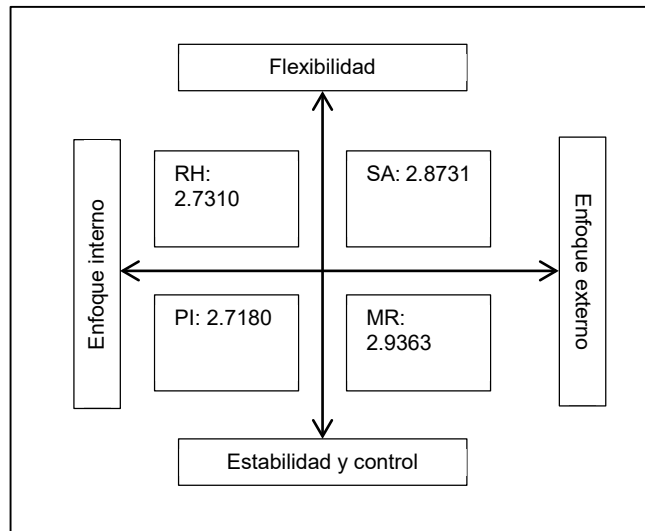
Variable	Valor Promedio
Bienestar	2.7388
Integración	2.6801
Involucramiento	2.6408
Apoyo	2.8642
Centralización	2.7498
Complejidad	2.8527
Tensión y estrés	2.2687
Control	2.9550
Poder	2.8239
Gobernabilidad	2.6580
Innovación y flexibilidad	2.7399
Reflexividad	2.7430
Tecnología	3.1364
Claridad	2.9605
Esfuerzo	2.9962
Retroalimentación del desempeño	2.8521

Esta tabla muestra los valores promedio de las variables que se consideraron para el análisis del clima de las organizaciones que participaron en el estudio. Estos deben ser evaluados considerando que la escala utilizada iba del 1 al 4, por lo tanto entre más cercano se estuviera a 4 querría decir que el valor era más alto y viceversa si se encontraba más bien orientado a 1. Como se puede observar cada una de ellas consiguió valores medios y medio-altos, lo cual significaría que en las organizaciones de la muestra se valoraron las variables que conforman el clima organizacional de manera relativamente positiva. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los valores obtenidos fueron medios-altos en cada uno de los factores considerados para la valoración del clima organizacional, con lo cual se podría decir que los colaboradores de las organizaciones estudiadas, evaluaron las variables que conforme al modelo representan en su

conjunto al clima organizacional, de manera relativamente positiva. Lo anterior obviamente impactó también en los valores promedio de cada uno de los cuadrantes del Modelo de los Valores en Competencia, mismos que se pueden ver en la Figura 2.

Figura 2: Esquema Directivo del Modelo de los Valores en Competencia



Los resultados que se muestran en la figura, significarían bajo el modelo propuesto, que en su conjunto, en las organizaciones que formaron parte del estudio, se cuenta con una mezcla de valores. En este caso, bastante equilibrada como se puede observar, dado que el cuadrante de Relaciones humanas (RH) obtuvo un valor promedio de 2.73, el de Sistemas abiertos (SA) de 2.8731, el de Proceso interno (PI) 2.7180 y el de Metas racionales (MR) 2.9363. Lo anterior es consistente con lo encontrado en otros estudios anteriores en los que se ha utilizado el MVC. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se observan en la Figura 2, significarían bajo el modelo propuesto, que en su conjunto, en las organizaciones que formaron parte del estudio se cuenta con una cultura organizacional mezcla de los cuatro arquetipos. Esto corrobora los hallazgos de diferentes estudios sobre el MVC (Cameron y Quinn, 2011) en el sentido que la mayoría de las empresas e instituciones muestran una cultura heterogénea, donde no predomina un solo tipo cultural o cuadrante (recursos humanos, proceso interno, sistemas abiertos y mercado). Sin embargo, la orientación principal es hacia una cultura de mercado, luego hacia la adhocracia y finalmente hacia las culturas de recursos humanos (familiar) y de proceso interno (control), lo cual también coincide con los resultados de estudios antecedentes (por ejemplo, De la Garza, Hernández-Sampieri y Fernández, 2007). Esto también puede decirse no sólo de la cultura empresarial o institucional, sino del clima organizacional, ya que la investigación lo enmarca a éste dentro del Modelo de Valores en Competencia. Para examinar si la aseveración anterior era estadísticamente significativa, se realizó un análisis de pruebas *t* para muestras emparejadas entre las diferentes culturas, encontrándose que sus diferencias eran estadísticamente significativas, con excepción del par formado por las variables que conformaron el cuadrante de recursos humanos y el de proceso interno. Esto se puede observar en la Tabla no. 5.

Se considera que la contribución única de este estudio radica en el uso de un instrumento que mide el clima y al mismo tiempo contextualiza la cultura de las organizaciones estudiadas conforme a las características del Modelo de los Valores en Competencia en la región del Bajío Mexicano. Si bien las indagaciones que se mencionaron como antecedentes han estudiado la cultura organizacional, éstas lo han hecho separado del clima, así como en otros contextos diferentes al Bajío Mexicano. Esta investigación resulta relevante para comprender mejor el comportamiento de dichas variables en el contexto antes mencionado, las cuales son capaces incluso de asegurar la permanencia de las propias organizaciones.

Tabla 5: Prueba de Muestras Emparejadas Entre los Tipos de Cultura Considerados en el MVC

		Diferencias Emparejadas					T	Df	Sig. (2-Colas)
		Media	Desviación Estándar	Error Estándar de la Media	95% Intervalo de Confianza de la Diferencia				
					Más Alto	Más Bajo			
Par 1	RH - PI	0.01298	0.52224	0.01374	-0.01398	0.03993	0.944	1,443	0.345
Par 2	RH - SA	-0.14208	0.41818	0.01100	-0.16367	-0.12050	-	1,443	0.000(**)
Par 3	RH - MR	-0.20531	0.38908	0.01024	-0.22539	-0.18522	12.911	1,443	0.000(**)
Par 4	PI - SA	-0.15506	0.55339	0.01456	-0.18362	-0.12649	20.052	1,443	0.000(**)
Par 5	PI - MR	-0.21828	0.58087	0.01529	-0.24827	-0.18830	10.648	1,443	0.000(**)
Par 6	SA - MR	-0.06322	0.43852	0.01154	-0.08586	-0.04059	14.280	1,443	0.000(**)
							-5.479		

En esta tabla se muestran los resultados del análisis de pruebas t para muestras emparejadas entre las diferentes culturas, en el cual se encontró que sus diferencias eran estadísticamente significativas, con excepción del par formado por las variables que conformaron el cuadrante de recursos humanos y el de proceso interno. Esto significaría que efectivamente se puede identificar una jerarquía entre las culturas que considera el MVC y que las diferencias son estadísticamente significativas con excepción de la relación entre la cultura de RH y PI, aunque como se ha venido observando, la medición de esta última cultura sigue sin ser completamente exitosa. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El usar el MVC para encuadrar al clima organizacional es una manera de clarificar la relación entre éste y la cultura organizacional, resolviéndose consecuentemente la necesidad de un nivel de teoría, de medida y de análisis de la que hablaban Parker et al. (2003). Desde luego, se requieren más estudios en diferentes contextos, por ejemplo sería interesante replicar el estudio en distintas regiones de México o incluso en otros países latinoamericanos, manteniendo la diversidad de las organizaciones para ver si verdaderamente es el camino apropiado. Adicionalmente, se continuó con el desarrollo y validación de un instrumento para medir el clima organizacional de acuerdo a la estructura de cuadrantes o culturas del MVC, mediante la guía de los estudios antecedentes: Patterson et al. (2005), Hernández-Sampieri (2008) y Méndez (2012). El cuestionario utilizado mostró ser confiable (estabilidad significativa) en su conjunto.

Como se pudo observar en el apartado de resultados, los cuadrantes que conforman el esquema directivo propuesto por el MVC revelaron estar correlacionados entre sí, lo cual refuerza la idea del modelo. Nuevamente el cuadrante de proceso interno fue el más débil, con valores de correlación entre el resto de los cuadrantes más bien bajos. 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, como lo demostraron los análisis de varianza entre cuadrantes 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” empresas que difieren en cuanto a su naturaleza y características (Patterson et al., 2005; Parker et al., 2003). En relación a las variables que buscaban medir el clima de las organizaciones, se pudo observar que todas ellas presentaron valores medios, aunque hay que considerar que se trata de un agregado, por lo que no se puede afirmar que cada organización de las que participaron en el estudio manifieste esta tendencia en lo particular.

Por su parte, los valores de las variables propuestas que conformaron los distintos tipos de cultura considerados por el MVC, se mostraron equilibrados con una leve diferencia, aunque estadísticamente significativa, en lo que corresponde a metas racionales. Esto expresaría que las variables del clima propuestas para conformar el cuadrante de metas racionales, efectivamente tienen puntuaciones más altas que las que constituyen el resto de los cuadrantes, en las organizaciones de la muestra. La orientación principal de las organizaciones estudiadas es al mercado. Con relación a la teoría, las empresas de la muestra presentaron una mezcla de valores de todos los cuadrantes y no se concentraron en uno solo, tal y como

establecen Cameron y Quinn (2011) y la literatura que le antecede. Esto se refuerza también con el hecho de que los subdominios tuvieron correlaciones entre sí. Lo anterior implica que la comprensión de la cultura de las empresas e instituciones debe basarse en el énfasis relativo que otorgan a cada uno de los valores en competencia (Cameron y Quinn, 2011; 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. Son el grado de énfasis y los tipos de prácticas gerenciales lo que guía la implementación “real” de las ideologías directivas, lo que resulta relevante para quienes estudian el clima y la cultura organizacionales.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se debe decir que fue complicado acceder a las organizaciones para estudiar las variables de interés por considerarse estratégicas. Las entidades que permitieron la realización de esta investigación lo hicieron de manera voluntaria con el interés de conocer su estado o el de alguno de sus departamentos en cuanto al clima y la cultura organizacional y al mismo tiempo contribuir al estudio de las mismas en el contexto del Bajío Mexicano. Por lo anterior, la comparación entre organizaciones públicas y privadas no resultó posible. El estudio del clima y la cultura organizacional resulta completamente relevante para asegurar la permanencia de las organizaciones, es por eso que se sugiere seguir indagando al respecto, buscando identificar además sus diferencias a partir de los distintos contextos. Asimismo, se recomienda vincular dichos constructos con otros que se consideren relevantes tales como la justicia, la innovación, el aprendizaje organizacional o la disposición hacia el aprendizaje entre otros. Para concluir, se sigue sosteniendo 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 marco de referencia sigue demostrando solidez y se continua refinando, no solamente resulta útil para operacionalizar a la cultura organizacional sino también para contextualizar al clima y su medición.

BIBLIOGRAFÍA

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London, UK, London: Sage.

Adeyoyin, S. O. (2006). *Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service*. Library Philosophy and Practice, 8 (2) [versión electrónica]. Recuperado de <http://libr.unl.edu:2000/LPP/adeyoyin.pdf>.

An, J. Y., Yom, Y. y Ruggiero, J. S. (2011). Organizational culture, quality of work life and organizational effectiveness in Korean University hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22 (1), 22-30. DOI: 10.1177/1043659609360849.

Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate Development and Validation of the Ethical Climate Index. *Business and Society*, 26 (4), 20 – 34. DOI: 10.1177/0007650310362865

Chen, Ch., Fosh, P. y Foster, D. (2008). Gender differences in perceptions of organizational cultures in the banking industry in Taiwan. *Journal of Industrial Relations*, 50 (1), 139-156. DOI: 10.1177/0022185607085698.

Aralucen, P. (2003). *Diseño y validación de un instrumento de medición del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa avícola nacional*. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades, A.C., México, D.F., México.

- Baker, K. (2002). Where will knowledge management take us? En N. Mata y R. Dieng (Eds.), *Organizational Memory and Knowledge Management*. Boston, MA. EE. UU.: Kluwer Academic Publishers.
- Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. México, D. F., México: Trillas.
- Bunch, K. J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6 (2), 142 - 163.
- Camacho, C. (2007). *Coeficiente de correlación de Pearson*. Recuperado de <http://personal.us.es/vararey/ados2/correlacion.pdf>
- Cameron, K. S. y Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada)*. San Francisco, CA, E.E.UU.: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture: Based on the Competing Values Framework (3ª. Ed.)*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Caulkins, D. D. (2009). *Organizational culture*. Recuperado de http://sage-reference.com/community/Article_n370.html
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28 (5), 487-504. DOI: 10.1177/0266242610370402.
- Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T., L. y Maryott, K. M. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes an MPLS approach. *Journal of service research*, 11 (3), 277 - 294. doi: 10.1177/1094670508328984.
- Dickson, M. W. y Mitchelson, J. K. (2006). *Organizational climate*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Recuperado de http://sage-reference.com/organizationalpsychology/Article_n228.html.
- Dupuis, J. (2007). *Organizational culture*. Recuperado de http://sage-reference.com/organization/Article_n357.html
- Garza de la, T., Hernández, R., y Fernández, C. (2007). *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, D. F., México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Gratto, F. J. (2001). *The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Florida, Florida, Fl, EE. UU.
- Hernández-Sampieri, R. (2004). *Elaboración 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, México.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (5ta. Ed.)*. México, DF, México: McGraw Hill.

Hernández-Sampieri, R. (2008). *Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Gto., México.

Hernández-Sampieri, R. y Andrade, M. A. (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.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta. ed.)*. México, DF, México: McGraw Hill.

Hon, A. H. Y. y Leung, A. S. M. (2011). Employee creativity and motivation in the Chinese context: The moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 125-134. DOI: 10.1177/1938965511403921.

Huff, R. F. (2006). *Organizational culture*. Recuperado de http://sage-reference.com/governance/Article_n370.html

Jo, S. J. y Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organizational commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18 (3), 353-364. DOI: 10.1177/1548051811405208.

Johnson, B. H. (2009). Empowerment of nurse educators through organizational culture. *Nursing Education Perspectives*, 30 (1), 8 - 13.

King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M. y Matusik, S. F. (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36 (2), 482 – 510. DOI: 10.1177/0149206308328508.

Kluge, A. (2003). Organizational culture. En R. Fernandez-Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of Psychological Assessment* (pp. 649-657). London, UK: Sage.

Latta, G. F. (2009). A process model of organizational change in cultural context (OC3 Model): The impact of organizational culture on leading change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16 (1), 19-37. DOI: 10.1177/1548051809334197.

Maldonado, G., Martínez, M. C. y García, D. (2010). Aplicación del Modelo CVF en la pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. *Investigación y Ciencia*, 50 (septiembre-diciembre), 33 - 39.

Méndez, S. (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, Guanajuato, México.

Méndez, S. (2012). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del MVC*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Muro, J. L. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

- Nelson, R. E. (2011). Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. *Organization Studies*, 32 (3), 407-425. doi: 10.1177/0170840610397479.
- Ouchi, W. (1982). *Theory Z*. Cambridge, MA, EE. UU.: Avon Books.
- Oviedo, H. C. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (4), 572 - 580.
- Pardo, A. (2010). Análisis de varianza de un factor: El procedimiento ANOVA de un factor. Recuperado de http://www.google.com.mx/search?sourceid=navclient&aq=f&oq=anova&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4GGHP_esMX441MX441&q=anova&gs_upl=010101636011111111110&aqi=g5
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. y Roberts, J. E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 389 - 416.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, 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.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. New York, NY, EE. UU: Harper & Row.
- Pettigrew, A. W. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570 - 581.
- Plakhotnik, M. S. y Rocco, T. S. (2011). What do we know, how much and why it matters: Organizational culture and AHRD research 1994-2009. *Human Resource Development Review*, 10 (1), 74-100. doi: 10.1177/1534484310388992
- 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.
- Raz, A. E. (2009). Transplanting management: Participative change, organizational development and the globalization of corporate culture. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (2), 280-304. DOI: 10.1177/0021886309333442.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20 (4): 67-75.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. y Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 145-158.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schneider, B. J. (1990) (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA, E.E.U.U.: Jossey-Bass.
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10 (1), 30 - 48.

Tracy, S. J. (2009). *Organizational culture*. Encyclopedia of Communication Theory. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Wang, P., Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63 (8), 1105 – 1128. DOI: 10.1177/0018726709354132.

Wells, M. M., Thelen, L. y Ruark, J. (2007). Workspace personalization and organizational culture: Does your workspace reflect you or your company? *Environment and Behavior*, 39 (5), 616-634. DOI: 10.1177/0013916506295602.

Yu, T. y Wu, N. (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4 (7), 37 - 42.

RECONOCIMIENTO

El autor agradece a la Universidad de Guanajuato por el apoyo otorgado a este artículo. Asimismo, a los árbitros y editores del IBFR por sus comentarios al documento, los cuales ayudaron a mejorar la calidad del mismo.

BIOGRAFÍA

Sergio Méndez Valencia es Doctor en Administración por la Universidad de Celaya. Profesor de tiempo completo de la Universidad de Guanajuato y Coordinador de la Maestría en Estudios Empresariales en la misma institución. Se puede contactar en el Departamento de Finanzas y Administración de la División de Ciencias Sociales y Administrativas del Campus Celaya-Salvatierra, Ave. Ing. Barros Sierra No. 201, Esq. Ave. Baja California, Ejido de Santa María del Refugio, C.P. 38140, Teléfono: +52 01 (461) 598 5922, ext. 6331, correo electrónico: smendezva@gmail.com