



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

Disertación doctoral que para obtener el grado de:

Doctor en Administración

Acuerdo SEP N° 2005426 de fecha 10 de agosto de 2005

Presenta:

Roberto Hernández Sampieri

DEDICATORIA.

Quiero dedicar esta disertación a mis amados padres Pola y Roberto, a mi muy estimado director y guía, Dr. Carlos Fernández Collado; a toda mi adorada familia (Isela, Pola, Beto, Fer, Erick, Alexis, Andrés L., y Andrés R.); y a mi querida esposa Elisa. Además, a mis apreciados amigos y amigas que sienten la investigación tan intensamente como yo: Ana, Chris, Lupita, Sergio y Viridiana.

AGRADECIMIENTOS.

Deseo agradecer el apoyo que me dieron en la recolección de los datos a las siguientes personas:

Alejandra Costa Aizcorbe.

Beatriz Gasca.

Pola Hernández Sampieri.

María Guadalupe Peña Flores.

Así como a la Universidad de Celaya y sus dirigentes, por respaldarme en el estudio del Doctorado en Administración.

También, es necesario reconocer la labor de orientación de la Dra. Pilar Baptista Lucio y la Dra. María Teresa de la Garza Carranza.

SUMARIO.

La presente disertación doctoral estableció como objetivo central de investigación 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, el cual clasifica la cultura de las organizaciones en función de dos dimensiones de valores: a) Orientación de la empresa o institución (enfoque interno versus enfoque externo), y b) flexibilidad de ésta (flexible en contraposición a estable y controladora). Los cruces de tales dimensiones generan una estructura de cuadrantes de valores: 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 racionales).

Los resultados, en términos generales, fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 12 organizaciones de la Región Central de México (1424 casos). Cabe destacar que tal y como lo predice el MVC, las empresas del estudio presentaron una mezcla de valores de todos los cuadrantes y no se concentraron en uno solo.

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, con excepción de los ítems que pretendieron evaluar las variables correspondientes al cuadrante de enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica).

En conclusión, los resultados apuntan a que el Modelo de los Valores en Competencia y el instrumento son probablemente y hasta hoy, la mejor forma de caracterizar la cultura de una organización y medir, simultáneamente, su clima.

A través de la revisión de la literatura y la evidencia empírica se probó la estrecha vinculación entre la cultura organizacional y el clima organizacional.

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

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

| | |
|---|------------|
| DEDICATORIA..... | i |
| AGRADECIMIENTOS..... | ii |
| SUMARIO..... | iii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | v |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO 1..... | 8 |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA..... | 8 |
| 1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 9 |
| 1. 1. Antecedentes..... | 9 |
| 1. 2. Definiciones del clima organizacional..... | 16 |
| 1. 3. Las controversias en torno al clima..... | 20 |
| 1. 3. 1. <i>La controversia de definición.</i> | 20 |
| 1. 3. 2. <i>La controversia de operacionalización.</i> | 25 |
| 1. 3. 3. <i>¿Clima individual, grupal o colectivo?</i> | 37 |
| 1. 4. El clima organizacional debe servir para “algo”..... | 39 |
| 1. 5. El clima se ha estudiado en diferentes clases de organizaciones..... | 40 |
| 1. 6. Modelos del clima organizacional..... | 41 |
| 1. 6. 1. <i>Primeros modelos.</i> | 41 |
| 1. 6. 2. <i>Las causas que inciden en el clima.</i> | 45 |
| 1. 6. 3. <i>Los efectos del clima organizacional.</i> | 46 |
| 1. 6. 4. <i>El Modelo de “Investigación Vinculatoria”.</i> | 51 |
| 1. 6. 5. <i>El Modelo Mediatizador.</i> | 53 |
| 1. 7. Confusión del concepto de clima organizacional con otros términos..... | 58 |
| 1. 8. Instrumentos para medir el clima organizacional..... | 63 |
| 1. 9. Conclusiones sobre el clima organizacional..... | 66 |
| 2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 69 |
| 2. 1. Introducción al apartado..... | 69 |
| 2. 2. Definiciones..... | 72 |
| 2. 3. Tradiciones en la investigación cultural..... | 77 |
| 2. 4. Modelos de cultura organizacional..... | 79 |
| 2. 4. 1. <i>Modelo de Orientación Cultural.</i> | 79 |
| 2. 4. 2. <i>Modelo Tridimensional de la Cultura.</i> | 80 |
| 2. 4. 3. <i>Modelo de los Valores en Competencia.</i> | 82 |
| 2. 5. Medición de la cultura organizacional..... | 103 |
| 2. 6. Conclusiones sobre la cultura organizacional..... | 108 |
| 3. EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONALES..... | 109 |
| 3.1. Vinculación y diferenciación en la literatura..... | 109 |
| 3. 2. Vinculación clima-cultura en un modelo..... | 118 |
| 3. 3. La medición de las dimensiones del clima y la cultura organizacional en subdominios..... | 121 |
| 3. 4. El Modelo de Cultura de los Valores en Competencia y las dimensiones del clima organizacional..... | 125 |

| | |
|---|-----|
| 3. 5. Conclusiones de la vinculación entre el clima y la cultura organizacionales..... | 128 |
| CAPÍTULO 2. | 129 |
| MÉTODO. | 129 |
| PREÁMBULO. | 130 |
| 1. HIPÓTESIS Y VARIABLES. | 131 |
| 2. DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES DE LAS VARIABLES. | 132 |
| 3. PRUEBA PILOTO. | 135 |
| 4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEFINITIVO. | 140 |
| 5. MUESTRA. | 141 |
| 6. PROCEDIMIENTO. | 144 |
| 7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. | 144 |
| CAPÍTULO 3. | 145 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS. | 145 |
| PRESENTACIÓN. | 146 |
| 1. CONFIABILIDAD. | 147 |
| 1. 1. Confiabilidad de toda la escala. | 147 |
| 1. 2. Confiabilidad de las dimensiones del clima organizacional dentro del Modelo de Valores en Competencia..... | 148 |
| 2. ESTRUCTURA INTERNA DE LA ESCALA. | 151 |
| 2. 1. Análisis inicial de factores y análisis suplementarios..... | 151 |
| 2. 2. Análisis de regresión. | 160 |
| 2. 3. Análisis de factores, eliminando el cuadrante de proceso interno..... | 164 |
| 2. 4. Capacidad del instrumento para discriminar entre organizaciones: Análisis de varianza para la escala total y las distintas dimensiones y cuadrantes. | 165 |
| 2. 5. Análisis de distancias. | 165 |
| 3. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA AL NIVEL DE TODA LA ESCALA Y POR UNIDAD ORGANIZACIONAL. | 168 |
| 4. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. | 183 |
| 4. 1. La cultura de la empresa promotora de una tarjeta médica. | 183 |
| 4. 2. La cultura de la empresa promotora de un programa de lealtad deportivo. | 190 |
| CAPÍTULO 4. | 195 |
| DISCUSIÓN. | 195 |
| BIBLIOGRAFÍA | 205 |
| APÉNDICES. | 233 |
| APÉNDICE 1. | 234 |
| REVISIÓN ADICIONAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CONSIDERADAS EN LOS 60'S Y 70'S. | 234 |
| APÉNDICE 2. | 237 |
| ÍTEMS DEL INSTRUMENTO ORIGINAL SOMETIDOS A PRUEBA PILOTO. | 237 |

| | |
|---|------------|
| APÉNDICE 3..... | 246 |
| INSTRUMENTO APLICADO..... | 246 |
| APÉNDICE 4..... | 256 |
| ANÁLISIS DE FACTORES POR COMPONENTES PRINCIPALES (EXPLORATORIO, SIN ROTACIÓN). | 256 |
| APÉNDICE 5..... | 259 |
| TABLA DE VARIANZA TOTAL EXPLICADA DEL CONSTRUCTO CLIMA-CULTURA ORGANIZACIONAL RESULTANTE DEL ANÁLISIS DE FACTORES EXPLORATORIO Y LAS COMUNALIDADES OBTENIDAS. | 259 |
| APÉNDICE 6..... | 263 |
| ANÁLISIS DE FACTORES POR COMPONENTES PRINCIPALES (CON ROTACIÓN QUARTIMAX). | 263 |
| APÉNDICE 7 | 267 |
| CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DEL CUADRANTE DE RELACIONES HUMANAS. | 267 |
| APÉNDICE 8..... | 274 |
| CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DEL CUADRANTE DE PROCESO INTERNO..... | 274 |
| APÉNDICE 9..... | 276 |
| CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DEL CUADRANTE DE SISTEMAS. | 276 |
| APÉNDICE 10..... | 278 |
| CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DEL CUADRANTE DE METAS RACIONALES..... | 278 |
| APÉNDICE 11..... | 281 |
| VALORES DE LAS ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS VARIABLES Y CUADRANTES..... | 281 |
| APÉNDICE 12..... | 284 |
| ESTRUCTURA DE CUADRANTES DE LAS DEMÁS ORGANIZACIONES..... | 284 |
| APÉNDICE 13 | 295 |
| COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD COMPARADOS CONTRA EL ÚNICO ESTUDIO SIMILAR..... | 295 |

ÍNDICE DE CUADROS.

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1..... | 156 |
| Cargas del análisis de factores por cuadrante, variable e ítems..... | 156 |
| Cuadro 1 (continuación)..... | 157 |
| Cargas del análisis de factores por cuadrante, variable e ítems..... | 157 |

ÍNDICE DE TABLAS.

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 | 96 |
| Vinculación entre el Modelo de los Valores en Competencia, el tipo de liderazgo, la efectividad y los presupuestos teóricos fundamentales..... | 96 |
| Tabla 2..... | 99 |
| El Modelo de los Valores en Competencia y la Administración de Recursos Humanos (ARH). | 99 |
| Tabla 3..... | 104 |
| Comparación de tres instrumentos para medir la cultura organizacional..... | 104 |
| Tabla 3 (continuación) | 105 |
| Comparación de tres instrumentos para medir la cultura organizacional..... | 105 |
| Tabla 3 (continuación) | 106 |
| Comparación de tres instrumentos para medir la cultura organizacional..... | 106 |
| Tabla 4..... | 114 |
| Comparación entre la cultura y el clima..... | 114 |
| Tabla 5..... | 136 |
| Resultados básicos de la prueba piloto para todo el instrumento ajustado..... | 136 |
| Tabla 6..... | 137 |
| Coefficientes alfa para las dimensiones del clima organizacional..... | 137 |
| Tabla 6 (continuación) | 138 |
| Coefficientes alfa para las dimensiones del clima organizacional..... | 138 |
| Tabla 7 | 143 |
| Muestra final del estudio..... | 143 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 8..... | 149 |
| Coeficientes alfa para las dimensiones del clima organizacional..... | 149 |
| Tabla 8 (continuación) | 150 |
| Coeficientes alfa para las dimensiones del clima organizacional..... | 150 |
| Tabla 9..... | 152 |
| Resultados de la pruebas previas al análisis de factores de adecuación y esfericidad: KMO y Bartlett..... | 152 |
| Tabla 10..... | 154 |
| Análisis de factores por componentes principales: Resultados del análisis de explicación de la varianza total..... | 154 |
| Tabla 11 | 158 |
| Correlaciones entre los cuadrantes (r de Pearson)..... | 158 |
| Tabla 12..... | 159 |
| Correlaciones entre los cuadrantes (tau_b de Kendall y rho de Spearman)..... | 159 |
| Tabla 12 (continuación) | 160 |
| Correlaciones entre los cuadrantes (tau_b de Kendall y rho de Spearman)..... | 160 |
| Tabla 13..... | 161 |
| Resultados de la regresión..... | 161 |
| Tabla 14..... | 164 |
| Varianza total explicada, excluyendo el cuadrante de proceso interno..... | 164 |
| Tabla 15..... | 166 |
| Análisis de varianza entre organizaciones..... | 166 |
| Tabla 15 (continuación) | 167 |
| Análisis de varianza entre organizaciones..... | 167 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 16..... | 167 |
| Matriz de disimilitudes (distancias euclidianas)..... | 167 |
| Tabla 17..... | 168 |
| Matriz de proximidad o similitudes (en unidades de correlación de Pearson)..... | 168 |
| Tabla 18..... | 169 |
| Estadística descriptiva para la muestra completa. | 169 |
| Tabla 19..... | 170 |
| Estadística descriptiva para la empresa de la tarjeta médica..... | 170 |
| Tabla 20..... | 171 |
| Estadística descriptiva para la empresa que administra un programa de lealtad deportivo..... | 171 |
| Tabla 21..... | 172 |
| Estadística descriptiva para el departamento de la empresa petrolera..... | 172 |
| Tabla 22..... | 173 |
| Estadística descriptiva de la empresa de transporte 1..... | 173 |
| Tabla 23..... | 174 |
| Estadística descriptiva para la empresa de transporte 2..... | 174 |
| Tabla 24..... | 175 |
| Estadística descriptiva para la empresa de consultoría. | 175 |
| Tabla 25..... | 176 |
| Estadística descriptiva para la empresa refresquera..... | 176 |
| Tabla 26..... | 177 |
| Estadística descriptiva para la empresa de autopartes..... | 177 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 27..... | 178 |
| Estadística descriptiva para la empresa de servicios de limpieza..... | 178 |
| Tabla 28..... | 179 |
| Estadística descriptiva para la institución educativa..... | 179 |
| Tabla 29..... | 180 |
| Estadística descriptiva para el departamento municipal..... | 180 |
| Tabla 30..... | 181 |
| Estadística descriptiva para la agencia gubernamental. | 181 |
| Tabla 31..... | 182 |
| Comparación de promedios del clima organizacional. | 182 |
| Tabla 32..... | 184 |
| Cuadrante de <i>Relaciones Humanas (clan)</i> | 184 |
| Tabla 33..... | 185 |
| Cuadrante de <i>Sistemas Abiertos</i> | 185 |
| Tabla 34..... | 185 |
| Cuadrante de <i>Proceso Interno</i> | 185 |
| Tabla 35..... | 186 |
| Cuadrante de <i>Metas Racionales</i> | 186 |
| Tabla 36..... | 189 |
| Pruebas “t” entre cuadrantes (95% de confianza)..... | 189 |
| Tabla 37..... | 190 |
| Cuadrante de <i>Relaciones humanas (clan)</i> | 190 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 38..... | 191 |
| Cuadrante de <i>Sistemas Abiertos</i> | 191 |
| Tabla 39..... | 191 |
| Cuadrante de <i>Enfoque Interno</i> | 191 |
| Tabla 40..... | 192 |
| Cuadrante de <i>Metas Racionales</i> | 192 |
| Tabla 41..... | 194 |
| Pruebas “t” entre cuadrantes (95% de confianza)..... | 194 |

ÍNDICE DE FIGURAS.

| | |
|---|----|
| Figura 1..... | 42 |
| Modelo de Litwin y Stringer del clima organizacional. | 42 |
| Figura 2..... | 43 |
| Modelo mediatizador de J. L. Gibson, J. M. Ivancevich y J. H. Donnelly. | 43 |
| Figura 3..... | 44 |
| Modelo de la diversidad de la efectividad gerencial. | 44 |
| Figura 4..... | 51 |
| El Modelo de Investigación Vinculativa. | 51 |
| Figura 5..... | 54 |
| Modelo Mediatizador del Clima Organizacional. | 54 |
| Figura 6..... | 57 |
| Proceso de juicio común (PCg) subyacente a las percepciones del clima organizacional..... | 57 |
| Figura 7..... | 57 |
| Resultados del meta-análisis de Parker et al. (2003) respecto al modelo de dos niveles..... | 57 |
| Figura 8..... | 81 |
| Modelo Tridimensional de la Cultura Organizacional. | 81 |
| Figura 9..... | 84 |
| Modelo de los Valores en Competencia (MVC)..... | 84 |
| Figura 10..... | 92 |
| Marco de referencia de los valores en competencia y los dominios ideológicos de las organizaciones..... | 92 |

| | |
|---|-----|
| Figura 11..... | 94 |
| Estilos de liderazgo en el Modelo de Valores en Competencia..... | 94 |
| Figura 12..... | 117 |
| El clima y la cultura organizacional en relación a los determinantes manifiesto y latente de las emociones, obligaciones y utilidades. | 117 |
| Figura 13..... | 136 |
| Distribución de frecuencias con curva normal de la escala del clima organizacional aplicada en la prueba piloto..... | 136 |
| Figura 14..... | 140 |
| Variables del estudio de acuerdo al Modelo de los Valores de Competencia..... | 140 |
| Figura 15..... | 155 |
| Diagrama de dispersión del análisis de factores. | 155 |
| Figura 16..... | 162 |
| Diagrama de dispersión de relaciones humanas..... | 162 |
| Figura 17..... | 162 |
| Diagrama de dispersión de sistemas..... | 162 |
| Figura 18..... | 163 |
| Diagrama de dispersión de metas racionales..... | 163 |
| Figura 19..... | 163 |
| Diagrama de dispersión de proceso interno. | 163 |
| Figura 20..... | 169 |
| Distribución de la muestra total. | 169 |
| Figura 21..... | 170 |
| Distribución de la empresa de la tarjeta médica..... | 170 |

| | |
|---|-----|
| Figura 22..... | 171 |
| Distribución de la empresa que administra un programa de lealtad deportivo..... | 171 |
| Figura 23..... | 172 |
| Distribución del departamento de la empresa petrolera..... | 172 |
| Figura 24..... | 173 |
| Distribución de la empresa de transporte 1..... | 173 |
| Figura 25..... | 174 |
| Distribución de la empresa de transporte 2..... | 174 |
| Figura 26..... | 175 |
| Distribución de la empresa de consultoría..... | 175 |
| Figura 27..... | 176 |
| Distribución de la empresa refresquera..... | 176 |
| Figura 28..... | 177 |
| Distribución de la empresa de autopartes..... | 177 |
| Figura 29..... | 178 |
| Distribución de la empresa de servicios de limpieza..... | 178 |
| Figura 30..... | 179 |
| Distribución de la institución educativa..... | 179 |
| Figura 31..... | 180 |
| Distribución del departamento municipal..... | 180 |
| Figura 32..... | 181 |
| Distribución de la agencia gubernamental..... | 181 |

| | |
|---|-----|
| Figura 33..... | 187 |
| Comparación de cuadrantes..... | 187 |
| Figura 33 (continuación) | 188 |
| Comparación de cuadrantes..... | 188 |
| Figura 34..... | 189 |
| Calificación del clima total (escala del 1 al 4). | 189 |
| Figura 35..... | 192 |
| Comparación de cuadrantes..... | 192 |
| Figura 35 (continuación) | 193 |
| Comparación de cuadrantes..... | 193 |
| Figura 36..... | 194 |
| Calificación del clima total (escala del 1 al 4). | 194 |
| Figura 37..... | 199 |
| Visualización de variables actuales y potenciales del clima organizacional en el marco del Modelo de los Valores de Competencia. | 199 |

INTRODUCCIÓN.

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.

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, 1982).

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, 2005) 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.

Por tal motivo, la presente tesis buscó efectuar una revisión de la literatura sobre la conceptualización y operacionalización del clima organizacional y establecer un nivel de teoría, medición y análisis para el constructo, lo que implicaba desarrollar un modelo de estudio de esta importante variable de la administración de las organizaciones.

Asimismo, las visiones sobre el clima en las empresas e instituciones lo vinculan con otro importante elemento: La cultura organizacional (por ejemplo, Robbins, 2004; y Hill y Jones, 2004). Aunque se ha mencionado que el clima es un constructo relacionado al de cultura organizacional, resulta algo distinto (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, al menos en México. Por tal razón, el modelo que se comenzaría a generar con este trabajo no solamente debía contextualizar al clima, sino conectarlo en un plano tanto conceptual como operacional con la cultura organizacional.

Así, se llegó al planteamiento del problema de la presente disertación doctoral.

Los objetivos que se establecieron para la investigación fueron esencialmente tres. El primero: Asociar empíricamente al clima organizacional con la cultura

organizacional dentro de un modelo lógico y congruente, lo que conduce a un segundo objetivo: Perfilar un modelo en el ámbito laboral mexicano que contextualice al clima organizacional y lo vincule con la cultura organizacional. Ambos objetivos van de la mano con un tercero: Iniciar la validación en el contexto nacional de un instrumento que mida el clima organizacional en función de la cultura organizacional. Los tres objetivos se encuentran sumamente ligados y obedecen a la siguiente pregunta central de investigación: ¿Existe una relación entre el clima y la cultura organizacionales? La respuesta es indudablemente positiva, como se demostrará más adelante a través de la revisión de la literatura, sin embargo, la cuestión trascendental es que tal vinculación debe fundamentarse en un modelo teórico “robusto, consistente y sólido”, tanto desde un enfoque conceptual como empírico, respaldado por datos obtenidos en diferentes organizaciones mediante un instrumento válido y confiable.

La hipótesis que guió la investigación fue en el sentido de afirmar una asociación positiva entre el clima y la cultura organizacional, pero ésta debía encuadrarse en un modelo. La revisión de la literatura nos proporcionó uno desarrollado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, el Modelo de los Valores en Competencia (MVC), al cual consideramos, desde la elaboración del protocolo de la tesis doctoral, que resultaría útil para los propósitos del presente estudio, debido a su amplia evidencia a favor¹ y aplicación a distintos contextos, incluyendo el latinoamericano, y su sencillez y claridad.

El modelo clasifica la cultura de las organizaciones en función de dos dimensiones de valores: a) Orientación de la organización (enfoque interno versus enfoque externo) y b) flexibilidad de ésta (flexible en contraposición a estable y controladora). Los cruces de las dimensiones generan una estructura de cuadrantes de valores: 1) Enfoque interno y flexibilidad (organización familiar o clan), 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica), 3) enfoque externo y flexibilidad (organización adhocrática), 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas racionales).

¹ Ver entre otros autores a: 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, y Fernández (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).

Ninguna organización puede ser caracterizada por un solo cuadrante, sino por los cuatro, pues casi siempre integrará una mezcla de los valores de todos.

Cada cuadrante genera un distinto tipo de liderazgo, orientación hacia los recursos humanos y los procesos de cambio organizacional. El modelo se explica ampliamente en la revisión de la literatura.

En la generación del protocolo, también encontramos que otros autores estaban efectuando estudios con fines similares, principalmente un grupo de académicos del Reino Unido, Canadá y Australia; liderados por Malcolm Patterson (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson, y Wallace, 2005²; Patterson, Warr, y West, 2004). Por lo que alineamos el estudio con el de este grupo, finalmente nos llevaba la “delantera” al trabajar varias investigaciones desde hace dos años antes y no había porque tratar de “inventar la rueda”.

Patterson et al. (2005) proponen 19 variables del clima organizacional para ser encuadradas en el MVC de la siguiente forma:

En el cuadrante de organización familiar o clan (de las relaciones humanas) incluyen: Bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, y soporte del supervisor o superior inmediato. En el cuadrante de organización jerárquica: Formalización y tradición. En el de organización adhocrática o sistemas a: Flexibilidad, innovación, enfoque exterior o externo, y reflexividad. Finalmente, en el cuadrante que corresponde a la organización de mercado o metas racionales consideran los siguientes elementos: Claridad de metas organizacionales, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir, y retroalimentación del desempeño.

Entonces, las hipótesis operacionales del estudio, derivadas de la general, se enmarcaron en el Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006), y las dimensiones del clima organizacional de Patterson et al. (2005) insertas en los cuadrantes de éste, y fueron las siguientes:

Hi₁: “De la medición de las variables del clima organizacional emergerán 19 dimensiones al efectuar la validación del constructo”.

² Se incluyen todos los apellidos de los autores, haciendo una excepción del estilo APA, dada la importancia de este trabajo para la presente disertación doctoral.

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

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

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”.

Por lo anterior, se anticipó que las empresas de la muestra tendrían valores significativamente superiores a cero en las 19 dimensiones.

La investigación se efectuó en 12 organizaciones cuyas características fueran distintas para que la validación resultara más amplia (muestra heterogénea). El tamaño de la muestra fue de 1424 casos (*n*) y se logró variedad de empresas e instituciones en cuanto a tamaño, giro y ubicación (Distrito Federal, Estado de México, Celaya y Querétaro; aunque todas de la región central de Nuestro País).

El estudio se inició en un plano exploratorio y terminó siendo explicativo, pues se contribuyó a proponer un modelo que provee –al menos potencialmente- de un sentido de entendimiento de la relación entre el clima y la cultura organizacionales.

La importancia del problema y la justificación de la investigación se centran en que ambos constructos (clima y cultura organizacionales) son vitales para entender el comportamiento de una empresa o institución, tal y como se sustentará en el marco teórico, incluso, determinan la naturaleza de ésta, son como “la estructura de valores y la personalidad” de los individuos. Asimismo, encontramos relativamente poca evidencia válida y confiable sobre la medición tanto del clima como de la cultura, y respecto a su vínculo; en Latinoamérica y aún en países supuestamente vanguardistas en el estudio de las organizaciones.

Por ello, la disertación que se presenta es relevante desde el punto de vista teórico, ya que comienza a explorar un modelo que suministre de un sentido de comprensión de ambos conceptos y su asociación, lo cual permite iniciar “un camino que vaya cubriendo los enormes huecos de conocimiento en la materia”.

Por otro lado, este trabajo tiene un valor metodológico: Iniciar la validación de un instrumento que mida simultáneamente el clima y la cultura organizacionales, y la relación entre estas dos variables complejas.

Asimismo, pretende resolver un problema organizacional: Dotar a las empresas e instituciones de una herramienta para diagnosticar su clima y caracterizar su cultura, con el fin de que comprendan con mayor profundidad su propia naturaleza (autoconocimiento) y sepan qué rubros y áreas deben atender y fortalecer, y planeen más racionalmente sus procesos de cambio y desarrollo; además de que puedan comparar lo que pretenden “ser” con lo que verdaderamente “son”.

Para tal proceso, se partió de dos instrumentos de medición: La Medida del Clima Organizacional fundamentada en el Modelo de los Valores en Competencia (Patterson et al., 2005), y la escala Uni del Clima Organizacional validada para el medio laboral mexicano (Hernández Sampieri, 2006). De la fusión de ambos, se elaboró el cuestionario autoadministrado, mismo que fue sometido a una prueba piloto en una empresa que tuviera todos los niveles jerárquicos, en especial, trabajadores con mínima instrucción (básica); y fue ajustado sobre la base de tal prueba (95 ítems).

En el primer capítulo “Revisión de la literatura”, se examina el estado del arte en tres grandes bloques: El referente al clima organizacional, el relativo a la cultura organizacional, y el que discute la vinculación entre los dos constructos. En los bloques se analizan definiciones, operacionalizaciones y modelos, particularmente los que más se encuentran ligados al planteamiento del problema: El Modelo de los Valores en Competencia y el “Modelo de Patterson”.

En el capítulo de “Método” se amplía la muestra, contexto y naturaleza de la investigación; así como los procedimientos de la misma.

En el capítulo de “Resultados”, se presentan los análisis de confiabilidad y de validación de constructo, la estadística descriptiva para cada cuadrante y variable o dimensión, las relaciones entre cuadrantes, variables e ítems dentro de cada cuadrante; los análisis comparativos entre organizaciones, y la caracterización de la cultura en función del clima en un par de empresas.

En el capítulo “Discusión” se establecen los descubrimientos, conclusiones y aportaciones de la investigación, así como sus recomendaciones, alcances y limitaciones.

Finalmente, en los apéndices se incluyen una revisión adicional de las dimensiones del clima organizacional, los reactivos del instrumento original sometidos a

prueba piloto, el cuestionario definitivo, los análisis estadísticos multivariados más detallados, y la caracterización de la cultura del resto de las organizaciones de la muestra.

CAPÍTULO 1.
REVISIÓN DE LA LITERATURA.

1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Desde que Elton Mayo y sus colaboradores se sumaron –en 1927– a los estudios que se realizaban en la planta Hawthorne de la empresa Western Electric en Illinois, EE. UU. comenzaron una serie de investigaciones sistemáticas para determinar el impacto de las percepciones en el comportamiento laboral.

Los experimentos de Mayo concluyeron, entre otras cuestiones, que la conducta y los sentimientos estaban sumamente vinculados, además de que las influencias del grupo eran muy importantes para el comportamiento individual. Así, siguieron diversos investigadores y autores en el campo de las relaciones humanas, que evaluaron las causas del desempeño organizacional.

1. 1. Antecedentes.

Los primeros antecedentes sobre el estudio del clima se remontan a Lewin (1936), quien utilizó el término “espacio de vida” como un medio para explicar las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos al cambio. Lewin, Lippit, y White (1939) usaron los términos “clima social” y “atmósfera social” como sinónimos para designar a las condiciones psicológicas creadas por los líderes en grupos. Ellos estuvieron interesados en las consecuencias de la conducta del líder sobre los comportamientos de los miembros del grupo. Realizaron un experimento entrenando a diferentes líderes para que actuaran de tres formas (condiciones experimentales): Democráticamente, autoritariamente y la manera “laissez-faire” o permisiva; posteriormente observaron los efectos de los estilos de liderazgo en la conducta de los integrantes de cada grupo. Los líderes democráticos generaron mayores niveles de participación en el salón de clases y mayor apertura hacia su liderazgo, pero los miembros de sus grupos no fueron más productivos que los de otros grupos.

Durante la Segunda Guerra Mundial se interrumpió la investigación sobre cuestiones del comportamiento en general y del clima social en particular (Schneider, Bowen, Ehrhart, y Holcombe, 2000). Pero en los años cincuenta se retomaron los temas empresariales y especialmente los estudios de comportamiento organizacional; por

ejemplo, Francis Cornell en 1955 visualizó al clima organizacional como una mezcla de interpretaciones o percepciones de los miembros de una empresa o institución. Asimismo, consideró que tales percepciones lo definen y moldean (citado por Hernández y Cortés, 1982).

N. C. Morse y E. Reimer –en 1956– evaluaron la influencia de la participación en la toma de decisiones sobre la productividad y otros resultados en una compañía grande. En un experimento, concluyeron que la participación en la toma de decisiones no mejoró la productividad, incluso la condición de no participación aumentó la productividad un 5% más que la condición de participación; por supuesto, en la primera condición hubo menor lealtad, interés, responsabilidad e involucramiento en el trabajo (Schneider et al., 2000; y Zimmerman, 1978).

Pace y Stern (1958) desarrollaron uno de los instrumentos pioneros sobre el clima organizacional aplicado a las escuelas: El Índice de Características de la Escuela o “College Characteristics Index” (CCI), sus escalas fueron dicotómicas (verdadero/falso). Su modelo y medición se fundamentaron en la teoría de las necesidades de H. A. Murray (reportada en un libro de 1938). Posteriormente, Pace (1962, 1963a y 1963b) y Stern (1964, 1965) desarrollaron otros instrumentos mejorados. El primero generó el “College and University Environment Scales” (CUES) (Escalas del Ambiente Universitario y de Colegio) y el segundo el “High School Characteristics Index” (Índice de Características de Preparatoria o Educación Media).

En 1960, S. W. Gellerman comenzó a incorporar el concepto en textos organizacionales y a vincularlo con la motivación y la productividad (Gellerman, 1963).

McGregor (1960) enfatizó el papel del directivo en la creación de un “clima gerencial”, este término implicó la relación entre el líder y el subordinado en términos de confianza, participación y apoyo. Dos polos de liderazgo fueron definidos por este autor: X y Y. El primero implicaba un clima autoritario y rígido, caracterizado por el control y la falta de desarrollo; mientras que el estilo Y conducía a un clima de libertad y desarrollo, donde se delegaba el poder y se otorgaba responsabilidad.

Desde el inicio de los años sesenta, quedó de manifiesto que el clima organizacional tenía consecuencias importantes y que a los empleados no se les puede tratar como “niños” a través de procesos no participativos ni desafiantes (Argyris, 1960).

Likert (1961) inició su exploración sobre el contexto humano de la organización de trabajo y su relación con el desempeño y la efectividad organizacional, particularmente estudió el papel de la motivación. Hutchins (1962) desarrolló un conjunto de reactivos que fue puliendo en la primera década de los años 60: “The Medical School Environment Inventory” (MSEI) (Inventario del Ambiente de Escuela Médica).

La explosión de la investigación en los años sesenta adquirió varias formas. Por un lado, el desarrollo de encuestas para valorar el clima organizacional, que comenzó en los últimos años de la década de los cincuenta y los primeros de la década siguiente. Por el otro, la generación de experimentos que emulaban a Elton Mayo y que se centraban en variables específicas como el liderazgo y la paga.

Halpin y Crofts (1963), en un estudio con maestros, comenzaron a definir los factores del clima organizacional. Consideraron ocho dimensiones, cuatro se apoyaron en el comportamiento del cuerpo docente y cuatro en el comportamiento del director de la escuela. Éstas son las siguientes:

1. Desempeño. Este factor mide la valoración del docente respecto a su trabajo y su contribución personal.
2. Obstáculos. Evalúa el sentimiento que tiene el maestro en relación a las tareas percibidas como “rutinarias e inútiles” que le son conferidas por su director.
3. Cohesión-moral-intimidad de grupo. Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros maestros.
4. Apertura de espíritu. Dimensión basada en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.
5. Nivel afectivo-distante de la relación con la dirección. Factor que se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director, que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas, antes que entrar en una relación afectiva con cualquiera de sus profesores.
6. Importancia de la producción. Esta dimensión se fundamenta en la significancia asignada a la tarea, que se traduce en comportamientos autoritarios por parte del director de la escuela.

7. Confianza. Se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
8. Consideración. Dimensión que alude al comportamiento del director cuando intenta tratar al personal de la manera más “humana” posible.

Forehand y Gilmer (1964) lo concibieron como el conjunto de las características que describen a una organización y la distinguen de otras, siendo éstas relativamente estables e influyentes en los comportamientos de sus integrantes.

Katz y Kahn (1966) reconocieron al clima organizacional y lo concibieron como el ambiente interno que tiene un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones.

Likert (1967 y 1969) estableció que la conducta asumida por los subordinados depende directamente del comportamiento gerencial y las condiciones organizacionales. Otorgó un papel preponderante en dicha conducta a la información con que cuentan los empleados, sus expectativas, valores y percepciones. Para Rensis Likert las percepciones son predominantes en su concepción del mundo laboral.

Tal autor, establece tres clases de variables que determinan la naturaleza de la organización (Brunet, 2002): Causales (estructura de la organización, metas organizacionales, procesos de control), intermedias (estado interno, salud de la empresa, liderazgo, motivación, actitudes, toma de decisiones y eficacia de la comunicación, entre otras) y finales (productividad, ganancias y pérdidas). Tales variables, de acuerdo con Rensis Likert mantienen una estrecha relación y devienen en la “percepción del clima laboral” (Brunet, 2002, p.30), y provocan dos tipos de climas, que a su vez, se ramifican en dos sistemas cada uno: El clima autoritario, con los sistemas explotador y paternalista; y el clima participativo, también subdividido en dos sistemas: Consultivo y participación en grupo.

Este modelo de Likert (1967), comenzó a presentar relaciones potenciales entre variables del clima organizacional y fue un precursor de otros que le siguieron. Aunque no explicaba las relaciones entre las variables de cada sistema o su influencia en los resultados organizacionales. La gran aportación de Rensis Likert fue la de crear una de las primeras tipologías del clima organizacional.

Menne (1967) realizó una revisión del estado del arte sobre los instrumentos para evaluar ambientes escolares.

Hacia finales de la década de los 60's, dos psicólogos de la Universidad de Harvard, comenzaron a encuadrar las nociones modernas del clima organizacional. Su influencia perdura hasta nuestros días: George H. Litwin y Robert Stringer.

Litwin y Stringer (1968) condujeron varios proyectos de investigación en el laboratorio para explorar el papel del estilo del liderazgo en la creación de las condiciones laborales por la manifestación de las necesidades de la teoría de David McClelland (logro, autoridad y poder, y afiliación) y evaluaron el clima en el ámbito empresarial. Estos autores, junto con Schneider y Bartlett (1968, 1970), introdujeron variables de diferencias individuales en la medida del clima organizacional, en un intento por cruzar niveles de análisis en la predicción y entendimiento de la conducta individual del empleado. Es justo decir que estos trabajos asumieron por vez primera que el clima sirve como un moderador de las relaciones entre las diferencias individuales y el desempeño personal (Schneider et al., 2000).

Litwin y Stringer (1968) evaluaron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones:

1. Estructura. La percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, obligaciones y políticas existentes, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad individual. Definida como el sentimiento de los miembros de la organización respecto de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Resulta del grado en que la supervisión que reciben sea de tipo general y abierta. De este concepto partieron Hackman y Oldham (1980) para definir la autonomía como característica del trabajo.
3. Remuneración o recompensa. Se refiere a la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado. Es la medida en que una organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es el grado en que

la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de alcanzar las metas propuestas.

5. Relaciones sociales. Definida como la percepción por parte de los miembros de la empresa en torno a la presencia de un ambiente de trabajo cordial y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros en el mismo nivel jerárquico como entre superiores y subordinados.
6. Cooperación. Sentimiento de los empleados sobre la existencia de un “espíritu de ayuda” de parte de la gerencia y de otros compañeros. Litwin y Stringer (1968) enfatizan en esta dimensión el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Brunet (2002) lo denomina simplemente como “apoyo”.
7. Estándares. Hace referencia a la percepción de los miembros acerca de la importancia que otorga la organización a las normas de rendimiento o productividad.
8. Conflictos. Es la forma como se manejan los problemas en el trabajo. Resulta de la tolerancia de los miembros de la organización a aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas, tan pronto surjan.
9. Identidad o identificación. Representa el sentimiento de pertenencia a la organización y la propia definición de que el individuo es un elemento importante y valioso dentro de su área de trabajo. En general, la sensación de hacer compatibles los objetivos personales con los de la organización.

De estas dimensiones, Litwin y Stringer (1968) generaron un instrumento para recolectar datos que hoy en día sigue siendo el fundamento de diversas investigaciones del clima organizacional, como por ejemplo: Bustos, Miranda, y Peralta (2004); y Rizzo (2004). Además, diversas empresas internacionales de consultoría continúan basándose en este modelo, tal es el caso de Hay Group (2003).

Litwin y Stringer (1968) contribuyeron con tres conceptos esenciales al estudio del clima organizacional:

- La importancia de las percepciones de los trabajadores sobre lo que representa el laborar en una determinada organización (“cómo se siente trabajar en una empresa específica”).
- La identificación de aspectos del ambiente laboral que impactan directamente la habilidad de los empleados para hacer su trabajo bien, más allá de crear un ambiente “confortable” en la organización.
- El reconocimiento de que el clima organizacional determina qué tan adecuadamente los líderes optimizan los recursos de los empleados.

Litwin y Stringer (1968) le atribuyen al clima organizacional una gran importancia como un elemento que mediatiza la vinculación entre los elementos del sistema organizacional (“características relativamente objetivas” tales como la tecnología, la estructura organizacional y la formalización) y los resultados organizacionales (que ellos visualizan como aspectos internos del individuo tales como la motivación y el sentimiento de logro); relación que afecta las actitudes y conducta de los miembros de la organización en la realización de sus tareas laborales; las cuales tienen diversas consecuencias para el sistema organizacional como la productividad, la rotación, el ausentismo, el índice de accidentes y la innovación. Su visión prefiguró los modelos actuales del clima organizacional e integró las causas y consecuencias de este concepto.

Weick (1969) publicó un libro donde revisó el estado del arte en materia del clima organizacional y concluyó que el ambiente laboral predecía y afectaba considerablemente la conducta gerencial y consecuentemente, el comportamiento de los empleados.

Frederiksen, Jensen, y Beaton (1972) investigaron los efectos del clima organizacional sobre el desempeño en un ambiente de laboratorio.

Guion (1973) intentó vincular al clima con la satisfacción laboral y argumentó que la relación era considerable, pero otros estudios no coincidieron (Schneider et al., 2000).

A mediados de los 70's surgieron dos controversias importantes en el estudio del clima organizacional. La primera de definición y la segunda de operacionalización. Esta

etapa hemos querido denominarla como de transición y el inicio de la “era contemporánea” en el estudio de este constructo notorio y significativo.

Si bien es cierto que resulta difícil colocar límites entre los antecedentes primarios y la literatura actual sobre el clima organizacional, a nuestro juicio, los últimos años de los setenta representan tales límites.

1. 2. Definiciones del clima organizacional.

En este apartado efectuaremos una revisión de diferentes definiciones conceptuales del clima y en el siguiente apartado, relativo a las controversias de éste, ahondaremos en tales definiciones y sus implicaciones, y comenzaremos a prefigurar la cuestión de su definición operacional.

A pesar de que el concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención significativa por parte de psicólogos industriales, administradores y sociólogos de la organización, ha habido confusión en cuanto al concepto mismo y en torno a otras variables del comportamiento en las organizaciones. No existe un consenso sobre una definición.

Schneider y Hall (1972) conciben al clima organizacional 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.

Glick (1985) lo conceptúa como el acuerdo perceptual entre los empleados sobre aspectos de la organización. 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 organización, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas.

Brunet (2002, p. 55) 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”.

Por su parte, Gonçalves (2004) lo conceptualiza de la siguiente manera: El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, adaptación, seguridad laboral, calidad, etcétera).

Otras definiciones del clima organizacional encontradas en la revisión de la literatura son:

- La forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del contexto de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y tienen repercusiones en el comportamiento laboral (Barroso, 2004).
- Un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas por los empleados y que se supone son una fuerza que influye en su conducta (Hall, 1995).
- Características del medio ambiente interno tal y como lo perciben los miembros de la organización (Brow y Moberg, 1990; Hodgetts y Altman, 1991).
- Calidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que tiene efectos en su comportamiento (Bustos et al., 2004).
- Proceso implícito de formulación de juicios, al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera (Naylor, Pitchard, e Ilgen, 1980).
- Las propiedades habituales típicas o características de un ambiente laboral concreto, según son percibidas y sentidas por aquellas personas que trabajan en o están familiarizadas con éste (Porter, Lawler, y Hackman, 1975).

- La expresión personal de la percepción que los trabajadores y los gerentes se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en su desempeño (Rizzo, 2004).
- Conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno laboral, que refleja la interacción entre las características personales y las características de la organización (Schneider, 1972; y 1973). Para este autor es importante considerar cómo percibe un individuo su trabajo y no cómo otros prefieren describirlo.
- El clima es una abstracción definida por un conjunto de actitudes y conductas, pero existe como una abstracción de éste (Schneider et al., 2000).
- Descripciones de las percepciones de los empleados acerca de sus experiencias en su organización de trabajo (Dedobbeleer y Beland, 2007; y 1991).

Finalmente, el clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de “orientaciones-valores” en torno a la organización como un “todo”, que influye en la conducta de los individuos que la integran con respecto a la efectividad organizacional (Sparrow, 2001).

Tales percepciones se derivan principalmente de las políticas formales e informales de la empresa, las prácticas y procedimientos emanadas de las políticas, las metas a las que sirven dichas políticas y los medios que son percibidos por los empleados para cumplir las metas (Sparrow, 2001).

De las definiciones, se desprende que el clima organizacional está fundamentado en “percepciones” colectivas de los empleados 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).

Pero para ahondar en la definición del concepto que nos ocupa, es necesario profundizar en las características del clima organizacional y los enfoques que han sido desarrollados para abordarlo, a la luz de la revisión de la literatura.

Es conveniente partir de R. Taguiri, contemporáneo y colega de Litwin, con quien escribió algunos trabajos. Taguiri y Litwin (1968, p. 25), definen al clima como: “Una cualidad relativamente soportada por todo el ambiente organizacional que: a) Es experimentada por los ocupantes, b) influye su conducta, y c) puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”. Los mismos autores sugieren algunos elementos que consideran fundamentales para comprender a esta construcción:

- a) El clima es un concepto molecular que sintetiza una serie de otros conceptos, tal y como lo hace la personalidad de los seres humanos.
- b) El clima se configura a partir de variables situacionales y es particular de cada organización.
- c) Los elementos que componen el clima varían, aunque éste puede seguir siendo el mismo.
- d) El clima no es tan permanente como la cultura organizacional, es más cambiante y menos continuo, aunque mantiene cierta estabilidad.
- e) El clima está determinado principalmente por las características, conductas, aptitudes y expectativas de los miembros de la organización; pero también por la realidad social y cultural de ésta.
- f) El clima organizacional es exterior al individuo (fenomenológicamente externo), pero éste puede percibir que es un agente que contribuye a su naturaleza e influir en él.
- g) El clima es distinto a la tarea (trabajo), esto significa que pueden observarse diferentes percepciones del clima en individuos que ejecutan la misma tarea.
- h) El clima se basa en percepciones del individuo sobre la realidad externa de la organización.
- i) Los resultados del clima son identificables.
- j) El clima afecta el comportamiento del individuo. Actúa sobre sus actitudes y expectativas.

Asimismo, posee una naturaleza subjetiva y vulnerable para controlar y manipular a los individuos de una organización (Thompson, 2005).

El clima organizacional ha sido una herramienta útil para entender las complejidades de las organizaciones y su definición implica la acumulación de percepciones tangibles que los individuos poseen respecto a varios aspectos del ambiente de trabajo (Evans, 1996).

1. 3. Las controversias en torno al clima.

En la literatura sobre el clima podemos descubrir una controversia respecto a la definición, otra en torno a su operacionalización y una más respecto a su naturaleza.

1. 3. 1. *La controversia de definición.*

Las diferentes concepciones en torno al clima organizacional son agrupadas por Brunet (2002) de la siguiente manera:

1. Concepción del clima como la medida múltiple de los atributos organizacionales (visión “objetiva”).
2. El clima como la medida perceptual de los atributos individuales.
3. El clima como la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Las dos últimas como visiones “subjetivas” del constructo. Expliquémoslas, de acuerdo con Brunet (2002).

Conjunto múltiple de los atributos organizacionales.

Bajo esta noción, el clima es conceptualizado como un conjunto de características que definen y distinguen a una organización de otras, las cuales son relativamente estables en el tiempo e influyen el comportamiento de los miembros de la organización.

El clima está integrado por los efectos que producen un sinnúmero de atributos: Tamaño, tecnología, ausentismo, innovación, complejidad, productividad, formalización, estructura organizacional, especialización de funciones...). Su medición se fundamenta en la recolección de los datos sobre tales atributos o variables. Insistimos en que Brunet

(2002) la enmarca como una visión “objetiva” del clima organizacional. Tal enfoque prácticamente ha sido desechado en las investigaciones recientes (Parker et al., 2003).

Conjunto de percepciones de los atributos individuales.

Dentro de esta concepción, el clima está constituido por un conjunto de percepciones de los empleados respecto a atributos que ellos poseen y que se encuentran vinculados con su trabajo: Valores, actitudes, necesidades, intereses y expectativas, satisfacción y motivación en el trabajo.

De acuerdo con Brunet (2002), esta perspectiva asume de manera implícita que el clima no es estable en el tiempo ni uniforme entre áreas de la organización, puede cambiar de acuerdo con el “humor” de los individuos o sus percepciones individuales.

Los defensores de esta postura, definirían al clima organizacional como elementos personales, vinculados fundamentalmente con los valores y necesidades de los empleados, más que con las características de una organización. Lo cual significaría que el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que su empresa o institución le pueden satisfacer.

Al respecto, Schneider et al. (2000) señalan que esta visión provocó “incomodidad” dado el razonamiento de que centrarse en niveles individuales de análisis cuando se está lidiando con un “constructo organizacional” era conceptualmente inapropiado. La preocupación de que el clima estaba siendo concebido y operacionalizado como una variable individual, llevó a decir que sería como intentar colocar “vino añejo en botellas nuevas”, midiendo más que el clima, la satisfacción laboral (Schneider et al., 2000).

D. Hellriegel y J. W. Slocum en un artículo publicado en 1974 por *Academy of Management Journal* (citado por Schneider et al., 2000), aportaron una solución a esta controversia, diferenciando entre el clima psicológico y el organizacional. El primero representa percepciones individuales, mientras que el segundo, percepciones agregadas. Cuando el clima se conceptualiza y mide en un nivel individual hablamos de clima psicológico. Esta diferencia generó mucho apoyo y cambió el rumbo del estudio del clima organizacional.

Conjunto de percepciones de los atributos organizacionales.

Dentro de esta óptica, el clima es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o departamento, y pueden ser deducidas según la forma en que ésta y sus áreas actúan con sus miembros y con la sociedad.

De acuerdo a esta visión, las variables propias de la organización como la estructura y los procesos, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima organizacional, el individuo actúa como un filtrador de información, la cual proviene de acontecimientos que ocurren a su alrededor, las características de su organización y los factores o atributos personales.

Los tres conjuntos de elementos más importantes implicados en esta definición (Brunet, 2002, p. 20) son:

- a) Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos, que son exteriores al empleado;
- b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado; y
- c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

La definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Varios autores han basado sus estudios en las percepciones de los individuos respecto a los atributos de la organización (por ejemplo: Burke, Borucki, y Hurley, 1992; Burke y Litwin, 1992; Kopelman, Brief, y Guzzo, 1990; Litwin y Stringer, 1968).

Resumiendo, esta definición implica que el clima organizacional parte de las percepciones de los individuos respecto a factores de su entorno laboral y/o empresa.

Denison (1996) en su revisión del estado del arte, describe un panorama similar al de Brunet (2002). Señala que a mitades de la década de los años 70, varias publicaciones y trabajos pretendieron clarificar la diferencia entre el clima y otras variables organizacionales (por ejemplo: James y Jones, 1974; Payne y Pugh, 1976) y destacaron tres diferentes aproximaciones:

1. La medición perceptual de los atributos individuales (lo que se denominó en su época como “clima psicológico”).
2. La medición perceptiva de los atributos organizacionales.
3. La medición múltiple de los atributos organizacionales, combinando evaluaciones perceptuales con medidas más “objetivas”.

La segunda y la tercera fueron concebidas como el clima organizacional en sí.

En el análisis de Brunet (2002) y de Denison (1996), se encuentra la discusión respecto a si el clima es un concepto “subjetivo” u “objetivo”. Lo primero se refiere a si el clima está constituido por percepciones de los individuos; lo segundo, a si el clima es un conjunto de variables medibles de la organización. Esto ha sido discutido en la literatura sobre el clima organizacional (por ejemplo: Ekval, 1987; Glick, 1988; James, Joyce, y Slocum, 1988; Rousseau, 1988; Parker et al., 2003).

Desde una perspectiva subjetiva, el clima de la organización es un constructo molecular (agregado de varios subconstructos) que refleja el proceso de encontrar “sentido” al trabajo (Weick, 1995), por medio del cual los miembros de un grupo entienden colectivamente y comparten sus experiencias sobre los acontecimientos de la organización. Tales interpretaciones son propias de una colectividad social, ya que dichos miembros se encuentran ligados intrínsecamente a procesos de interacción (Rentsch, 1990; Schneider y Reichers, 1983; Young y Parker, 1999).

Desde una perspectiva objetiva, el clima organizacional es una propiedad de la organización en sí misma y representa las descripciones de los empleados sobre un área estratégica o de funcionamiento organizacional.

Asumiendo, que el clima organizacional es más bien una cuestión de percepciones, ya sea que éstas sean directas o indirectas (Bustos et al., 2004); los autores que se adhieren a esta noción, consideran dos enfoques al respecto (Anderson

y West, 1998): El enfoque del esquema cognoscitivo y el enfoque de las percepciones compartidas.

El primero visualiza al clima como una serie de representaciones constructivas de los individuos o como un esquema cognitivo de sus ambientes de trabajo. Este concepto ha sido operacionalizado principalmente a través de intentar capturar la forma en que las personas le encuentran sentido a su ambiente de trabajo cercano o próximo (Anderson y West, 1998). Entre autores que se suman a tal noción tenemos como ejemplo: James y Sells (1981), y Schneider y Reichers (1983).

James y Sells (1981) definen al clima como las representaciones cognitivas de los individuos respecto a sus ambientes próximos, expresadas en términos del significado psicológico y la importancia para la persona. Las percepciones psicológicas del clima habilitan y activan al individuo a interpretar los acontecimientos, predecir posibles resultados y anticipar la conveniencia de sus acciones subsecuentes (Jones y James, 1979). Los investigadores han postulado que tales representaciones son una interpretación de los eventos organizacionales y están basadas en las estructuras de conocimiento que posee el individuo (James y Sells, 1981), reflejan tanto valores personales (James y James, 1989) como los valores de la organización (Kopelman et al., 1990).

La segunda aproximación enfatiza la importancia de las percepciones compartidas para apuntalar la noción del clima (Álvarez, 1992; Koys y DeCottis, 1991).

Así, la dificultad encarada por los investigadores que adoptan este enfoque, ha sido la de alcanzar el consenso para lograr suficientes niveles mínimos de acuerdo sobre los criterios que indican que las percepciones son compartidas verdaderamente por los miembros de una organización o una subunidad (Patterson, Payne, y West, 1996; Payne, 1990).

Los esquemas cognoscitivo y de percepciones compartidas son, en principio, compatibles entre sí. Diversos autores han evaluado el clima organizacional con instrumentos que incluyen ambos enfoques (v. g., Anderson y West, 1998).

La atención central del enfoque de las percepciones compartidas ha sido definir qué percepciones se incluyen, cómo se califica el peso de la percepción individual de los diferentes miembros de la organización y de qué forma se logra el consenso de los

actores para obtener una valoración total del clima organizacional (Anderson y West, 1998).

A este respecto, cabe señalar que la mayoría de los estudios se ha concentrado en obtener percepciones compartidas a nivel de toda la organización y ha habido escasez de investigación dirigida al nivel del grupo de trabajo, el equipo o la subunidad (Anderson y West, 1998). Pero, ¿qué percepciones compartidas se deben incluir? Esto conduce a la segunda controversia.

1. 3. 2. La controversia de operacionalización.

Payne y Pugh (1976) pretendieron analizar la vinculación entre la estructura organizacional (jerarquía, tamaño, tramo de control, complejidad) y el clima. Sus resultados fueron limitados y surgió otra controversia que ha aquejado al clima organizacional: La disparidad entre los investigadores respecto al número y cualidades de las dimensiones del clima a incluir, este desacuerdo se ha venido perpetrando en las últimas décadas.

Por un lado, algunos autores han abogado por ciertas dimensiones mientras que otros por factores distintos. Veamos solamente algunos casos a manera de ejemplo.

Una premisa inicial de la teoría y la investigación en el área del clima organizacional fue que los ambientes sociales pueden ser caracterizados por un número limitado de dimensiones. Por ejemplo, Schneider y Bartlett (1968) incluyeron como componentes del clima: 1) Apoyo patronal, 2) la estructura y normalización (seguir la normatividad propuesta y respetar los presupuestos), 3) preocupación y énfasis en la selección e inducción, 4) conflictos interdepartamentales, 5) autonomía y 6) satisfacción general. D. G. Bowers y J. C. Taylor en 1970, desarrollaron con su equipo de investigadores de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a evaluar las características globales de una organización, el cual las mide en función de tres “grandes” variables: El liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. La segunda, se operacionaliza en función de cinco dimensiones (Brunet, 2002, p. 50):

- 1) Apertura a los cambios tecnológicos. Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

- 2) Recursos humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3) Comunicación. Se fundamenta en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 4) Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5) Toma de decisiones. Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Campbell, Dunnette, Lawler, y Weick (1970) señalaron cuatro dimensiones comunes a la mayoría de los estudios de clima (autonomía individual, grado de estructura impuesta a la situación, orientación a las recompensas, y consideración y apoyo). James y sus colegas (James y McIntyre, 1996; James y Sells, 1981) describieron cuatro factores que identificaron a través de distintos contextos de trabajo: (1) Estrés del rol y falta de armonía; (2) reto del trabajo y autonomía; (3) facilidades y soporte del liderazgo y (4) cooperación del equipo de trabajo (que abarca amigabilidad de éste y calidez). James y Jones (1984) han sugerido que los individuos desarrollan una percepción global u holística de su ambiente de trabajo, cuya medición puede ser aplicada a cualquier número de contextos e industrias.

Desde luego, a través de los años, el número de dimensiones del clima que han sido identificadas como objetivos de indagación ha proliferado, conduciendo a una confusión y un lento progreso teórico. Por ejemplo, Moos e Insel (1974, pp. 49-50), elaboraron un cuestionario susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento evalúa el clima en función de las dimensiones siguientes:

1. Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados y comprometidos en su trabajo.
2. Cohesión. Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

3. Apoyo. Esta dimensión considera hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
4. Tarea. Evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
5. Presión. Dimensión que se fundamenta en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
6. Claridad. Esta dimensión considera hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican de manera clara a los trabajadores.
7. Control. Se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
8. Innovación. Esta dimensión considera la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
9. Confort. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Otros autores consideraron distintos componentes del clima que, por razones de espacio y para evitar cansar al lector con tantas dimensiones, omitimos aquí y los incluimos en el apéndice no. 1 (Revisión adicional de las dimensiones del clima organizacional consideradas en los 60's y 70's)³

Gibson, Ivancevich, y Donnelly (1979), en un diagnóstico realizado en instituciones educativas, que se ha convertido en un estudio clásico, abarcaron los siguientes elementos:

1. Consideración: Percepción por parte de los empleados referida al apoyo real o, eventualmente, falta de apoyo, por parte de los máximos directivos a nivel institucional.
2. Confianza por parte de la dirección en la ejecución de la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo docente y administrativa para “tener en marcha a la organización”.
3. Liderazgo en la producción: Percepción por parte de los empleados de que los máximos directivos saben guiar a la institución.

³ Tal revisión se fundamenta en Brunet (2002) y fue completada por Hernández Sampieri (2006).

4. Distanciamiento: Cercanía-alejamiento emocional entre quienes deben tomar las decisiones trascendentes y los empleados.

Asimismo, tomaron en cuenta otros factores, pero éstos pueden interpretarse como dimensiones o como factores que influyen en los cuatro elementos anteriores:

- a) Tipo de Actividad: Giro al que se dedica la organización y las particularidades que presenta.
- b) Valores de dirección: Valores de los directivos, explícitos o implícitos, que condicionan el clima de la organización.
- c) Estructura organizacional. Características singulares que presenta la organización en cuanto a su complejidad y flexibilidad.
- d) Características de los integrantes que conforman la organización, ya sea estudiantes, docentes y egresados.

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 (v. g., 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 (Schneider, Parkington, y Buxton, 1980); la equidad (James, 1982), 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 Payne y 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).

Kopelman et al. (1990) sugirieron que las siguientes dimensiones representaban los elementos comunes del clima: Énfasis en las metas, énfasis en los medios para alcanzarlas, orientación a las recompensas, soporte para la tarea y apoyo emocional.

Koys y DeCottis (1991) incluyeron como dimensiones del clima organizacional: Autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y soporte.

Ostroff (1993) categorizó los factores del clima en afectivos (relacionados con el involucramiento de las personas), cognitivos (relativos al involucramiento psicológico), o instrumentales (vinculados al involucramiento en la tarea), siendo concebidos como facetas del ambiente de trabajo.

Church (1995) abarcó: Conductas de los superiores y los sentimientos de satisfacción, contribución y espíritu de grupo, así como actitudes hacia el trabajo y la organización.

The Center for Early Childhood Leadership (1998) tomó en cuenta los siguientes elementos para construir y caracterizar un ambiente laboral: Crecimiento profesional, cooperación colectiva, apoyo del supervisor, claridad, sistema de recompensas, toma de decisiones, consenso respecto a metas, orientación a la tarea, innovación y ambiente físico.

Anderson y West (1998) generaron un instrumento con ítems para medir el clima grupal o departamental (“Team Climate Inventory” o Inventario del Clima de Equipo) que considera:

1. Visión (el grado en que los empleados sienten que sus compañeros de equipo están de acuerdo con la visión colectiva y comprometidos con ella).
2. Seguridad participativa, dividida en dos subcomponentes: Participación en equipo y seguridad percibida en el equipo de trabajo.

3. Orientación a la tarea, subdividida en dos elementos: Clima para la excelencia y controversia constructiva. El primero referido a la medida en la cual los miembros del equipo interactúan para promover la excelencia, y el segundo a que cuando una controversia es discutida productivamente, genera la exploración de posiciones opuestas basada en una “mente abierta” y un sentido para integrar esas ideas dentro de una solución consensuada.
4. Soporte para la innovación. Definido por el grado en que los empleados promueven y apoyan nuevas ideas.

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.

Gratto (2001), se basó en una medida del clima organizacional desarrollada por George C. Stern en 1970; quien a su vez se fundamentó en el trabajo de Lewin (1935) y de Murray, Barrett, y Homburger (1938). Ésta ha sido denominada como “The Organizational Climate Index” (OCI) (El Índice del Clima Organizacional) y ha sido utilizado en una amplia variedad de organizaciones educativas (por ejemplo, Evans, 1996).

La herramienta original considera seis factores: 1. Clima intelectual (un indicador del grado en que el ambiente, el personal administrativo y la facultad apoyan los intereses escolares de la institución), 2. estándares de actuación (un indicador del nivel en que la organización enfatiza altos estándares de desempeño), 3. dignidad personal (indicador de si el ambiente de trabajo enfatiza un sentido de libertad y apertura), 4. efectividad organizacional (indicador del grado en que el ambiente laboral facilita la habilidad de los empleados para ejecutar con efectividad sus deberes), 5. lineamientos de presencia (indicador de la necesidad de conformar un código de apariencia personal e imagen institucional); así como, 6. impulso controlador (indicador de la presión sobre los empleados).

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.

Smith-Crowe et al. (2003), conceptualizaron al clima organizacional para la transferencia de seguridad mediante el entrenamiento, combinando factores del clima para la seguridad de varios autores (Tracey, Tannenbaum, y Kavanagh, 1995; Zohar, 1980). La primera dimensión considerada fue “claves sociales y de metas”, definida como el “coraje” proveído por los supervisores y compañeros para utilizar lo que habían aprendido durante su entrenamiento sobre el trabajo, así como las metas específicas fijadas con respecto a la implementación del conocimiento adquirido.

La segunda dimensión, “claves de la tarea” fue concebida como la transferencia directa del entrenamiento al trabajo. La tercera, “consecuencias de la no retroalimentación” fue conceptualizada como la indiferencia de los supervisores hacia la transferencia del entrenamiento a las tareas laborales mostrada por los empleados. La cuarta, “consecuencias del castigo” fue definida como la represión a quienes no transfieren lo aprendido durante el entrenamiento. La quinta y sexta dimensiones fueron incluidas: El reforzamiento extrínseco y el reforzamiento intrínseco de consecuencias, que se concibieron como el grado en que se otorgan recompensas externas (por ejemplo, incrementos salariales) e internas (por ejemplo, el aprecio de los demás) por mostrar en el trabajo conductas aprendidas durante el entrenamiento.

La séptima, “importancia percibida en torno al entrenamiento en seguridad” fue conceptualizada como el grado en que los empleados aprecian tal capacitación.

Finalmente, la octava fue “la percepción de actitudes gerenciales hacia la seguridad” (la medida en que los individuos piensan que los gerentes poseen valores relacionados con la seguridad). El concepto de clima es distinto y las dimensiones se orientan hacia esta noción diferente.

Parker et al. (2003) en uno de los estudios más relevantes dentro del campo que nos ocupa, realizado a través de meta-análisis⁴, identificaron dimensiones comunes en las investigaciones del clima a nivel prácticamente mundial. Utilizando los términos de búsqueda en inglés: (1) Psychological climate (clima psicológico); (2) organizational climate (clima organizacional); (3) task climate (clima de tarea); (4) work climate (clima de trabajo); (5) employee perceptions (percepciones de los empleados); (6) job perceptions (percepciones sobre el trabajo); y (7) work environment perceptions (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 trabajo.
- La motivación.
- El desempeño.
- Otras actitudes hacia el trabajo.

Por supuesto, percepciones respecto a estos elementos. Lo anterior nos indica, una vez más, la considerable dispersión de dimensiones que se han tomado en cuenta para definir conceptual y operacionalmente al clima.

Patterson et al. (2004), basándose en una extensa revisión de la literatura, generaron un instrumento que consideró las siguientes dimensiones:

1. Involucramiento.
2. Autonomía.

⁴ El análisis incluyó 121 muestras independientes de Estados Unidos (75%) y otros países: Reino Unido, India, Australia, Nueva Zelanda, Canadá e Israel. Las organizaciones en las cuales se evaluó el clima abarcaron los giros de manufactura, servicios financieros, educación, tecnología, consumo, consultoría, servicios de salud e industria militar; así como dependencias gubernamentales. Tres cuartas partes eran organizaciones con más de 1000 empleados.

3. Soporte del supervisor.
4. Integración.
5. Preocupación por el bienestar del empleado.
6. Desarrollo de habilidades.
7. Esfuerzo.
8. Reflexividad (capacidad para pensar en las decisiones laborales).
9. Innovación y flexibilidad.
10. Enfoque externo a la organización.
11. Claridad de metas.
12. Presión para producir.
13. Calidad (en el trabajo y de la empresa).
14. Retroalimentación del desempeño.
15. Eficiencia.
16. Formalización.
17. Tradición (seguir normas establecidas por años).
18. Afecto hacia los empleados.
19. Satisfacción general hacia el trabajo (respecto al superior, la organización, el trabajo en sí).
20. Dedicación en el trabajo.

Esta amplia operacionalización del clima fue reducida en un trabajo más reciente, que mencionaremos más adelante con amplitud, debido a que resulta fundamental para la presente disertación.

Ochitwa (2004), midió el clima en escuelas primarias sobre la base de los siguientes factores: Enfoque a las metas (claridad de éstas y difusión a todos los niveles), adecuación de la comunicación (distorsión en los mensajes y flujos verticales y horizontales aceptables), equidad en el poder (influencia de los empleados), utilización de recursos (eficacia en su manejo), cohesión (incluyendo que los miembros de la organización se sientan atraídos por la empresa), moral (sentimientos de satisfacción derivados del trabajo y una sensación de bienestar en la empresa), innovación en general, autonomía (independencia), adaptación al cambio y adecuación en la

resolución de problemas (con esfuerzo mínimo, de manera rápida y que no queden sin resolverse éstos).

Arvidsson, Johansson, Ek, y Akselsson (2004), incluyeron en su investigación del clima en una empresa de control del tráfico aéreo:

1) Desafío: Involucramiento del empleado y compromiso con la organización; 2) libertad: Grado en el cual los empleados pueden actuar con independencia en la organización; 3) apoyo o soporte a las ideas: Medida en que se permiten, fomentan y respaldan ideas nuevas; 4) confianza: La seguridad emocional y apertura de las relaciones dentro de la organización, 5) vivacidad o vida activa en la organización: La dinámica dentro de la organización; 6) el humor: La facilidad que existe en la organización de expresarlo, 7) el debate: Impulso a puntos de vista, ideas y experiencias diferentes que existen en la organización, 8) conflictos: Presencia de tensiones personales y emocionales; 9) riesgo: Consentimiento para tolerar la inseguridad en la organización; y 10) tiempo dedicado al desarrollo de nuevas ideas, visiones y perspectivas.

Riordan, Vanderberg, y Richardson (2005) definieron el clima de involucramiento del empleado en términos de las percepciones de los miembros de la organización de cuatro atributos descritos por Edward Lawler en sus trabajos realizados a mediados de los noventa. Este autor propone que dicho clima puede ser caracterizado por un ambiente laboral donde: (a) Los empleados tienen el poder para tomar decisiones (toma de decisiones participativa), (b) la información es compartida a través de la organización (compartimiento informativo), (c) se proporciona a los empleados el entrenamiento necesario para realizar el trabajo (entrenamiento), y (d) son recompensados por participar en la toma de decisiones, compartir información e influir positivamente en los resultados organizacionales (desempeño basado en recompensas).

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.

Toro (1992) incluye los siguientes componentes: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, agilidad, claridad directiva, coherencia gerencial, ascendencia de mando y valores colectivos.

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).

Zuluaga et al. (2001, p. 39-41) menciona las siguientes dimensiones del Inventario del Clima Organizacional:

1. Normas de excelencia.
2. Claridad organizacional.
3. Calidez y apoyo.
4. Conformidad.
5. Recompensas.
6. Salario.
7. Seguridad.
8. Responsabilidad.

Rodríguez (2002), en un diagnóstico del clima organizacional de la Presidencia Municipal de Celaya en México, se basó en las siguientes dimensiones: Motivación, valores, liderazgo, satisfacción, actividades laborales (tareas), comunicación, remuneración, capacitación y herramientas de trabajo (instalaciones y equipo).

Aralucen (2003) realizó un estudio en una de las empresas mexicanas más importantes del sector avícola y consideró los siguientes factores:

1. Integración con la empresa.
2. Dirección y supervisión.
3. Desempeño en el trabajo.
4. Comunicación.
5. Trabajo en equipo.

6. Capacitación y desarrollo.
7. Sueldos y compensaciones.
8. Condiciones de trabajo: Percepción de las condiciones físicas (instalaciones, equipo y herramientas), así como horarios y cargas laborales.
9. Entorno: Aceptación de la empresa por parte de familiares y comunidad del empleado.

Al final, después de haber depurado en tres ocasiones su instrumento de recolección de los datos, obtuvo nueve dimensiones significativas: a) Participación y comunicación, b) desarrollo y calidad de vida, c) sueldos y compensaciones, d) capacitación, e) interacción con compañeros, f) pertenencia, g) integración entre las áreas de trabajo, h) imagen interna de la organización e i) imagen externa.

Martínez (2004) comenta que los componentes a evaluar del clima son: 1) La empresa y la gerencia, 2) oportunidad de ascenso, 3) contenido del puesto, 4) supervisión, 5) recompensas, 6) condiciones de trabajo, y 7) compañeros.

Rizzo (2004) consideró los siguientes elementos: 1. Cooperación y trabajo en equipo, 2. involucramiento y responsabilidad, 3. autonomía, 4. percepción de la organización, 5. valores, 6. innovación, 7. orgullo por la empresa, 8. medio ambiente físico y lugar de trabajo, 9. percepción sobre la gerencia, 10. recompensas y reconocimiento, y 11. equidad de género.

Hernández Sampieri (2004) 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).

Mellado (2005) tuvo en cuenta siete factores para medir el clima y el liderazgo desde una óptica comunicativa en la pequeña empresa industrial:

1. Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.

2. Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores).
3. Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.
4. Percepción de las oportunidades de influir en el jefe.
5. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.
6. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
7. Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

1. 3. 3. *¿Clima individual, grupal o colectivo?*

Una derivación de la controversia de operacionalización relacionada con la noción de “percepciones compartidas” se refiere a su naturaleza, es decir, si el clima organizacional es un concepto más bien individual, grupal o colectivo. Una conclusión de los estudios más recientes y que para algunos ha resultado preocupante es que cuando el constructo era tratado a un nivel de organización, poco se sabía de la confiabilidad de los datos que se agregaban para producir la variable organizacional. La cuestión sobre los datos individuales (clima psicológico) y los datos agregados (clima organizacional), de acuerdo con Schneider et al. (2000), se debió en parte a que muchos investigadores del campo eran psicólogos con un enfoque en los individuos, pero paulatinamente esto fue cambiando; diversos autores comenzaron a desarrollar procedimientos para agregar datos y analizar en mayor profundidad la cuestión de la confiabilidad, entre éstos tenemos a Roberts, Hulin, y Rosseau (1978), Jones y James (1979), y otros trabajos posteriores de L. R. James y sus colegas.

Brunet (2002) plantea el debate: ¿El clima es de toda la organización o dentro de ella existen varios climas? Es decir, uno por cada área de ésta. El autor se inclina por lo segundo y vincula al clima con el grado de centralización de la organización. Lo que de alguna manera nos lleva a considerar dos tipos de climas que afectan al individuo: El clima total y su clima local (departamental o de su área funcional). Donnelly, Gibson, e Ivancevich (1987) comentan que el clima organizacional es uno de

los términos utilizados para describir el conjunto de características de una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Se encuentra fuertemente vinculado a la interacción de las personas, ya sea de manera grupal o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente, influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Anderson y West (1998), se suman a esta postura y enfatizan lo importante que resulta el clima grupal o departamental. Diversos estudios han partido de la base del clima local (insistimos, áreas estratégicas, gerencias o departamentos de una empresa o institución).

El grupo de trabajo más próximo representa el medio primario por el cual se comparten percepciones y la construcción social activa, incluso es la fuente principal de percepción (Anderson y West, 1998). Así, podemos visualizar al clima como redes de percepciones.

Para compartir percepciones es necesario: a) Que los individuos actúen recíprocamente en el trabajo, se vinculen aunque su interacción sea poco frecuente, (b) que existan metas y resultados comunes que predispongan al individuo hacia la acción colectiva, y (c) que haya suficiente interdependencia de tareas, de tal modo que los individuos necesiten desarrollar entendimientos compartidos y patrones comunes de conducta (Anderson y West, 1998).

Las personas que se identifican con su grupo de trabajo cercano y que actúan recíprocamente con sus colegas, desarrollan los modelos compartidos de comprensión y normas de comportamiento (Campion, Medsker, y Higgs, 1993). Por supuesto, los climas compartidos pueden evolucionar sobre la base de la interacción grupal. La socialización y experiencias comunes logran o construyen percepciones compartidas. El clima organizacional se desenvuelve de esta manera (Anderson y West, 1998).

El nivel más utilizado en los estudios de clima durante los años setenta y ochenta fue el de toda la organización (Patterson et al., 1996). Pero, a partir del primer lustro de la década de los 90's, resultó importante tomar en cuenta las subunidades y evaluar el clima a través de éstas, aún en grupos pequeños (Anderson y West, 1998).

En el nivel del análisis individual, los investigadores han evaluado las relaciones entre las percepciones de los empleados en torno a su ambiente de trabajo y los resultados, tales como la satisfacción en el trabajo (Schneider y Snyder, 1975), el involucramiento en el trabajo, la conducta ciudadana en la organización (Moorman, 1991) y el desempeño en el trabajo (Pritchard y Karasick, 1973).

1. 4. El clima organizacional debe servir para “algo”.

Desde mediados de los 70's, Schneider (1975b) concluyó que el clima organizacional era un concepto genérico y amorfo, por lo tanto, incluía diversas dimensiones y se preguntaba: ¿Por qué medirlo en 10 dimensiones? Este autor señaló que el constructo había evolucionado, de ser un concepto derivado de la Teoría X-Y de Douglas McGregor o de la noción de “tipos correctos” y la madurez-inmadurez de Chris Argyris, a una compleja variable multifacética. Entonces propuso la idea de que el clima organizacional debe enfocarse en un objetivo; así, en años recientes se ha buscado sustituir la noción de clima generalizado en sus subdominios o aplicaciones. Estos avances provienen, entre otros investigadores, de Schneider y Reichers (1983), quienes consideraron que hay un clima organizacional para el cambio, uno para la calidad, para la innovación, la seguridad, la profesionalización, etcétera.

Schneider et al. (2000) señalan de la siguiente manera este asunto, clave en la investigación del clima: El principio básico es que en su forma genérica el constructo clima organizacional posee varias facetas potenciales, por lo que si no se tiene un enfoque, su medición tendrá problemas predictivos. En términos de análisis podríamos decirlo del siguiente modo: A menos que la variable independiente (predictora) se encuentre ligada conceptual y operacionalmente a la variable de criterio, la probabilidad de que emerja una relación entre ambas variables es baja, aunque sea un coeficiente modesto. Esto aplicado al clima, implica que a menos que se ligue a un interés concreto o a algún concepto, la relación entre la medición del clima y un criterio determinado será, en el mejor de los casos, pobre.

Cuando se tomó en cuenta esta consideración y se pasó a un análisis al nivel del grupo, las percepciones del clima, se han usado para predecir los resultados

departamentales tales como tasas de accidentes (Zohar, 1980 y 2000; Brown y Colmes, 1986; Dedobbeleer y Beland, 1991; Rundmo, 1994; Mearns, Whitaker, y Flin, 2001; Neale, Griffin, y Hart, 2000; Salminen y S epala; 2005; Cummings, 2006), la satisfacción de los clientes y el desempeño financiero (Schneider, White, y Paul, 1998; Schneider et al., 2000), la innovación (Abbey y Dickson, 1983), capacitación (Rouiller y Goldstein, 1993), acoso sexual (Fitzgerald et al., 1997), el sentirse bien (Burke et al., 1992), la calidad en el servicio (Schneider, Wheeler, y Cox, 1992; Schneider et al., 2000).

1. 5. El clima se ha estudiado en diferentes clases de organizaciones.

El clima organizacional ha sido investigado en una gran variedad de contextos, ambientes y países, en prácticamente la mayoría de los giros o rubros organizacionales. Estudios en escuelas, además de los cl asicos ya citados, tenemos a Ross (1976), Zigarmi y Sinclair (1978), Ochitwa (2004), Thompson (2005), Hern andez Sampieri (2006); y Huang (2006). En la construcción est n: Dedobbeleer y Beland (1991), y en congregaciones religiosas: Pargament, Silverman, y Johnson (1983), y en plantas físicas, Gratto (2001).

Patterson et al. (2004) consideraron a 42 empresas de manufactura; Riordan et al. (2005) trabajaron con empresas aseguradoras; Bernhardt, Donthu, y Kennet (2000) analizaron 382 restaurantes, recolectando datos de 3,009 empleados y 342,308 clientes y cruzándolos con mediciones sobre el desempeño de los restaurantes durante 12 meses; Schneider et al. (1998) sometieron a prueba la hipótesis de que el clima para el servicio afecta las percepciones de los clientes en 134 sucursales de un banco. Zohar (1980) evaluó el clima para la seguridad en 20 organizaciones con tecnologías diversas en Israel; y Cummings (2006) trabaj  con laboratorios de salud y seguridad, al igual que Hern andez Sampieri (2006). Rodríguez (2002) efectuó su estudio en una alcaldía; mientras que Arvidsson et al. (2004) realizaron la investigación en una empresa de control del tráfico aéreo; Burton, Lauridsen, y Obel (2004) tuvieron a firmas consultoras como unidades de análisis; y Clarke et al. (2002) llevaron a cabo su indagación en hospitales, entrevistando enfermeros.

Brown y Holmes (1986) midieron tal clima en 10 fábricas en los estados de Wisconsin e Illinois; y Oliver, Tomás, y Meliá (1993), así como Meliá, Tomás, y Oliver (1992) lo hicieron entre obreros de Valencia.

Simplemente, Parker et al. (2003) abarcó en su meta-análisis a organizaciones de manufactura, servicios financieros, educación, tecnología, consumo, consultoría, servicios de salud e industria militar.

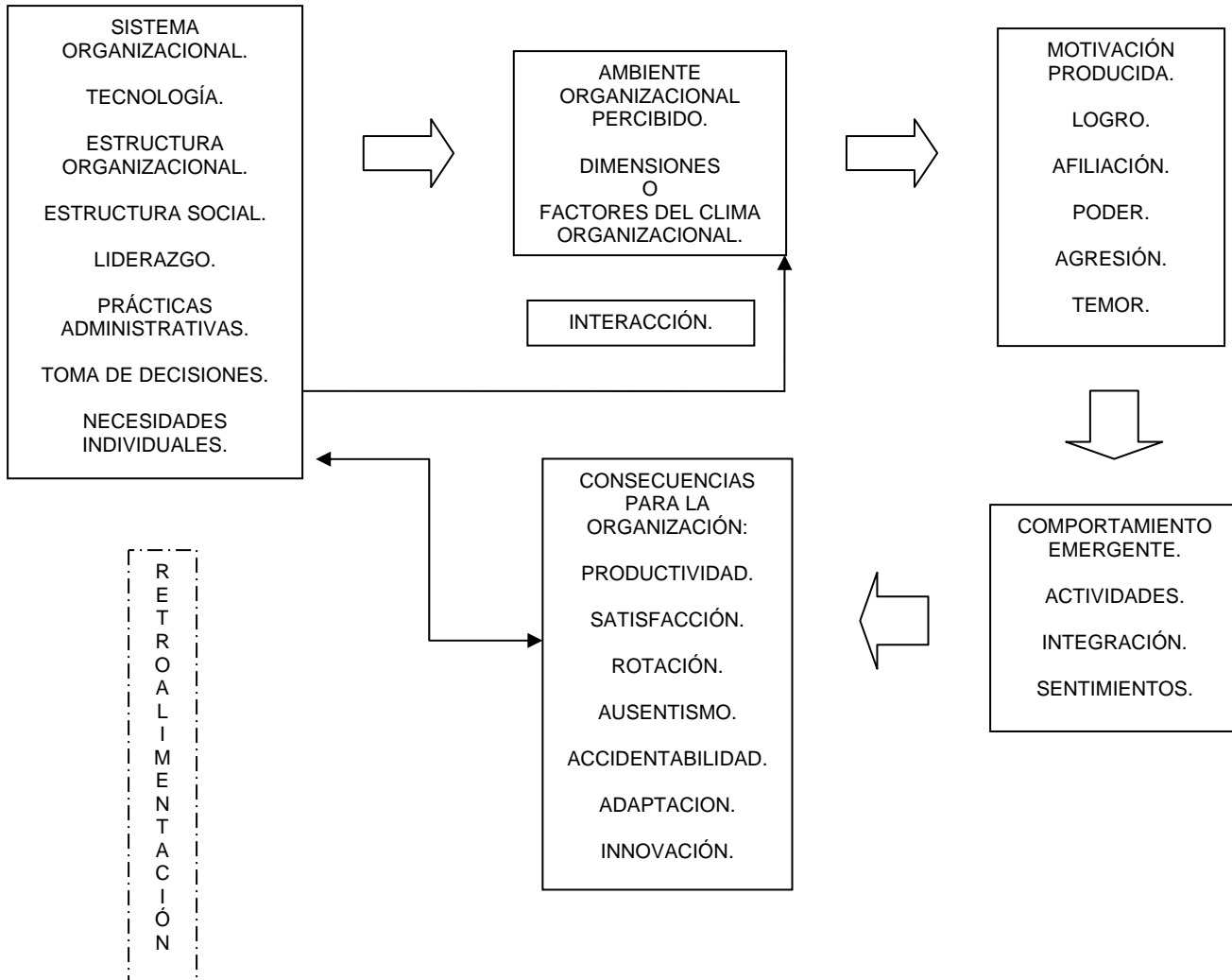
1. 6. Modelos del clima organizacional.

1. 6. 1. *Primeros modelos.*

Litwin y Stringer (1968) ubicaron al clima organizacional como un elemento interviniente en la relación entre el sistema organizacional (tecnología, estructura, liderazgo, prácticas administrativas, decisiones y aspectos personales del trabajador) y los estados psicológicos del individuo (motivación, logro, afiliación, poder, agresión y temor). Los últimos, generan ciertos sentimientos y comportamientos en la persona, que a su vez, sumados a los de otros individuos, tienen consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, adaptación...).

A partir de entonces, diversos autores han considerado esta perspectiva y la han fortalecido. Tal es el caso de Gonçalves (2004), para quien el clima es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los empleados, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (eficiencia, innovación, productividad, satisfacción, rotación, etcétera). En la figura número 1 se presenta el modelo de George H. Litwin y Robert Stringer.

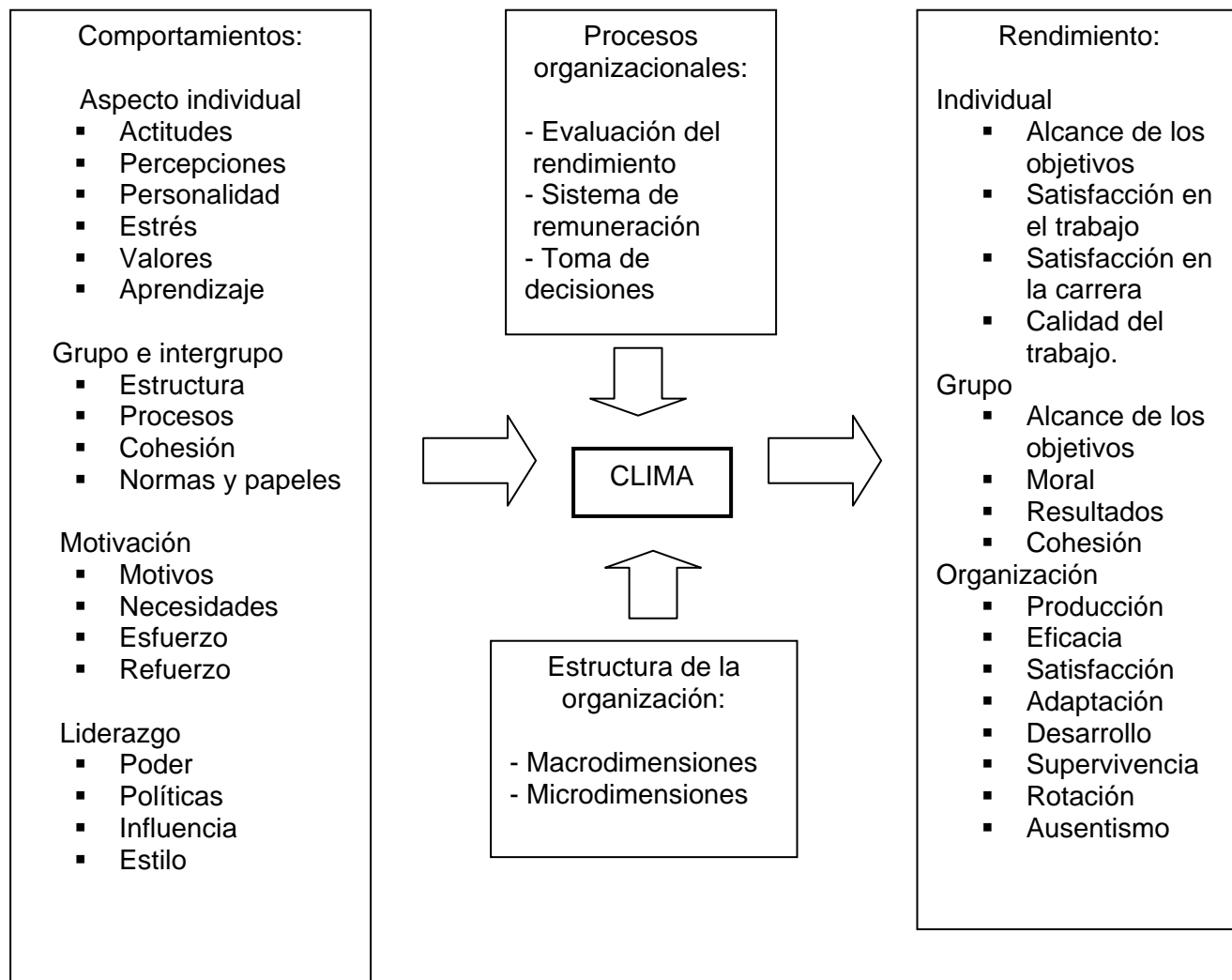
Figura 1
 Modelo de Litwin y Stringer del clima organizacional.



Brunet (2002, p. 40) presenta el modelo mediatizador de J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, y J. H. Donnelly de la manera que se presenta en la figura número 2.

Figura 2

Modelo mediatizador de J. L. Gibson, J. M. Ivancevich y J. H. Donnelly.



J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, y J. H. Donnelly (en 1979) propusieron el modelo, que como puede observarse es sumamente completo. Las causas del clima abarcan desde variables internas del individuo hasta variables de grupo (departamentales), la motivación y el liderazgo; así como variables de la organización (que subdividen en las de procesos y las de la estructura).

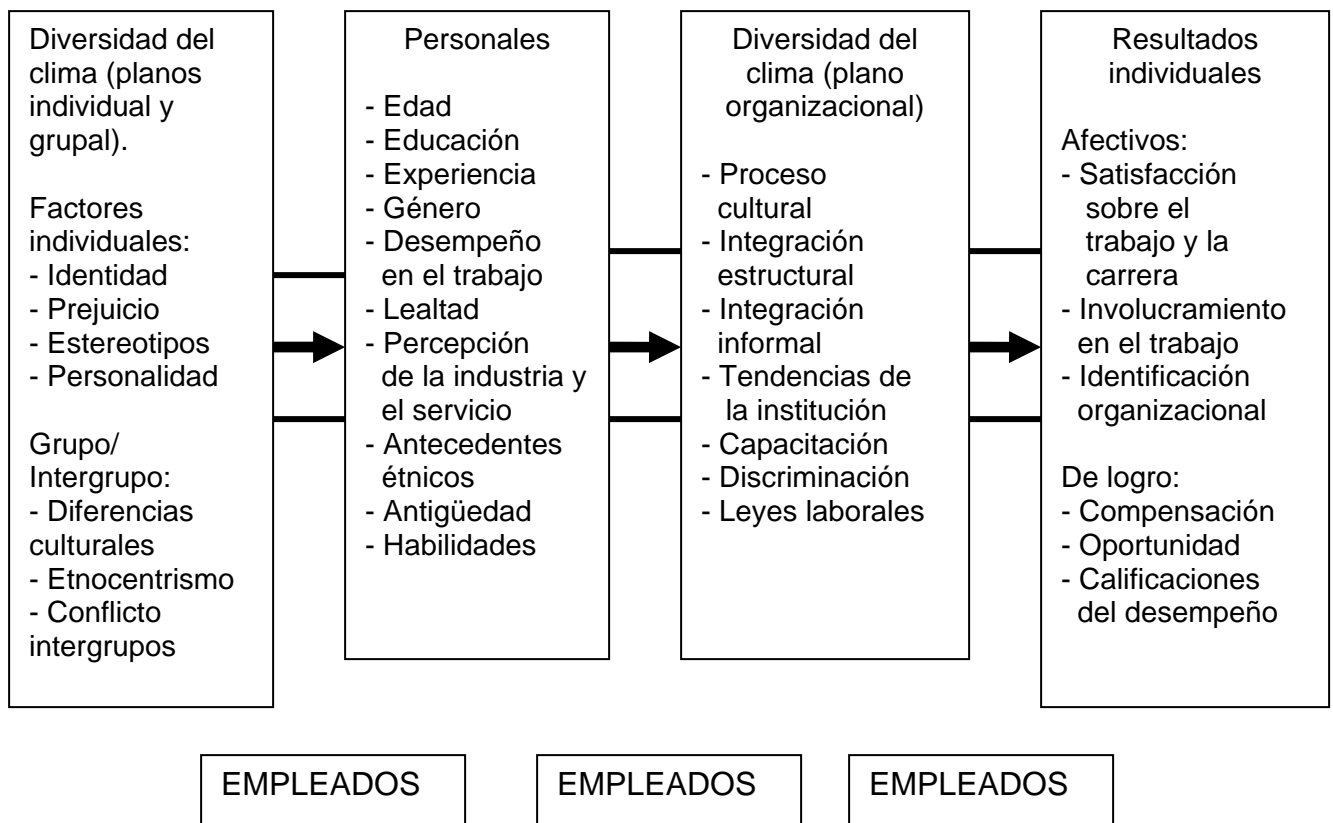
Como efectos colocan distintas variables que son categorizadas en individuales, grupales y organizacionales. En esta visión, el clima afecta prácticamente todos los

ámbitos del rendimiento (resultados) de la organización. Desde luego, resulta muy difícil en una sola investigación, aún en un meta-análisis, someter a prueba todo el modelo. Pero diversos estudios han corroborado algunas de sus propuestas y relaciones.

Un autor que presenta al clima organizacional como un constructo que mediatiza el efecto de las características de la empresa y sus resultados es Wilborn (1998). Su modelo se presenta en la figura número 3.

Figura 3

Modelo de la diversidad de la efectividad gerencial.



El modelo trabaja en un plano más bien individual y grupal, considera causas y factores personales (identidad, prejuicio, estereotipos, personalidad, variables demográficas, antecedentes del sujeto...) y de grupo (diferencias culturales, conflictos interdepartamentales); y toma en cuenta resultados también individuales (afectivos y de logro).

1. 6. 2. Las causas que inciden en el clima.

El clima organizacional es influenciado significativamente por las prácticas directivas y el liderazgo (Thompson, 2005; Johnsrud, 2002; Volkwein y Parmley, 2000). Fishman y Kavanaugh (1989) sugieren que el clima se forma sustancialmente por conductas de los supervisores tales como escuchar completamente y dar reconocimiento a quienes contribuyen con ideas de mejora, lo cual sigue vigente en estudios recientes (Kavanaugh y Ashkanasy, 2006).

En cuanto a variables del aspecto individual diversos autores han coincidido en que son un factor importante que moldea el clima (v. g., Robbins, 2004; Caracheo, 2001; y Hernández y Cortés, 1982). De hecho, las percepciones son en sí su definición y las que lo generan.

Los procesos grupales son un determinante de los climas departamentales o “microclimas” (Bustos, Miranda, y Peralta, 2004; Anderson y West, 1998; Agrell y Gustafson, 1994).

La motivación es un factor que impacta al clima (Velázquez, 2004; Martínez, 2004; Bustos et al., 2004).

El liderazgo afecta el clima de manera directa (Martínez, 2004; Bustos et al., 2004; Zuluaga, 2001).

Los elementos de la estructura y los procesos organizacionales tienen un componente causal importante en el clima (Gonçalves, 2004; Zuluaga, 2001 y 2004). Tal y como señalan Bustos et al. (2004): Las percepciones y respuestas abarcadas por el clima de la organización se originan en una gran variedad de factores. Algunos implican elementos de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura organizacional (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Algunos más, resultan de las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Por su parte Aralucen (2003) considera que los determinantes principales que influyen en las percepciones del clima son:

1. Los parámetros vinculados al contexto, tecnología y estructura organizacional.

2. La posición jerárquica que ocupa el individuo en la organización y su compensación.
3. Los factores propios del individuo (personalidad, actitudes y satisfacción).
4. Los colegas, superiores y subordinados.

A. J. Dubrin (en Alvarez, 1992) sostiene que las causas potenciales que determinan el clima organizacional son las condiciones económicas externas e internas de la organización, el estilo de liderazgo, las políticas organizacionales, los valores gerenciales, la estructura organizacional, las características de los miembros de la organización y la actividad organizacional.

La estructura organizacional, la división del trabajo, las políticas, la comunicación y los procedimientos son las variables que constituyen los determinantes del clima (George y Bishop, 1971). Brunet (2002) visualiza la constitución del clima organizacional de la siguiente manera: La estructura organizacional, el tamaño de la organización, la comunicación interna y el estilo de liderazgo de la organización se suman para formar un clima particular, dotado de sus propias características. Aralucen (2003), encontró que también los programas de entrenamiento inciden en el clima.

1. 6. 3. Los efectos del clima organizacional.

Por lo que respecta a las consecuencias del clima laboral, existen diversas investigaciones que respaldan partes del modelo de Gibson et al. (1979). De hecho, la importancia del clima organizacional se deriva de sus efectos.

Los estudios sobre los vínculos entre el clima y los resultados han sugerido que las percepciones del clima están asociadas con una variedad de importantes resultados al nivel individual, grupal y organizacional. Éstos incluyen la conducta de liderazgo (Rentsch, 1990), intenciones de movilidad o cambio en el trabajo –por ejemplo, renuncia de puesto o empresa– (Rentsch, 1990), satisfacción laboral (James y Sells, 1981), desempeño laboral individual (Brown y Leigh, 1996; Pritchard y Karasick, 1973), y desempeño organizacional (Lawler et al., 1974; Patterson et al., 2004).

A nivel individual el clima organizacional determina la forma como un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, productividad, y satisfacción (Rizzo, 2004; Aralucen,

2003; Brunet, 2002). De hecho, el comportamiento en el trabajo depende de características personales, los componentes de la organización y el clima (Brunet, 2002; Zuluaga, 2001). Pritchard y Karasick (1973) demostraron una correlación positiva entre el clima y el desempeño en el trabajo. Sikula (1976) encontró que un clima positivo incrementa la productividad. Brown y Leigh (1996) evidenciaron que las percepciones de un clima motivante y que involucra a los trabajadores estuvieron relacionadas positivamente con tasas de desempeño de los supervisores.

En una investigación con enfermeros(as) se encontró que el clima afecta la productividad y la calidad del servicio a nivel personal (Clarke et al., 2002)⁵.

Day y Bedeian (1991) demostraron que los empleados se desempeñan mejor (de acuerdo a evaluaciones de los supervisores) en climas organizacionales que perciben como estructurados (no ambiguos) y que proporcionan soporte ante el riesgo.

Toro (2002) señala que las percepciones del clima tienen un valor estratégico, porque alimentan la formación de juicios y valoraciones respecto a las realidades laborales; que a su vez, determinan las acciones, reacciones y decisiones de los individuos que conforman la organización. Las personas actúan frente a las realidades del trabajo, más que por éstas, por sus percepciones y juicios que se forman de tales realidades.

A nivel grupal, el clima tiene efectos en las relaciones y la productividad (Young y Parker, 1999; Anderson y West, 1998). Se ha demostrado que el clima se vincula a variables de procesos grupales a través de los niveles organizacionales (Griffith, Hom, y Gaertner, 2000).

Por lo que se refiere a consecuencias positivas en los resultados organizacionales, es abundante la evidencia empírica: Favorece la satisfacción en el trabajo (Schneider y Bartlett, 1978; Schneider y Snyder, 1975; Pritchard y Karasick, 1973). Asimismo, eleva el involucramiento en el trabajo (Brown y Leigh, 1996) y la conducta ciudadana en la organización (Moorman, 1991).

El clima como dominio específico ha sido también asociado con otros resultados laborales significativos. Usando un modelo del clima de servicio, Schneider y sus colegas demostraron que el clima de servicio se vincula con las percepciones de los

⁵ El estudio incluyó datos retrospectivos de 732 enfermeros(as) y prospectivos de 960.

clientes sobre la calidad del servicio (Schneider et al., 1998). El clima de seguridad ha sido relacionado de manera significativa a conductas de seguridad en equipos para accidentes (Hofmann y Stetzer, 1996), y con las prácticas de seguridad en el sector de la salud (Murphy, Gershon, y DeJoy, 1996); así como la reducción de los accidentes en el trabajo y la mejora de los niveles de seguridad laboral (Smith-Crowe et al., 2003; Zohar, 2000; Sikula, 1976). Aumenta el desempeño y el rendimiento de la organización (Toro, 2002; Álvarez, 1992; Kopelman et al., 1990); disminuye la rotación, el ausentismo, los desperdicios y gastos (Sikula, 1976).

El cambio organizacional requiere de construir un adecuado clima interno (Schneider, Brief, y Guzzo, 1996). Es un facilitador y a veces un requisito para implementar tecnología (Klein y Sorra, 1996). Asimismo, estos últimos autores, en su estudio para comparar la innovación en distintas organizaciones, a pesar de una gran variación en políticas y prácticas, encontraron que el entrenamiento, las recompensas, la amigabilidad y otros elementos del clima eran factores fundamentales. Zammuto y O'Connor (1992) evaluaron el clima y la motivación para maximizar las habilidades tecnológicas. Diversos aspectos de la relación empleador-empleado que son parte del clima, como la seguridad y la calidez, resultan claves para dicha maximización.

La investigación en el campo de la innovación sugiere que los factores del clima grupal influyen los niveles de conducta innovativa en los equipos de cuidado a la salud y en la alta gerencia (Ulijn y Weggeman, 2001; West y Anderson, 1996; y West y Wallace, 1991). Incluso Sitkin y Stickel (1996) señalan que la incrementa, particularmente la dimensión "autonomía" (Amabile, 1988), e impacta considerablemente a la cultura de la empresa (Payne, 2001).

Los análisis de las condiciones organizacionales para la innovación hacen referencia a los valores y normas, pero básicamente se apoyan en el clima (Michela y Burke, 2000). Entre los determinantes de la innovación grupal encontramos a varias dimensiones del clima como la participación, el soporte a la innovación, el clima para la excelencia y la visión (Michela y Burke, 2000). Esto está respaldado por varios estudios como el realizado por Burningham y West (1995) en 13 grupos estudiados de una empresa petrolera.

McKnight y Webster (2001) consideran que el clima resulta fundamental en la adopción y uso de la tecnología. Burton et al. (2004), concluyeron que el éxito de una firma o compañía de consultoría depende en buena medida del clima organizacional. Un clima balanceado (que proporciona marcos de referencia) logra mayor satisfacción laboral, afecta positivamente a la retención de empleados, y también a la efectividad y al éxito organizacional, de acuerdo a un estudio realizado en una institución educativa (Thompson, 2005).

Los supervisores que promueven un clima que proporciona seguridad al trabajador para dar sugerencias de mejoras logran resultados más favorables en cuanto a calidad (Michela y Burke, 2000).

Parker et al. (2003) encontraron en la literatura efectos del clima sobre la satisfacción laboral, actitudes hacia el trabajo (principalmente el compromiso organizacional e involucramiento en el trabajo), el sentimiento psicológico de “sentirse bien” (menos estrés y ansiedad), la motivación extrínseca e intrínseca, y el desempeño (volumen de ventas, evaluaciones de supervisores, ciudadanía y pertenencia).

Morrison (1997) demostró varios efectos favorables de una dimensión del clima (la satisfacción) sobre los resultados organizacionales (aunque algunos de sus ítems consideran indirectamente otras dimensiones). Su muestra estuvo constituida por franquicias de cuatro ramos (restaurantes, negocios y servicios de ayuda –como cuidado de niños, soporte médico...–, productos y servicios automotrices, y ventas al menudeo que no fueran comida). El investigador examinó la influencia de la satisfacción laboral en la franquicia sobre el desempeño de la unidad organizacional, compromiso con la empresa, congenialidad de las relaciones con el franquiciador (compañía que constituye la franquicia maestra) e intención de recompra o de volver a usar el servicio. Utilizó un cuestionario que envió por correo a 307 franquiciatarios. Probó que la satisfacción estaba correlacionada significativamente de manera positiva con los indicadores del desempeño. Las actitudes de los franquiciatarios hacia su trabajo representan un papel muy importante en su toma de decisiones y sus antecedentes son vitales.

Los resultados de Bernhardt et al. (2000), evidenciaron la relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente en cualquier periodo, lo que resulta contundente.

Schneider et al. (1998) sometió a prueba la hipótesis de que el clima para el servicio afecta las percepciones de los clientes en 134 sucursales de un banco. Entre algunos de sus descubrimientos cabe destacar que ciertas escalas del clima individual para el servicio (retroalimentación del cliente y el servicio entre departamentos), así como la medición general del clima para el servicio se asociaron positivamente con las percepciones de los clientes. Y fueron más allá, al descubrir que la relación era recíproca entre el clima de servicio y las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio.

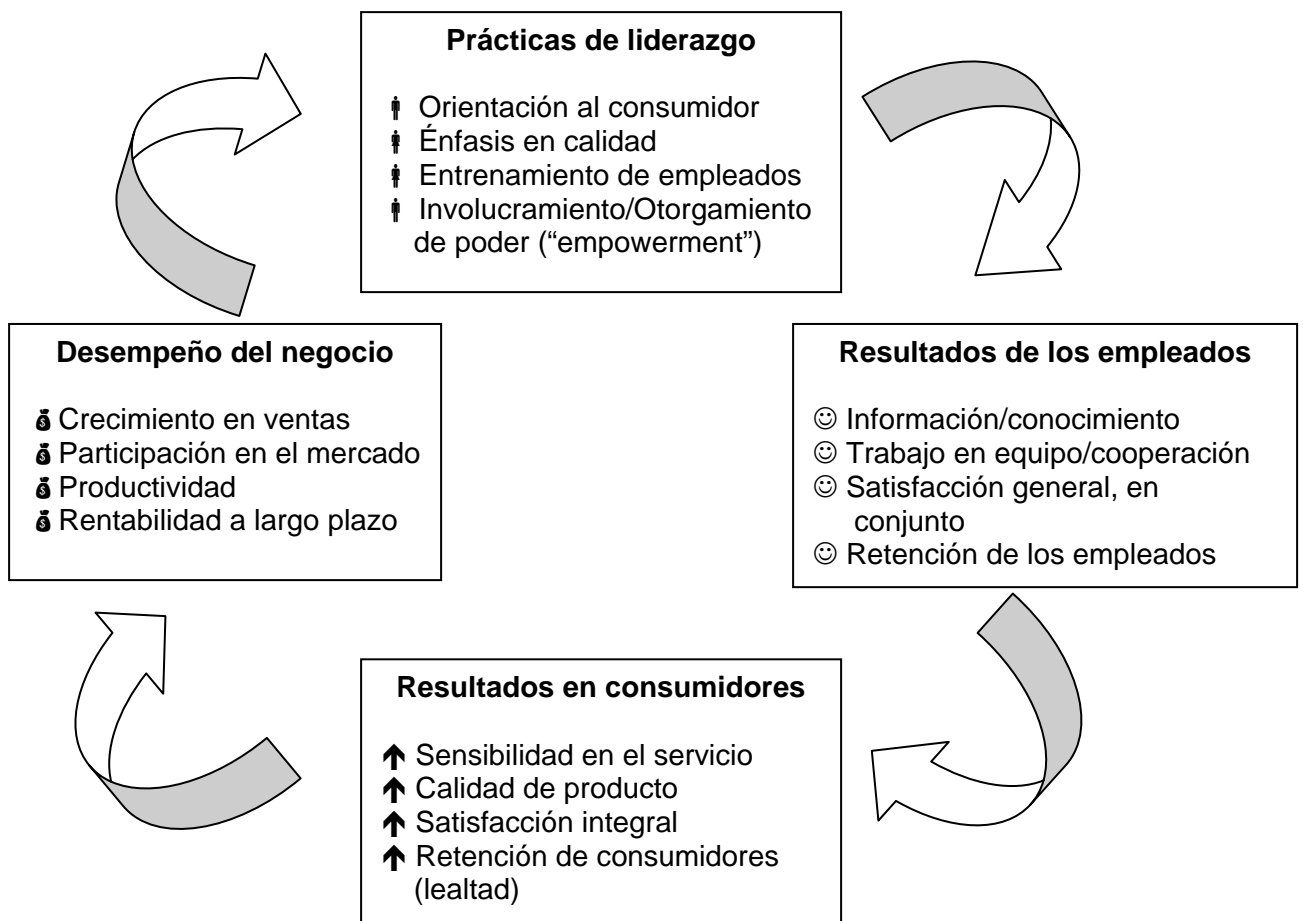
Riordan et al. (2005) al examinar empíricamente la relación entre el clima de involucramiento percibido por el empleado y la efectividad organizacional, encontraron que las compañías de seguros con un clima más elevado son las más efectivas, midiendo el desempeño financiero, la tasa de retorno y la moral de la fuerza de trabajo (92 empresas y un total de 4,828 respondientes).

Patterson et al. (2004); y Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky (2002) probaron que las variables afectivas como la motivación laboral, la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo, el compromiso organizacional y el apoyo experimentado, tienden a estar intercorrelacionadas positivamente y su rol mediático en las asociaciones entre el clima y el desempeño tiende a ser considerable y similar. El estado afectivo de la satisfacción general en el trabajo asumido por investigadores como Kopelman et al. (1990) y Sparrow (2001) tiende a ser una variable central en la vinculación entre el clima y los resultados del desempeño, esto se discutirá más adelante al comentar el *Modelo Mediatizador*, y si tal satisfacción interviene en las relaciones entre el clima y el desempeño, la importancia del primero sobre el segundo puede explicarse parcialmente en términos evaluativos.

1. 6. 4. El Modelo de “Investigación Vinculatoria”.

Wiley y Brooks (2000), usando un modelo que denominan como “Investigación Vinculatoria” revisaron diferentes relaciones entre el clima organizacional y constructos similares, por un lado, con resultados del desempeño organizacional, por el otro, a la luz de la consideración de varios estudios. El modelo, se presenta en la figura no. 4

Figura 4
El Modelo de Investigación Vinculatoria⁶.



⁶ Basado en Wiley y Brooks (2000, p. 178). A su vez, los autores tomaron la figura de Ganz Wiley Research©, referencia de 1996.

El primer estudio que citan es el de J. W. Johnson de 1996 (con 538 empleados y 7,944 consumidores a través de 57 sucursales de un gran banco). Los resultados arrojaron que los componentes del clima para el servicio estuvieron fuertemente correlacionados a la satisfacción de los clientes. Asimismo, J. W. Thompson en una investigación reportada en 1996 examinó la hipótesis de que aquellas unidades de trabajo percibidas por los empleados como más progresivas en sus prácticas de recursos humanos se desempeñaban mejor. Las unidades fueron 71 distritos responsables del servicio a los clientes y las ventas (variaban de 50 a 200 empleados). Las prácticas progresivas de recursos humanos fueron medidas usando un Índice de Visión Progresiva, que es un instrumento que considera ítems sobre: Valores centrales, compromiso y dedicación al cliente, dimensiones del negocio, comunicación, seguridad, resultados del negocio, otorgamiento de poder, innovación y toma de riesgos, recompensas y reconocimiento e involucramiento con la comunidad, responsabilidad ambiental y trabajo en equipo. Los resultados apoyaron la hipótesis, lo que significa que las unidades con las prácticas más progresivas en materia de recursos humanos fueron también las que mostraron mayor compromiso con los clientes (medida en los propios empleados) y que generaron más satisfacción de los clientes (medida por la percepción de éstos) y mayor contribución a los márgenes de ganancia. En adición, tales unidades mostraron de manera significativa menores niveles de agravio, ausentismo y tasas de accidentes. Subsecuentemente, el análisis cualitativo determinó que la presencia de calidez y afecto por parte del líder fue el ingrediente crítico en el éxito de la unidad (Wiley y Brooks, 2000, p. 179).

Otro estudio que presentan los autores en cuestión fue el de M. J. Schmit y S. P. Allscheid (con fecha de publicación de 1995), que exploró la relación entre las actitudes de los empleados, y las intenciones y satisfacción de los clientes. Aplicó una encuesta entre 3,464 empleados (usando un cuestionario de 36 ítems que medía: Apoyo del supervisor, apoyo de la gerencia, apoyo de servicio, apoyo monetario, y calidad percibida del producto o servicio) y otra de satisfacción de los clientes en 31,362 de éstos con una escala de ocho reactivos. Todas las variables, con excepción de apoyo del supervisor estuvieron relacionadas positiva y significativamente a la satisfacción del cliente. Los descubrimientos sugieren que la alta gerencia debe desarrollar un papel

activo en establecer un clima de servicio a través de mostrar apoyo directo al servicio y motivar el bienestar de los empleados (Wiley y Brooks, 2000).

A. M. Ryan, M. J. Schmit y R. Johnson (estudio publicado en 1996) vincularon las actitudes de los empleados con la movilidad (rotación), la satisfacción de los clientes y el desempeño de unidades organizacionales de una compañía de financiamiento automotriz. Se trató de una investigación longitudinal con 142 unidades (agencias) que duró dos años. Encontraron vínculos estadísticamente significativos entre los factores actitudinales y la movilidad y la satisfacción del cliente, así como indicadores del desempeño.

Los estudios mencionados son consistentes con la literatura que les antecedió, la mayoría prueba el Modelo de Investigación Vinculatoria, y finalmente demuestra el impacto que las percepciones del clima organizacional y/o ambiente de trabajo por parte de los empleados tiene sobre la satisfacción de los clientes.

1. 6. 5. El Modelo Mediatizador.

Ostroff (1993) considera que se presenta un impacto de las relaciones de los miembros de la organización (socialización) y los factores situacionales de la empresa, sobre las actitudes y las conductas individuales. Incluso, su visión es que las dimensiones afectivas del clima (relacionadas al involucramiento emocional), las dimensiones cognoscitivas (relacionadas al involucramiento psicológico), y las dimensiones instrumentales (vinculadas al involucramiento en la tarea), generan cierto ambiente en el trabajo, que afecta los resultados organizacionales.

A este modelo, le denominamos como "*Modelo Mediatizador del Clima Laboral*" y es probablemente el que prevalece actualmente.

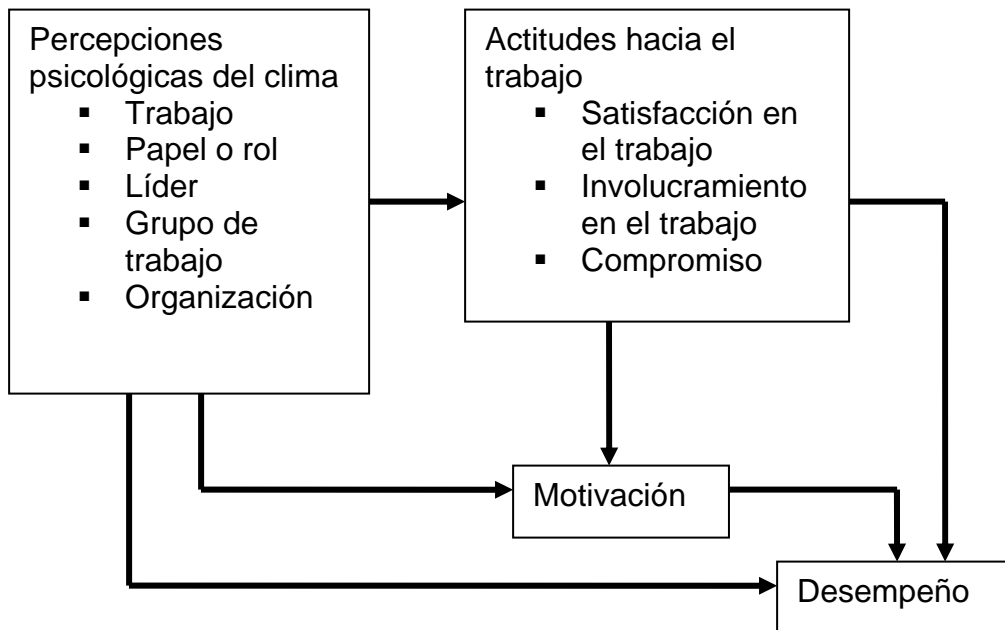
Parker et al. (2003) comenzaron a incursionar en este tema usando las técnicas de meta-análisis para resumir las relaciones entre las percepciones psicológicas del clima y los resultados importantes a nivel del individuo, tales como sus actitudes hacia el trabajo (v. g., la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso con la organización), estados psicológicos positivos (sentirse bien en el trabajo), la motivación del empleado y el desempeño. Su revisión de la literatura los llevo a concluir lo siguiente:

En un nivel general, las percepciones psicológicas del clima mediatizan y enlazan las características de la organización con los resultados personales. Esto es consistente con los modelos presentados anteriormente y es respaldado por otros autores (James, Hartman, Stebbins, y Jones, 1977; Lawler et al., 1974; Litwin y Stringer, 1968; Payne y Pugh, 1976).

Parker et al. (2003) correlacionaron las categorías psicológicas del clima con el desempeño. Las categorías del clima consideradas fueron: Papel o rol, trabajo, líder, grupo de trabajo y la organización. Las variables del resultado: Satisfacción en el trabajo, actitudes hacia el trabajo, sentimientos positivos, motivación y desempeño. Los autores señalan que los efectos de las percepciones del clima sobre el desempeño, están mediatizados por las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la motivación.

Las percepciones del clima proporcionan una representación cognoscitiva del propio ambiente de trabajo, la cual provoca que los individuos otorguen significados a los acontecimientos y eventos de la organización y realicen acciones para lograr los resultados deseados (Parker et al., 2003). Sobre la base de su análisis de la literatura en la materia, propusieron un modelo que se muestra en la figura número 5 (p. 394).

Figura 5
Modelo Mediatizador del Clima Organizacional.



El modelo es muy interesante puesto que es sencillo y muy explicativo, además de estar fundamentado en evidencia empírica de más de 100 muestras de varios países.

Para el modelo, las percepciones sobre las variables o dimensiones del clima (trabajo, papel o rol, líder o superior, grupo de trabajo y elementos de la organización, como lo sería la estructura) influyen en la motivación y el desempeño, pero con la mediación de las actitudes hacia el trabajo (satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y el compromiso con la empresa o institución). Es decir, hay dos niveles de variables intervinientes: las del clima y las actitudes hacia el trabajo. Por ello, en esta tesis se denominará como “modelo de dos niveles”.

Diversos estudios respaldan el modelo, entre ellos 13 referencias mencionadas por Parker et al. (2003) de investigaciones realizadas entre 1968 y 2001, donde se probó con variables específicas: “Ausentismo”, “identificación con el trabajo y la empresa”, “orgullo de pertenencia a la organización”, “desempeño individual y organizacional”, así como “esfuerzo”.

Además, Kopelman et al. (1990) probaron que entre las percepciones del clima y los resultados del desempeño y las conductas organizacionales, se encuentran estados cognitivos y afectivos como la motivación, el involucramiento, el compromiso y la satisfacción laborales.

Otras fuentes que apoyan el modelo con variables concretas son: Price (1977) con la “satisfacción en el trabajo”; Griffith et al. (2000) y Hom, Caranikas-Walker, Prusia, y Griffith (1992) con la “movilización organizacional”; Allen y Meyer (1997) con el “compromiso en el trabajo”; y Hernández y Cortés (1982) con la “motivación intrínseca”.

Asimismo, el modelo es bastante consistente con los trabajos de Hackman y Oldham (1980) y estudios que se han derivado de éstos.

Parker et al. (2003) encontraron en su análisis datos sólidos sobre la relación entre la satisfacción y el clima organizacional. Asimismo, que las actitudes positivas hacia el trabajo predicen el desempeño y el involucramiento en el trabajo. Además, las percepciones del clima mantienen relaciones significativas con los resultados:

Satisfacción en el trabajo, actitudes hacia el trabajo, sentimientos positivos, motivación y desempeño.

Las percepciones del líder, del trabajo en equipo y hacia la organización son los mejores predictores de las actitudes de los empleados. Mientras que las percepciones del trabajo y del rol poseen vinculaciones más débiles.

Las percepciones del clima se encuentran sumamente correlacionadas con la motivación y el desempeño, en especial: Sentimientos positivos, percepciones hacia el trabajo y el líder (Parker et al., 2003).

Dichas percepciones están aún más asociadas con las actitudes hacia el trabajo que con la motivación y el desempeño, lo cual aporta evidencia empírica para el “modelo de dos niveles”.

Por cierto, Parker et al. (2003) encontraron que las categorías o dimensiones del clima tienen correlaciones moderadas entre sí.

Estos autores sugieren que detrás del primer nivel (percepciones del clima: Trabajo, papel o rol, líder o superior, grupo de trabajo y organización), subyace un “proceso de juicio común”, que se ha reflejado en diversas mediciones de la percepción del ambiente de trabajo, el cual se representa en la figura número 6 (página siguiente).

La concepción de este proceso (simbolizado por Parker et al., 2003, comp PCg), tiene su origen en diversos autores (James y James, 1989; James et al., 1990; James y James, 1992; James y McIntyre, 1996).

El proceso de juicio común modela los efectos de las percepciones del clima en las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el desempeño. Esto fue descubierto empíricamente en el meta-análisis de Parker et al. (2003).

Asimismo, se demostró que tal proceso no es puramente conceptual sino que interviene de manera efectiva en el ámbito laboral; y se corroboró el “modelo de dos niveles”. Sus resultados se muestran en la figura número 7.

Figura 6
 Proceso de juicio común (PCg) subyacente a las percepciones del clima organizacional⁷.

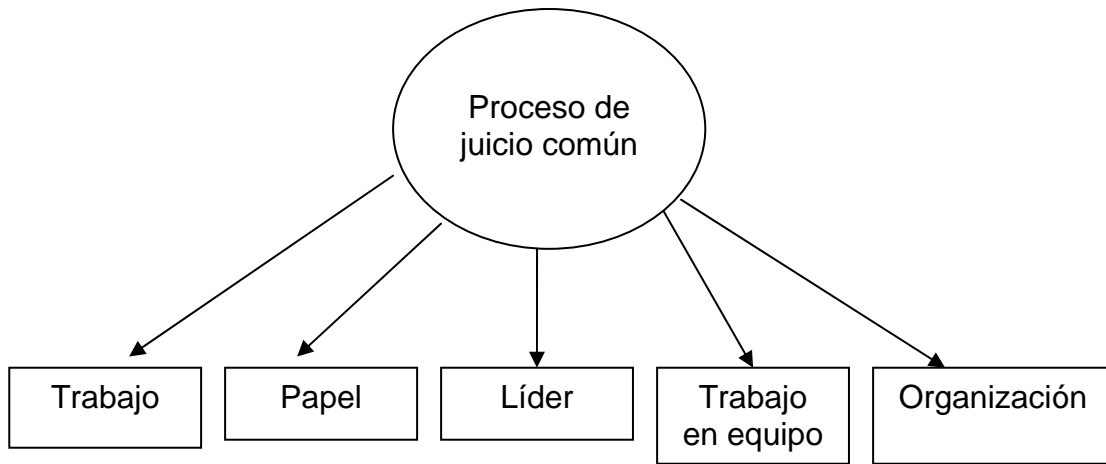
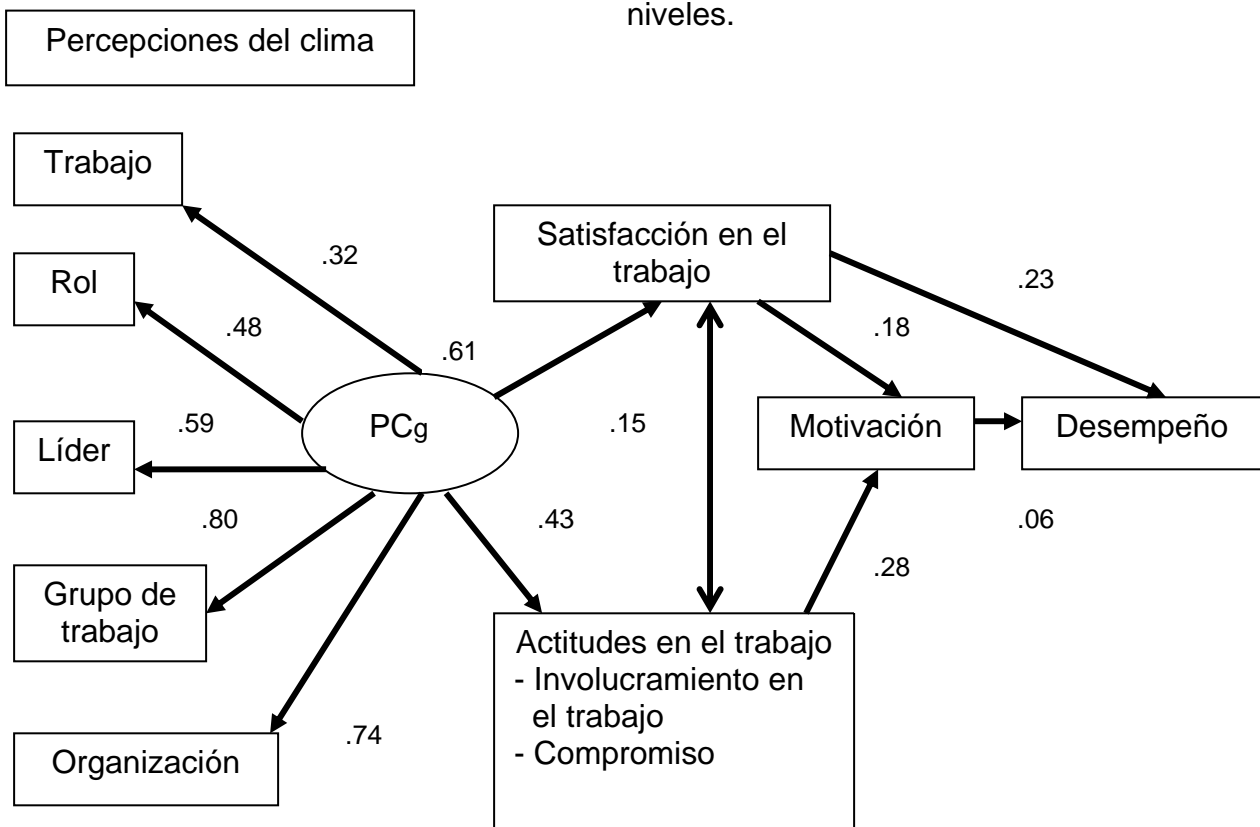


Figura 7
 Resultados del meta-análisis de Parker et al. (2003) respecto al modelo de dos niveles.



⁷ Parker et al. (2003, p. 395).

Las percepciones del clima se encuentran relacionadas con las actitudes hacia el trabajo, sentimientos positivos, motivación y desempeño. Específicamente las dimensiones asociadas con el líder, el grupo de trabajo y la organización tienen las relaciones más significativas con las actitudes hacia el trabajo; y las percepciones respecto al propio trabajo y al líder con los sentimientos positivos. La percepción del rol con la satisfacción, el compromiso y el involucramiento (Parker et al., 2003).

En base al análisis de Parker et al. (2003), podemos concluir que los efectos de las percepciones psicológicas del clima sobre el desempeño, son mediados completamente por las actitudes respecto al trabajo, la satisfacción laboral y la motivación.

En América Latina, a nivel conceptual y empírico, el modelo ha sido destacado de alguna manera en diversos estudios (Hernández Sampieri, 2006; Barroso, 2004; Rizzo, 2004; Bustos et al., 2004; Aralucen, 2003; Zuluaga, 2001).

1. 7. Confusión del concepto de clima organizacional con otros términos.

Como hemos visto hasta ahora, no hay un consenso sobre el concepto de clima organizacional; incluso, se aborda desde diversas perspectivas. Tal vez porque es un constructo complejo y una especie de “paraguas” de diversas variables. A este panorama, se le ha añadido un ingrediente que hace más difícil lograr la claridad conceptual en cuanto al clima: Confusión con otros términos, tales como el de *cultura organizacional*, *involucramiento en el trabajo*, *compromiso organizacional* y el de *satisfacción laboral*.

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 construcciones (por ejemplo, clima psicológico, clima colectivo, clima organizacional y cultura de la organización) al referirse a las percepciones de los individuos respecto a su ambiente del trabajo (Parker et al., 2003).

Las discusiones recientes sobre el significado de estos constructos ha ayudado a remediar la confusión conceptual (Parker et al., 2003; Reichers y Schneider, 1990; Rousseau, 1988; James y Jones, 1974).

No obstante, para establecer las fronteras de su revisión, Parker et al. (2003) consideraron importante comenzar clarificando el concepto y distinguirlo de otros términos. En su opinión, mucha de la confusión conceptual producida por el uso de múltiples constructos puede remediarse definiendo claramente un nivel de teoría, de medida y de análisis.

Al inicio de la década de los 70's, los investigadores comentaron que el concepto de clima organizacional no poseía gran valor, debido a que era redundante con la *satisfacción en el trabajo* (Guion, 1973).

Investigaciones subsecuentes han marcado diferencias entre estos dos constructos, definiendo las percepciones del clima como descripciones de los empleados de su ambiente de trabajo, mientras que la satisfacción en el trabajo se refiere a las evaluaciones o ponderaciones de los empleados respecto a esas percepciones (James y Jones, 1974; Schneider y Snyder, 1975).

La satisfacción laboral es “producto” de un proceso cognitivo que consiste en comparar lo que se desea y lo que se logra. Este producto es una reacción afectiva, que puede ser positiva –satisfacción– o negativa –insatisfacción– (Toro, 2002). La satisfacción se traduce en emociones afectivas, mientras que el clima organizacional es un conjunto de percepciones (Álvarez, 1992). Robbins (2004) la define como la actitud general del individuo hacia su trabajo. En este sentido, “actitud” y “percepción” son asuntos diferentes. Vroom (1982) describió a la satisfacción laboral como la orientación afectiva hacia los roles en el trabajo que los empleados están desarrollando. Su naturaleza, insistimos, es afectiva (Beck, 1990; Satterlee, 1988; McCormick e Ilgen, 1980).

Davis y Newstrom (2003) definen satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones positivas o negativas con el cual los empleados consideran su trabajo. Esta línea de concepción, una vez más, nos aleja de las puras percepciones. Existe una correlación entre ambos términos, pero son cuestiones distintas (Álvarez, 1992) y de acuerdo con el Modelo Mediatizador, la satisfacción es un resultado de las percepciones del clima (Parker et al., 2003; Sparrow, 2001; y Kopelman et al., 1990).

En torno al *compromiso organizacional*, éste refleja el grado en el que un individuo internaliza o adopta las características o perspectivas de la organización

(O'Reilly and Chatman, 1986); es la fuerza del vínculo emocional de los empleados con la empresa donde laboran (Jaros, Jermier, Koehler, y Sincich, 1993), particularmente con sus metas (Penley y Gould, 1988). Significa también el involucramiento e identificación con la compañía (Meyer y Allen, 1997). Los empleados comprometidos con la organización aceptan e introyectan los valores de la misma y desean fuertemente mantener su membresía (Virtanen, 2000).

P. C. Morrow en un libro sobre medición del compromiso organizacional escrito en 1993 (citado por Virtanen, 2000) señala cinco formas universales de tal compromiso:

1. Endoso de la ética del trabajo (importancia del trabajo en sí mismo).
2. Compromiso profesional o con la carrera (la importancia de la ocupación y el rol laboral para el individuo).
3. Involucramiento en el trabajo (el grado de absorción cotidiana de las experiencias individuales en la actividad laboral).
4. Compromiso organizacional persistente (dedicación hacia la organización por parte del empleado basada en el costo).
5. Compromiso organizacional afectivo (dedicación emocional del empleado a una empresa o institución).

De acuerdo con Virtanen (2000), tres son los tipos o clases de dimensiones identificadas más comúnmente en la literatura organizacional referente al *compromiso*: (a) Moral, calculada y alienada; (b) afectiva, persistente y normativa; y c) persistente, afectiva y moral. Las formas de compromiso calculada y persistente involucran incentivos, recompensas y costos de dejar la membresía organizacional. Las formas moral, afectiva y normativa implican aceptación e internalización de, así como identificación con, los valores y metas de la organización, de la misma manera que se define en varios estudios del clima y la cultura organizacionales.

La satisfacción, el involucramiento y el compromiso para algunos autores son parte del clima organizacional, dimensiones de éste; aunque han sido tratadas como variables en sí mismas (por ejemplo, O'Reilly y Chatman, 1986; Meyer y Allen, 1997); y recordemos que diversos autores aportaron evidencia respecto a estos constructos como mediadores entre el clima y distintos resultados organizacionales (Hernández

Sampieri, 2006; Patterson et al., 2004; Meyer et al., 2002; Sparrow, 2001; y Kopelman et al., 1990).

Otros conceptos han emergido en la literatura sobre las organizaciones modernas y hay autores que no los han diferenciado del clima, entre tales términos tenemos a la motivación, la moral, la ciudadanía organizacional, el rol laboral y el estrés ocupacional. Sin embargo, se trata de constructos diferentes que se aplican en el ámbito de las organizaciones. Para esclarecer sus diferencias con el clima organizacional sugerimos que se revise a Robbins (2004), Werther y Davis (2000), y Smircich y Cala's (1987).

Al definir el clima organizacional, se debe examinar su significado, dimensiones relevantes y cómo se relaciona con otras variables (Álvarez, 1992).

Un concepto muy vinculado con el clima y que también ha sido usado como intercambiable con éste, es el de la cultura organizacional. El clima organizacional es un constructo relacionado al de cultura organizacional, pero separado, distinto (Reichers y Schneider, 1990; Sparrow, 2001).

Aunque el clima colectivo, el clima organizacional y la cultura de la organización a menudo sean medidos conjuntando las percepciones de los individuos respecto a su ambiente de trabajo, estos términos se deben reservar para investigación donde el nivel apropiado de la teoría y el análisis es el grupo de trabajo, la organización o alguna otra entidad social colectiva. Esto es, el clima colectivo, el clima de la organización y la cultura organizacional son constructos a nivel sistémico, que deben ser medidos agregando las percepciones psicológicas del clima.

Los climas colectivos se analizan recolectando datos de individuos que comparten percepciones del clima psicológico (Parker et al., 2003).

El clima y la cultura organizacionales, sin embargo, se refieren a características de los grupos cuya composición se determina a priori y pueden corresponder a varios niveles de análisis de datos agregados, desde el grupo de trabajo hasta la organización entera (Parker et al., 2003).

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de normas, valores y creencias subyacentes de los individuos que constituyen una organización (Pant y Singh, 2001). Representa el modo como vive un grupo o sistema organizacional,

transmitido generacionalmente de manera consciente o inconsciente; constituido por ideas, hábitos, actitudes, costumbres y tradiciones aceptadas colectivamente (Harris y Moran, 1991).

Otra definición de cultura organizacional sería la de Aralucen (2003), como los principios básicos compartidos, que la empresa o grupo y sus integrantes han aprendido para resolver problemas y enfrentar situaciones, y que se consideran válidos, por lo cual se enseñan a los nuevos miembros de la organización; y guían la forma de percibir, sentir y actuar de los individuos en su entorno laboral. Tenemos también la concepción de Robbins (2004): Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, siendo sus características básicas la innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

La cultura y el clima son constructos que se encuentran ligados por los valores (Sparrow, 2001).

Tanto los estudios sobre la cultura como los del clima, describen maneras en como las personas obtienen y derivan sentido de sus organizaciones y proveen el contexto de la conducta organizacional (Sparrow, 2001). Las evaluaciones de la cultura incluyen las normas, creencias, ritos, mitos e ideologías, lenguaje y significados, así como leyendas (Sparrow, 2001; Lundberg, 2001).

Parker et al. (2003) señalan que, en contraste al enfoque descriptivo del clima organizacional, la cultura de la organización tiene un enfoque normativo que procura capturar los valores de los miembros, las creencias y las premisas o supuestos que tienen los individuos en cuanto a las maneras apropiadas de pensar, actuar y comportarse. Schein (1990) describe el clima de la organización como una manifestación de la cultura organizacional. Esto es, los valores y creencias de los miembros son codificados(as) en estructuras de la organización, sistemas y procesos; los cuales guían las conductas colectivas que son medidas como percepciones del clima organizacional.

Sin embargo, en estas últimas líneas simplemente hemos explorado la diferencia entre ambos constructos, más adelante se ahondará sobre sus similitudes y vinculaciones.

1. 8. Instrumentos para medir el clima organizacional.

En la historia de la evaluación del clima varios problemas se han presentado: El de agregación, el de análisis y el de contenido –tanto de dimensiones como de ítems–; así como el de soporte teórico.

Uno de los problemas irresueltos fue el problema de agregación. El clima organizacional se define a menudo como una agregación de climas psicológicos en una organización (James 1982; Joyce y Slocum 1984). La pregunta es: ¿Cómo podemos agregar las descripciones de individuos respecto a su trabajo para representar una unidad social más grande, la organización? Pace y Stern (1958) usaban solamente aquellas escalas que fueran endosadas por al menos dos tercios de los respondientes. Guion (1973) elevó a un 90% el nivel de acuerdo o consenso para aceptar ítems.

La medición del acuerdo perceptual de diversos climas psicológicos puede contener error aleatorio y factores del sustantivo. Cuando se les pide a los empleados que informen sobre el clima de la organización y no su clima psicológico o el clima dentro de su grupo de trabajo, se considera que muchos de los errores aleatorios nivelados individualmente y las fuentes de prejuicio cancelan las medidas perceptuales que se agregan al nivel organizacional (Glick 1985). Para “desenredar los climas psicológicos y organizacionales” y estimar las contribuciones relativas de los procesos organizacionales y psicológicos como factores determinantes de los correspondientes climas organizacionales y psicológicos, el uso de modelos multinivelados parece ser crucial. Estos modelos tienen en cuenta los niveles psicológicos y organizacionales sin usar medidas promediadas de climas organizacionales que normalmente se toman en una muestra representativa de individuos en varias empresas e instituciones. Puede mostrarse que se estiman parcialmente los promedios del clima organizacional y los de los efectos de características organizacionales en los climas, sean el resultado de agregar al nivel organizacional o medidas tomadas al nivel individual.

Payne (2000) comenta que en las últimas décadas la mayoría de los autores ha utilizado escalas Likert, como también lo señala Hernández Sampieri (2006) en su revisión del estado del arte. Se usan cuestionarios que incluyen frases para inquirir a los

empleados sobre el grado de acuerdo-desacuerdo en torno a descripciones del ambiente organizacional (sobre la conducta de los líderes, el grado en que se comparten las decisiones, la forma de comunicación, sólo por mencionar algunas), pero no examinan sistemáticamente si la descripción buscada es acerca de actitudes, valores o creencias (Payne, 2000). La media fue tomada como el indicador del clima, lo cual representó un inconveniente puesto que ignora la varianza y otras medidas de dispersión (Payne, 2000). En los 80's se realizaron esfuerzos por utilizar correlaciones intra-grupos y los coeficientes de correlación (Payne, 2000), lo que mejoró los niveles de análisis e interpretación; y como muestra Hernández Sampieri (2006), los estudios más recientes de las últimas dos décadas han sido sofisticados, con análisis estadísticos completos y bajo una perspectiva teórica más consolidada.

Schneider y Reichers (1983) notaron que un trabajo conceptual complejo se requiere antes de la recolección de los datos y que es vital fijar el nivel de análisis de interés (individual, subsistema, la organización total). Glick (1985) agregó que el clima debe conceptuarse como un fenómeno organizacional, no como una agregación simple de climas psicológicos. También reconoció la existencia de unidades múltiples de teoría y análisis (es decir, individual, departamental y organizacional). El clima organizacional connota una unidad sistémica de teoría; no se refiere al clima de un individuo, grupo, ocupación, departamento o trabajo. Deben usarse otras etiquetas y unidades de teoría y análisis para el clima de un individuo y el clima de un grupo.

Como ya se señaló y de acuerdo con Payne (2000), la mayoría de los estudios del clima organizacional han utilizado el promedio y por ello fallan en probar el grado de acuerdo, o bien, usan coeficientes de consenso, pero los ignoran si los niveles se encuentran por debajo del nivel recomendado (0.7). R. L. Payne pone como ejemplos un estudio reportado en 1991 por R. F. Zammuto y J. Y. Krakower, en el cual se publican los coeficientes de acuerdo para los diferentes cuartiles de su muestra de 332 colegios. Para los colegios del 25% más alto el coeficiente fue de 0.66 y para el cuartil más bajo fue de 0.2, sin embargo, todas las escuelas de la muestra fueron utilizadas para el resto de los análisis. El coeficiente más utilizado es el propuesto por L. R. James y sus colegas desde 1984 ($rwg(j)^*$), el cual fue probado por R. L. Payne y otros investigadores en un estudio con 2,150 individuos de 56 organizaciones británicas cuyo

rango de empleados oscilaba entre 70 y 7,100; el coeficiente intra-grupos fue calculado para cada escala (eran 17 en total) y la finalidad era evaluar cómo el valor de los coeficientes variaba de acuerdo a distintas premisas . “Inicialmente, se asumió que las respuestas mostrarían fuentes de variación no sistemáticas más allá que aquellas debidas a la varianza de las respuestas verdaderas” (Payne, 2000, p. 174). Así, las respuestas a cada ítem siguieron una distribución uniforme, conduciendo a una varianza esperada de 1.25. Los índices que tasaron este valor pueden considerarse como estimaciones del límite superior del verdadero valor de consenso. Otras formas de orígenes de respuesta fueron estudiadas obteniendo varianzas de 1.00 y 0.89, que son distribuciones moderadamente simétricas. Hubo grandes variaciones en los índices de consenso por escala, pero lo que fue más importante para la perspectiva integracionista, algunas organizaciones mostraron un consenso “pobre” en varias escalas. Cada organización fue examinada separadamente usando la estimación mínima de varianza (0.89). Aceptando el estándar de 0.7, los autores reportaron consenso organizacional si se cumplían dos condiciones: a) Que el 75% o más de las escalas lograban el 0.7 y b) ninguna escala fuera menor a 0.5.

Ciertamente, como señala Payne (2000) es un criterio “crudo” que pone en tela de juicio a muchos estudios sobre el clima organizacional. El uso de esta aproximación estadística permite también comparar entre niveles o departamentos para juzgar en dónde hay más consenso y/o fragmentación.

En torno al problema de contenido (dimensiones del clima), están los problemas de definición conceptual y de definición operacional. En ambos planos encontramos un campo difuso y disperso. En primer término, los investigadores del clima no se han puesto de acuerdo en cuántas y cuáles dimensiones incluir. En segundo lugar, algunos han medido el clima organizacional en general y otros un clima para contextos específicos (el clima para la seguridad, para la calidad, etcétera) o tipos de organización concretos (escuelas, hospitales, entre otros). Como ejemplos de estudios generales tenemos a Furnham y Gunter (1993a y 1993b), Beckler y Messer (1997) y como específicos previamente se señalaron varios de éstos.

Simplemente cabe señalar que hay cientos de instrumentos para medir el clima; sin embargo, pocos poseen fundamentos teóricos sólidos y evidencia empírica

contundente sobre su validez (Cameron y Quinn, 2006; Hernández Sampieri, 2006; Parker et al., 2003; Payne, 2000; Denison, 1996). El instrumento que se elija tiene que basarse en una teoría coherente, lógica, con perspectiva amplia y con diversos estudios que la soporten; además de haber demostrado confiabilidad y validez en distintos contextos.

1. 9. Conclusiones sobre el clima organizacional.

El clima es una variable estratégica. Si la dirección o gerencia de una empresa está interesada en el grado en el que los empleados se comportan consistentemente con una determinada estrategia, es útil examinarla en términos del clima.

Como hemos visto hasta ahora, no hay un consenso sobre el concepto de clima organizacional; sin embargo, el enfoque dominante ha definido al clima como las percepciones compartidas por parte de los empleados sobre los eventos, prácticas y procedimientos organizacionales. Se ha asumido que tales percepciones son primariamente descriptivas más que afectivas o evaluativas (Schneider y Reichers, 1983). Investigaciones más recientes contradicen esta visión, sugiriendo fuertes componentes evaluativos y afectivos (Patterson et al., 2005; Patterson et al., 2004). En un nivel individual de análisis, referido como el clima organizacional (James y Jones, 1974), estas percepciones implican cómo los ambientes de trabajo son cognitivamente capturados y representados en términos de su significado e importancia para los empleados de las organizaciones (James y Jones, 1974; James y Sells, 1981).

Los acuerdos o concordancia perceptual implican una asignación compartida de significado psicológico que permiten que las percepciones individuales sean adicionadas y tratadas como un constructo de alto nivel (conceptualización mayor). Ahora, la mayoría de la investigación se enfoca en agregar más que un clima psicológico (Schneider, Bowen, Ehrhart, y Holcombe, 2000). El enfocar el clima en el plano de la organización es el énfasis que siguen la mayoría de los autores hoy en día, tanto en la teoría como en la investigación (Patterson et al., 2005).

El consenso no se ha logrado fácilmente en esta área, puesto que existen diferencias tanto teóricas como de disciplina en cuanto a lo que el clima representa.

Varias de estas diferencias son reveladas en el debate acerca de la distinción entre el clima y la cultura organizacionales. A veces los dos términos se utilizan de manera intercambiable. Por ejemplo, Goodman y Svyantek (1999), utilizan el Cuestionario del Clima Organizacional (OCQ por sus siglas en inglés) para definir operacionalmente las dimensiones de la cultura organizacional.

En términos de Anderson y West (1998), el concepto del clima organizacional ha ingresado al uso cotidiano, pero es una variable que se ve afectada por múltiples causas, por lo que adquiere diferentes características y circunstancias de organización en organización. Simplemente, el tamaño de la empresa o institución genera una normalización diferente y modifica las percepciones de los sujetos; o el giro (una empresa de entretenimiento con rutinas muy diversas en comparación con una industria maquiladora con rutinas muy establecidas y limitadas).

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen sean numerosas y estén en interacción constante, por lo que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción generalizada del clima. Por esto, cuando se busca comprender el clima de una organización es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos (Brunet, 2002).

El clima de una organización puede sentirse por las personas que laboran en ella, pero sin que éstas se encuentren conscientes de su papel y de la existencia de los factores que lo integran; lo que dificulta medir el clima organizacional, puesto que no se sabe si los miembros lo evalúan en función de sus opiniones personales o de las características “verdaderas” de la organización (Brunet, 2002). Aunque, lo que al final cuenta, son las percepciones.

Gonçalves (2004) hace un excelente resumen de las implicaciones del clima organizacional basándose en las nociones de George H. Litwin y Robert Stringer:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Tales características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de un sistema organizacional a otro, y de un departamento a otro dentro de una misma empresa.
- El clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que laboran en la entidad, componen y forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima es un paraguas que agrupa varias percepciones del ambiente de trabajo y debe correlacionarse con el liderazgo y las características del trabajo (Parker et al., 2003).

Al mantener una perspectiva multidimensional, fundamentada en un modelo, el enfoque respecto al clima se concentra en considerar e identificar los procesos psicológicos por los cuales los individuos otorgan significado a los acontecimientos que ellos experimentan en la organización. Se responde a la pregunta: ¿Los individuos organizan sus percepciones según las características “objetivas” de su ambiente de trabajo o de acuerdo a los significados que les atribuyen y que vinculan a sus valores o necesidades? La tesis se adhiere a esta segunda noción: Lo trascendente son las percepciones y los significados derivados de éstas. Finalmente, la pregunta esencial sigue siendo: ¿Qué tanto le gusta a usted trabajar en esta organización?

Como corolario, hemos de señalar que, a inicios del presente siglo, no se habían resuelto los problemas conceptuales y metodológicos del clima organizacional.

2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

2. 1. Introducción al apartado.

Schneider et al. (2000) y Adeyoyin (2006) señalan que cuando algunos de los problemas metodológicos del clima se resolvieron, apareció otro concepto como una manera alternativa para conceptualizar a la *gestalt* en las organizaciones, la cual dominó la investigación en el ámbito empresarial, la cultura organizacional. Autores como Pettigrew (1979), Schwartz y Davis (1981), Ouchi (1981), Peters and Waterman (1982), y Deal y Kennedy (1982), pusieron “de moda” este constructo. La relación entre ambos conceptos, en esa época creó confusiones en algunos investigadores.

En concordancia con S. M. Shapiro en su libro publicado en 2002 (citado por Pembert, 2005), los factores del cambio cultural son: Sentido urgente del cambio por parte de los líderes y transmitido a toda a la organización, identificación y alineación de los mejores recursos para las tareas, creación y comunicación de una visión, predicar con el ejemplo y considerar que la innovación debe conducir la mejora. Para implementarlo, se requiere de un profundo conocimiento de la cultura organizacional. La cultura organizacional es un recurso estratégico cuyo valor reside en asegurar la existencia y la continuidad, así como el éxito de las empresas e instituciones (Kaarst-Brown, Nicholson, von Dran, y Stanton, 2004; Hult, Ketchen, y Nichols, 2002; Michalisin, Smith, y Kline, 1997; Barney, 1991). Esta aseveración está soportada por diversas investigaciones que vinculan a la cultura con resultados ampliamente estratégicos como la habilidad para administrar conocimiento, la capacidad de innovación, y la administración estratégica de la tecnología de la información (Kaarst-Brown et al., 2004).

De acuerdo con Kaarst-Brown et al. (2004), los teóricos han sugerido que la cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones. Lo anterior se fundamenta en varios estudios que relacionan a la cultura organizacional con resultados cruciales (Hult et al., 2002; Michalisin et al., 1997). Storck y Hill (2000) vincularon a dicha cultura con la habilidad de la organización de administrar conocimiento, Hauser (1998) con la

capacidad de innovación, y Reich y Benbasat (2000) con el manejo estratégico de la tecnología de información).

De acuerdo con Adeyoyin (2006), la cultura corporativa es un componente clave en el logro de la misión de una organización y sus estrategias, la mejora de la efectividad organizacional y la administración del cambio. La cultura está arraigada en creencias sostenidas profundamente. Refleja lo que ha resultado en el pasado. Constituye un conjunto de creencias compartidas, actitudes, premisas y valores que no necesariamente son explícitos. 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).

La cultura corporativa puede crear un ambiente que conduzca a la mejora de la actuación y el cambio. Pero puede funcionar contra una organización erigiendo barreras que impiden el logro de metas. El impacto de la cultura puede generar un sentido de identidad y unidad de propósito entre los miembros de la organización, facilitando el compromiso y proporcionando la guía sobre lo que se espera (Adeyoyin, 2006).

Las culturas organizacionales forman los estímulos ambientales y las experiencias a las cuales se exponen y reaccionan los miembros de la organización (Gifford, 2002).

La tasa de fracaso en los procesos planeados de cambio organizacional es dramática, tres cuartas partes de los esfuerzos a favor de la administración de la calidad total, la reingeniería, la planeación estratégica o la reducción de personal han fallado o colocado a las organizaciones en riesgo de sobrevivir (Cameron y Quinn, 2006). La principal razón de tales fracasos es la negación de la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006; Caldwell, 1994).

Como señala Woods (1998), la calidad y otras cuestiones son más un asunto de cultura y cambio de ésta, que de prácticas específicas. Peterson y Spencer (1990) enfatizan que la cultura es vital en el éxito de los esfuerzos a favor de la calidad y la mejora, así como de toda iniciativa al respecto. Los cambios reales requieren de

modificaciones en la cultura organizacional en cuanto a políticas y prácticas de los recursos humanos (Winter, 1991).

Según Cameron y Quinn (2006), entre las razones del éxito de las organizaciones encontramos:

- 1) Mercados restringidos, donde nuevos competidores tienen dificultades para entrar o hay fuertes barreras al respecto (costos altos, tecnología especial, conocimiento complejo, etcétera).
- 2) Productos insustituibles o muy difíciles de sustituir (cuando otras organizaciones no pueden duplicar o reproducir los productos o servicios de la compañía).
- 3) Elevada participación en el mercado (permite a las empresas negociar concesiones con proveedores, economías a gran escala, eficiencia, integración vertical o incluso, comprar a los competidores).
- 4) Bajos niveles de poder de negociación por parte de los clientes (necesidades altas y opciones mínimas).
- 5) Bajos niveles de poder de negociación de los proveedores.
- 6) Rivalidad entre competidores (entre más se enfoquen en sus luchas, menos se centrarán en la compañía).

Estos elementos se refieren al éxito financiero de las empresas; otro factor adicional, es poseer una cultura distintiva y claramente identificada por los empleados (Cameron y Quinn, 2006; Deal y Kennedy, 2000a; Deal and Kennedy, 2000b).

El éxito organizacional y consecuentemente, el desempeño implícito, se encuentran ampliamente vinculados de manera empírica con la cultura (Cameron y Quinn, 2006).

Kotter y Heskett (1992) entrevistaron a 75 analistas financieros, cada uno de ellos comparó el desempeño de 12 compañías exitosas con 10 empresas de bajo desempeño, y solamente uno de ellos señaló que la cultura había tenido poco que ver con el rendimiento de las organizaciones.

Los cambios exitosos en el desempeño están cimentados en cambios en la cultura organizacional. La dependencia de la mejora organizacional en el cambio

cultural se debe al hecho de que cuando los valores, orientaciones, definiciones y metas permanecen constantes –aún cuando los procedimientos y estrategias sean alteradas– las organizaciones regresan a su estado normal. Sin una modificación sustancial de las metas fundamentales, los valores y las expectativas de las empresas y sus individuos, el cambio es superficial o de corta duración (Cameron y Quinn, 2006). Los intentos fallidos de cambio producen cinismo, frustración, pérdida de confianza y deterioro de la moral entre los miembros de la organización (Cameron y Quinn, 2006).

2. 2. Definiciones.

Peters y Waterman (1982) definen a la cultura organizacional como un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas.

Por su parte, Schein (1982), la considera como un patrón de premisas fundamentales que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna. Schein (1985) define a la cultura organizacional como un modelo de premisas básicas, descubierto o desarrollado por un determinado grupo y que refleja la manera como aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha trabajado lo suficiente como para ser considerado válido y, por consiguiente, se enseña a los nuevos miembros de la organización, e implica la forma adecuada de percibir, concebir y sentir esos problemas. Más recientemente, Schein (1990) amplió la definición así: La cultura se refiere a los patrones de las asunciones principales enraizadas en valores y artefactos contextuales, que son compartidas por un grupo de personas.

Sepúlveda (2004, p. 4) señala que las funciones de la cultura son: “Transmitir identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones”, concepción que nos acerca a la definición.

La cultura se manifiesta a través de normas formales, reglas de conducta no escritas y valores, ritos, leyendas y mitos (Adeyoyin, 2006), así como de esquemas

mentales (Michela y Burke, 2000). También de lo que se considera importante, expresado en creencias sobre lo que es mejor para la organización y lo que debe pasar.

De acuerdo con Austin (1990), la misión, las metas, la estructura, el estilo de liderazgo gerencial, los estándares, las características de los miembros de la organización y sus relaciones, así como el tamaño y localización de la empresa o institución, y el ambiente físico, moldean la cultura organizacional. Schein (2004) menciona a las siguientes categorías como descriptoras de la cultura: Regularidades conductuales observadas cuando interactúan los empleados, normas grupales, valores, filosofía formal, reglas, habilidades “empotradas”, hábitos de pensamiento, modelos mentales y los paradigmas lingüísticos, así como los significados compartidos, los símbolos y los rituales y celebraciones; y el clima organizacional.

La cultura organizacional se refleja en las prácticas, los valores, las creencias y las premisas subyacentes de grupos formales e informales (Schein, 1985; Quinn y Rohrbaugh, 1981). Hofstede (2001) incluye a: Patrones compartidos de creencias, valores y expectativas que producen normas que forman “fuerte y poderosamente” conductas exhibidas, procesos de pensamiento y sentimientos sostenidos por individuos o grupos. Las creencias, valores, normas y patrones de expectativas son elementos compartidos porque se forjan a través del tiempo y son frecuentemente influidos por contingencias ambientales. Asimismo, Hofstede (1980) identifica cinco características de una cultura en su estudio de varias naciones (entre ellas Chile, China y Pakistán): Distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, orientación al corto o largo plazo y evitación de incertidumbre.

Varios tipos de cultura afectan a las organizaciones y los individuos: i) La cultura global (como la cultura religiosa o la del “mundo occidental”), ii) La cultura nacional (que enfatiza por ejemplo: Universalismo versus particularismo, individualismo versus colectivismo, neutralidad versus emociones, especificidad versus difusión, énfasis en el logro versus la adscripción, enfoque en el pasado, presente o futuro, y centro de control interno versus externo); iii) la cultura de grupos sociales (cultura de género: masculino/femenino, cultura étnica –latina, sajona, musulmán, etcétera-, cultura ocupacional –policía, médico, profesor, etcétera–, o regional –urbana/rural- y culturas

industriales –competitividad, desarrollo histórico, tecnología, calidad, etcétera–); y iv) la cultura de una organización (Cameron y Quinn, 2006).

Cada cultura se refleja, generalmente, en un lenguaje único, símbolos, reglas y sentimientos etnocéntricos, y la cultura organizacional se manifiesta en lo que es valorado por los empleados, los estilos dominantes de liderazgo, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen a una organización única (Cameron y Quinn, 2006).

Dentro de la organización, las unidades (departamentos funcionales, niveles jerárquicos o grupos de trabajo) pueden manifestar sus propias culturas únicas. Las dificultades para coordinar e integrar procesos o actividades organizacionales y los conflictos, son frecuentemente, un resultado de los choques entre las culturas de las diferentes subunidades (Cameron y Quinn, 2006). Igual es la idea del clima, producto de la integración de climas locales o departamentales (Hernández Sampieri, 2006).

La cultura ayuda a entender las diferencias entre las organizaciones y los gerentes, nacional e internacionalmente (Adeyoyin, 2006). Contribuye a explicar por qué diferentes grupos de personas perciben las cuestiones organizacionales de acuerdo con su propia visión y realizan actividades de manera distinta a otros grupos. Sin embargo, todos los miembros directivos colaboran para formar la cultura dominante. La cultura también es determinada por la naturaleza del personal empleado y el grado en el que aceptan la filosofía y políticas de la dirección. Por consiguiente es necesario que los gerentes vivan dentro de la cultura corporativa. Entendiéndola como una base para diagnosticar y resolver los problemas, y desarrollar nuevas políticas o procedimientos (Adeyoyin, 2006).

El tipo de actividad que realiza la organización determina considerablemente la manera en que se conduce el negocio y esto, a su vez, afecta la forma como se desarrolla y manifiesta la cultura corporativa dentro de la organización. Los antecedentes y los miembros de la organización, conjuntamente con los valores, la filosofía, las creencias, las asunciones y las normas directivas, juegan un papel dominante en la creación de la cultura corporativa. De acuerdo con Schein (1985), la manera como se administran las tecnologías es un factor importante para forjar dicha cultura y su adaptación exitosa a las presiones externas.

La cultura afecta a toda la organización y a su cotidianidad.

Por su parte, 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.

Los valores son creencias de una persona o grupo social en los cuales se realiza una inversión emocional (WordNet, 2007); para Kahle (1984) el valor es el más abstracto de los tipos de cogniciones sociales, involucra preferencias o evaluaciones respecto a abstracciones, no a objetos (las actitudes sí se refieren a estos últimos). Los valores y la conducta son representaciones más visibles de una estructura subyacente profunda de premisas compartidas por los miembros de la organización (Schein, 1985).

En cuanto a los valores organizacionales éstos pueden ser implícitos o articularse en declaraciones y únicamente pueden reconocerse en el nivel directivo y ser compartidos para que la empresa perciba que es manejada por ellos. Las declaraciones que describen principios generales de conducta pueden apoyarlos.

Para ejemplificar esta cuestión de los valores organizacionales, K. J. De Lima, en una tesis doctoral publicada en 1999 (citada por Michela y Burke, 2000) presenta una lista de valores que son importantes para compañías inmersas en la calidad, los cuales son: Orientación de la calidad hacia el consumidor, mejora continua, cumplimiento del trabajo, respeto por los empleados; comunicación, cooperación y trabajo en equipo;

administración por hechos, prevención de los problemas de calidad, enfoque estratégico a largo plazo y responsabilidad pública.

Los valores personales y organizacionales están relacionados con la satisfacción, el compromiso y las intenciones de cambio de puesto o empresa (Ostroff et al., 2005).

La definición de la cultura como “la manera como hacemos las cosas aquí” nos conecta más cercanamente con las normas (Michela y Burke, 2000). La norma posee dos aspectos: Lo que las personas hacen típicamente y los entendimientos compartidos sobre lo que se supone que deben hacer. Las normas son formales (escritas o explicitadas de alguna manera) o informales (no explicitadas) y generalmente implican valores identificables (por ejemplo, la norma “compartir información”, refleja el valor “cooperación”).

Los esquemas mentales, en contraste con los valores –que proporcionan aspectos afectivos de la cultura– y las normas –que proveen aspectos conductuales y sociales–, aquellos enfatizan aspectos cognitivos, como las creencias sobre la forma correcta de realizar ciertas cuestiones en la organización; son estructuras o armazones para identificar y entender situaciones, actores y sucesos (Michela y Burke, 2000).

Otras manifestaciones de la cultura incluyen los artefactos, los aspectos tangibles de una organización que las personas oyen, ven o perciben; el estilo de dirección, la manera en la que los gerentes se comportan y ejercen autoridad; la conducta organizacional, la forma en la que las personas actúan y se vinculan en la organización, la estructura de la organización, los procesos y sistemas utilizados en la compañía; y el clima organizacional, que representa la atmósfera activa de la empresa. Esto bien puede describirse como la cultura explícita y es definida por Payne y Pugh (1976) como un concepto que refleja el volumen y fuerza de los valores prevalecientes, normas, actitudes, conductas y sentimientos de un sistema social. La cultura corporativa es un sistema afectado continuamente por el tiempo, eventos e influencias, las cuales derivan del ambiente externo de la organización y de sus procesos internos, sistemas y tecnología (Armstrong, 1991).

Las culturas poseen cualidades como la “fuerza”. De hecho, Kotter y Heskett (1992) propusieron a la *fuerza* y a la *congruencia* como las dimensiones centrales de la cultura organizacional.

Las culturas fuertes son consistentes (los valores y creencias son compartidas a través de la organización) (Virtanen, 2000). Una cultura fuerte facilita el alineamiento de metas, conduce a una elevada motivación y aprende de su pasado.

Deal y Kennedy (2000a) propusieron a la velocidad de la *retroalimentación* (alta-baja) y el *grado de riesgo asumido* (alto-bajo) como factores centrales de la cultura.

2. 3. Tradiciones en la investigación cultural.

Payne (2000) considera que en la investigación de la cultura se han desarrollado tres tradiciones, todas ellas necesarias para entender el concepto de cultura:

1) La perspectiva de integración, la cual señala que en una cultura las personas comparten un conjunto de valores y normas que se han expresado con claridad y son entendidas por la mayor parte de los miembros, quienes se identifican con la cultura. En las organizaciones modernas estas premisas culturales suelen manifestarse en la misión. Los logotipos de las compañías, los uniformes y las ceremonias se usan para educar e inculcar a los nuevos empleados (Payne, 2000). Debido a que se fundamentan en acuerdos y consensos fuertemente compartidos y arraigados, estas culturas tienden a permanecer y los cambios son muy graduales, excepto cuando se presenta una “revolución” (en el plano organizacional podría ser una fusión con otra empresa o cuando nuevos dueños se apropian de la compañía).

La creencia general de quienes visualizan a la cultura de esta manera (como algo sumamente arraigado), piensan que las “culturas fuertes” conducen a una más elevada efectividad y un mejor desempeño organizacional (Payne, 2000). La mayor parte de los investigadores que creen en la perspectiva, estudian a la cultura a través de entrevistas con y reportes de ejecutivos y empleados profesionales que supuestamente comprenden la cultura y la comunican a toda la organización. Payne

(2000) señala que esto último es una debilidad puesto que se ignora o no se contempla lo suficiente al resto de la compañía.

2) La perspectiva de diferenciación, que concibe a las organizaciones como sistemas que están integrados por personas de diferentes antecedentes sociales y étnicos que desempeñan distintos roles, los cuales varían tanto en poder y autoridad como en las recompensas y obligaciones que se derivan de sus funciones. Quienes los ejecutan poseen intereses y motivos desiguales. Al mismo tiempo, deben cooperar en alguna medida o la organización no podrá lograr sus objetivos. Consecuentemente existen grados de diferenciación y los subgrupos o subculturas necesitan aprender a convivir, alcanzar consensos y resolver conflictos que inevitablemente fluyen por sus diferencias en involucramiento y propiedad (Payne, 2000).

La división de las organizaciones de Henry Mintzberg en cinco partes (el ápice estratégico, la línea media, el centro operativo, la tecnoestructura y la estructura de soporte) ejemplifica tal diferenciación. Desde luego, Payne (2000) señala que es importante y necesario indicar las diferencias entre los grupos en términos de raza, edad, religión, clase sociales y otras variables relevantes. La diferenciación en una organización frecuentemente resulta de presiones del ambiente externo (físico, social, político, económico...). Para los seguidores de esta perspectiva, lo que distingue la cultura de una compañía es la manera como se administra el nexo entre las fuerzas y el ambiente.

Así, el cambio es resultado de las presiones externas y es más bien incremental que dramático. La premisa de que existe un consenso dentro de las subculturas sufre de la debilidad de la perspectiva de diferenciación (Martin, 1995).

3) La perspectiva de fragmentación. De acuerdo con Payne (2000) y Martin (1995), las culturas contemporáneas son tan enigmáticas en términos de objetivos, valores, normas y creencias que inevitablemente fragmentan a las organizaciones en subgrupos siempre cambiantes. Ideas, necesidades y motivos se encuentran continuamente evolucionando, por lo cual el grado en que existe consenso es pasajero o transitorio.

Entender a la cultura implica comprender las ambigüedades de la vida actual. La perspectiva rechaza la idea de que las relaciones entre los individuos pueden lograr

consensos o consistencia de manera permanente y duradera. Las vinculaciones de poder se alteran para responder a los cambios en el ambiente y detonan la necesidad en la gente de protegerse siguiendo sus propios intereses. La idea del cambio planeado es un anatema para quienes sustentan tal perspectiva de la realidad social. La crítica de Martin (1995) es que los investigadores bajo este enfoque se centran en buscar fragmentación y ambigüedad y olvidan otros elementos.

Tanto para Payne (2000) como para Martin (1995), quienes estudian la cultura organizacional deben tomar en cuenta las tres perspectivas, porque cada una aporta a su comprensión holística. Algunas medidas de integración deben combinarse con otras de diferenciación y fragmentación, para entender qué pasa en la organización, cómo y por qué.

2. 4. Modelos de cultura organizacional.

Para determinar las dimensiones más importantes de la cultura organizacional 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 que nos basemos debe contar con soporte empírico, tratar de describir la realidad con “exactitud” (bajo la perspectiva cuantitativa) y con “profundidad” (bajo la perspectiva 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 y West, 2006; Hofstede y Hofstede, 2005; y Hofstede, 1993 y 1980), el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2000), y el Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006).

2. 4. 1. *Modelo de Orientación Cultural.*

El primero, desarrollado por Geert Hofstede, de Orientación Cultural, considera básicamente cinco dimensiones: 1) Distancia al poder (valores respecto al grado en el cual el poder debe concentrarse o distribuirse a través de la jerarquía de la organización), 2) Evitación de incertidumbre (grado en que se tolera la desviación de las

normas y valores establecidos), 3) Individualismo en contraposición a colectivismo (grado en que se propicia la cohesión social versus la independencia personal y la autoconfianza), 4) masculinidad-feminidad (grado de asertividad o dominancia sobre los demás versus el cuidado y nutrición psicológica de los otros miembros de la organización), y 5) Dinamismo del confucionismo⁸ (el grado de preocupación por mantener los órdenes sociales tradicionales como la familia, la dinastía organizacional, etc.).

2. 4. 2. Modelo Tridimensional de la Cultura.

Este modelo propone tres dimensiones para analizar la cultura organizacional: Saturación-permeabilidad, intensidad psicológica y la fuerza (grado) del consenso.

La saturación-permeabilidad se refiere al rango de creencias y conductas que la cultura intenta definir y controlar (el continuo de la dimensión sería “estrecha-amplia”).

Aquellas empresas ampliamente saturadas definen y ejercen control sobre una gran variedad de conductas, valores y creencias de sus miembros. Son culturas que determinan lo que se debe pensar y hacer, así como cuándo y cómo hacerlo, incluso de qué forma vestirse y dirigir a otros; lo que es correcto y lo que no, qué recompensas y castigos están asociados con obedecer y con traicionar (Payne, 2000). El control puede ser, por ejemplo, que una empresa solicite a sus empleados vestirse muy formalmente (las instituciones financieras), o muy informalmente (compañías desarrolladoras de programas de computación); o bien, que tenga prohibido a sus empleadas el uso de pantalones (como ciertas cadenas de tiendas departamentales en México).

La segunda dimensión: Intensidad psicológica, representa la fuerza con que la cultura influye las actitudes y conductas de los miembros de la organización (por ejemplo, la manera como deben tratar a los clientes). Tal intensidad también está vinculada con el control y se incrementa cuando las actitudes y conductas se convierten en los valores centrales de la persona (Payne, 2000). Su continuo es: “Débil-fuerte”.

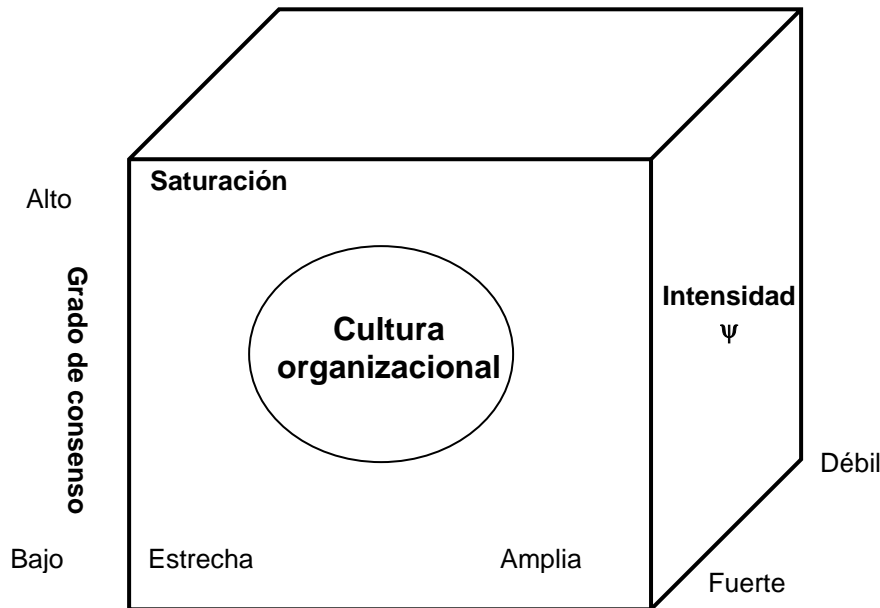
El grado de consenso, tercera dimensión, enfatiza el punto de que las culturas organizacionales varían en cuanto a la cantidad de acuerdo interno respecto a asuntos

⁸ El término proviene del célebre pensador Confucio (Chüeli, Shang-tung, 551 a. C. – Chüfu, 479 A.C.). G. Hofstede realizó sus estudios en Occidente y generó cuatro dimensiones y posteriormente efectuó investigaciones en Oriente y adicionó esta quinta.

culturales como valores, creencias y premisas. Este consenso puede ser vertical u horizontal y el continuo va de “bajo” a “alto”.

El modelo se representa en la figura no. 8, en sus tres dimensiones

Figura 8
Modelo Tridimensional de la Cultura Organizacional⁹.



Las preguntas claves de una cultura, que regularmente se obtienen mediante técnicas cualitativas de recolección de los datos son: ¿En qué cuestiones coloca el énfasis la cultura en particular?, ¿qué valores específicos promueve?, ¿qué conductas concretas se espera de los miembros?, ¿cómo se promulgan las premisas culturales?, ¿qué mitos se cuentan una y otra vez?, ¿qué símbolos y artefactos se usan?, ¿qué clase de ceremonias se llevan a cabo?, ¿qué lenguaje se comunica?, etcétera.

Sin embargo, estas cuestiones escapan a los propósitos de la presente disertación, son temáticas propias de cada empresa o institución y las respuestas resultan únicas; por lo cual se evade este enfoque cualitativo de la cultura en el marco teórico de este trabajo.

⁹ Adaptado de Payne (2000, p. 169).

2. 4. 3. Modelo de los Valores en Competencia.

El propósito de utilizar el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) es diagnosticar la cultura organizacional y facilitar el cambio (Cameron y Quinn, 2006). Su derivación es empírica, posee validez de contenido y de constructo, y ayuda a integrar varias de las dimensiones fundamentales propuestas por varios autores en las últimas décadas.

Se ha encontrado que es un “armazón teórico” que se caracteriza por un alto grado de congruencia con los esquemas bien conocidos y aceptados que organizan la forma como piensan las personas, sus valores y premisas, y la manera como procesan información (Cameron y Quinn, 2006).

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).

John Campbell y sus colegas, en 1974, en su revisión del estado del arte respecto a la medición de la efectividad organizacional (citado por Cameron y Quinn, 2006, p. 34), generaron una lista de 39 indicadores posibles para medir tal efectividad. La lista fue analizada por Robert Quinn y John Rohrbaugh (Quinn y Rohrbaugh, 1981 y 1983) para determinar si los patrones o clusters podían ser identificados: A dos paneles independientes de expertos se les pidió que redujeran y organizaran la lista de criterios en un proceso de dos pasos, aplicando cuatro reglas de decisión. Los criterios que fueron los primeros en ser eliminados eran aquellos que no se encontraban a un nivel organizacional de análisis, los que no constituían un índice singular sino un compuesto de varios criterios, aquellos que no eran un constructo sino una operacionalización y los que no representaban un criterio del desempeño organizacional. Dos dimensiones mayores y cuatro conglomerados emergieron después de que los indicadores fueron sometidos a un proceso de ordenamiento por estadística multivariada. Mediante el uso del escalamiento multidimensional, los criterios más prominentes fueron localizados gráficamente en un modelo espacial tridimensional y ubicados en dimensiones de la

efectividad organizacional resultantes, las cuales integran la base para delinear los cuatro tipos culturales. Es decir, las dos dimensiones principales organizaban a los indicadores en cuatro dominios o clusters (Cameron y Quinn, 2006).

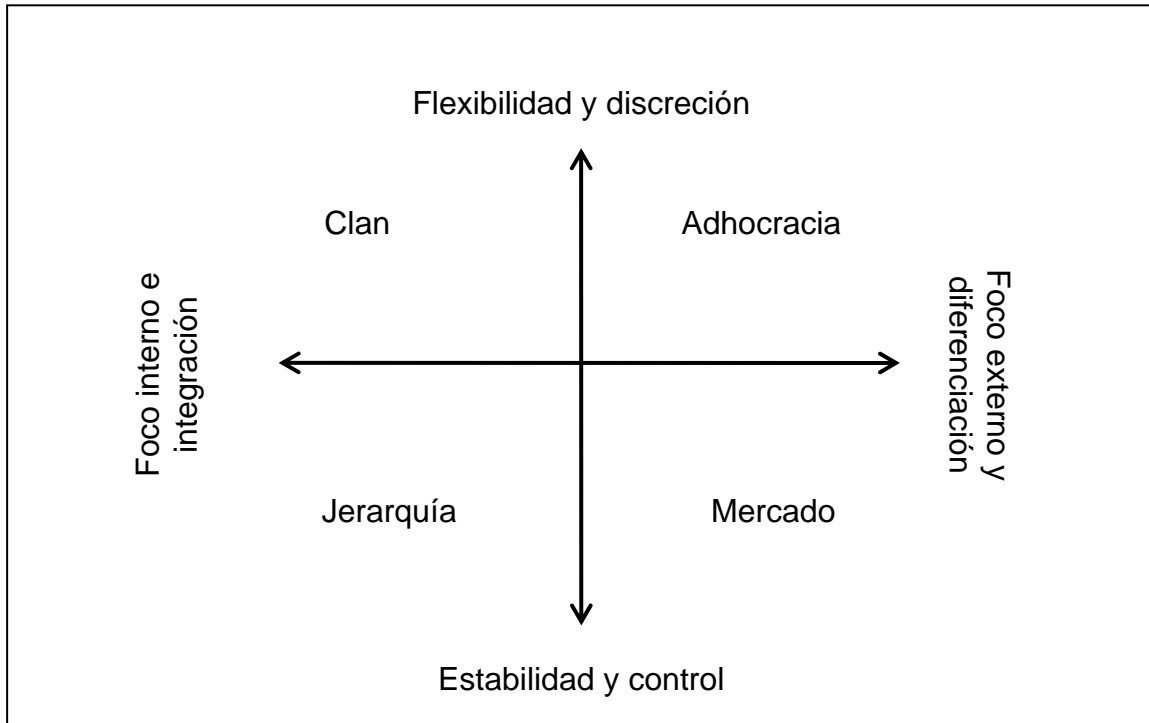
La primera dimensión central diferenciaba criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo; de otros criterios que subrayan la estabilidad, el orden y el control. Esto significa que algunas organizaciones son vistas como efectivas si son cambiantes, adaptables y orgánicas (los autores ejemplifican con Microsoft y Nike); mientras que otras empresas son visualizadas como efectivas si resultan estables, predecibles y mecanicistas (los autores ilustran con universidades exitosas, agencias gubernamentales y la compañía Boeing, las cuales se caracterizan por su longevidad y permanencia en el poder tanto en diseño como en productos). El continuo abarca un rango de la versatilidad a la flexibilidad en un extremo, mientras que en el extremo contrario se incluye a la firmeza y la durabilidad (Cameron y Quinn, 2006).

La segunda dimensión diferenciaba criterios de efectividad que enfatizan una orientación interna, la integración y la unidad, de criterios que enfatizan una orientación externa, la diferenciación y la rivalidad. Lo cual implica que ciertas organizaciones son consideradas efectivas si tienen características internas armónicas (como ejemplos los autores incluyen a IBM y a Hewlett-Packard, que tradicionalmente ha sido reconocidas como empresas que operan de una manera característica y propia); mientras que otras organizaciones son consideradas como efectivas si se enfocan en interactuar o competir con otras, fuera de sus límites (los autores señalan como prototipos a Toyota y Honda, conocidas por “pensar globalmente y actuar localmente”, esto es, por tener unidades que adoptan los atributos del ambiente local más que enfocarse en aproximaciones prescritas centralmente).

El continuo oscila entre la cohesión organizacional y la consonancia, por un lado; y la separación y la independencia, por el otro (Cameron y Quinn, 2006).

Para Robert Quinn y John Rohrbaugh estas dos dimensiones forjaron los cuatro cuadrantes, cada uno representando un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional. Las relaciones entre ambas dimensiones se presentan en la figura número 9.

Figura 9
Modelo de los Valores en Competencia (MVC)¹⁰.



Los indicadores de efectividad representan lo que las personas valúan respecto al desempeño de una organización. Éstas precisan lo que es visto como “bueno, correcto y apropiado”. Los cuatro clusters de criterios definen los valores centrales sobre los cuales se efectúan juicios respecto a las organizaciones. Lo que resulta notable del modelo es que los cuadrantes representan premisas y definiciones opuestas o en competencia. Dicho en términos de Cameron y Quinn (2006): Cada extremo del continuo enfatiza un valor principal que es lo contrario al valor del otro extremo (flexibilidad versus estabilidad, e interno versus externo). Las dimensiones producen cuadrantes que son contradictorios o competitivos bajo una perspectiva diagonal. El cuadrante superior izquierdo, por ejemplo, identifica valores que enfatizan un foco interno, orgánico; mientras que el cuadrante inferior derecho, identifica valores que

¹⁰ Cameron y Quinn (2006, p. 35).

enfatan un foco externo y de control. Similarmente, el cuadrante superior derecho identifica valores que enfatizan un foco externo y orgánico; y en cambio, el cuadrante inferior izquierdo enfatiza un foco interno y de control. Este es el origen del nombre del modelo.

Cameron y Quinn (2006) y en sus trabajos anteriores, etiquetaron a los cuadrantes con un nombre, que según ellos refleja sus características más notables: Clan, adhocracia, mercado y jerarquía; derivándolos de la literatura organizacional que asocia diferentes valores con distintas clases de organizaciones.

Su tipología ha sido calificada como empíricamente “robusta” para explicar las diferentes orientaciones y valores en competencia que caracterizan a la conducta humana. Cada cuadrante representa un tipo cultural; lo que implica que todos reflejan premisas fundamentales, orientaciones y valores; elementos que integran la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006).

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

Mientras que los modelos parecen ser cuatro perspectivas completamente diferentes o dominios, están estrechamente relacionados y entrelazados. Son cuatro subdominios de una estructura más grande: La efectividad organizacional y directiva. Los cuatro modelos en el MVC representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones, y se viven.

Los cuatro tipos de cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la clasificación 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.

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).

Cameron y Quinn (2006), y Beyer y Cameron (1997) desarrollaron el Modelo de Valores en Competencia como resultado de su revisión de la literatura respecto a la variedad de dimensiones y atributos de la cultura organizacional. Arnold y Capella (1985) propusieron la dimensión enfoque interno-externo.

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”¹¹ se aplicó a esta clase de organizaciones (Blanchard, Carlos, y Randolph, 2001; Byham, 1997).

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, y señalan como muestra a People Express, caracterizada por: Niveles mínimos de gerencia, informalidad y autoadministración, participación accionaria de los empleados

¹¹ “Empowerment” implica otorgar voz y autonomía a los empleados (“darles poder”).

(que genera seguridad en el trabajo); colaboración en equipo, participación en la toma de decisiones y rotación de puestos.

La cultura clan genera un clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos (Cameron y Quinn, 2006). Es como una familia extendida. 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 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.

Quinn y Cameron (2006) ejemplifican esta clase de cultura con los casos de McDonald's, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América y Ford Motor Company. Sus propiedades, como en los demás tipos de organización y su respectiva cultura, se aplican a empresas u organismos de cualquier tamaño, sea una microempresa o una gran corporación.

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)¹²:

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 (hiperturbulentas) 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 emprendurismo y la actividad de "permanecer en el límite o borde". La adaptación y la innovación son vías para conseguir nuevos recursos y lograr la rentabilidad;

¹² El término *adhocracy* no tiene una traducción literal al español, se ha adoptado para fines de la tesis la palabra "adhocracia" (que tampoco existe como reconocida al momento de elaborar este trabajo). El término fue popularizado por Alvin Toffler en su libro "Future shock" (publicado en 1971 por Bantam Books). Posteriormente, fue aplicado a las empresas por Robert H., Jr. Waterman en su obra: "Adhocracy: The power to change: How to make innovation, a way of life" (publicada en 1990 por W. W. Norton & Company). Implica temporalidad, especialización y dinamismo. Su etimología se remonta al vocablo "ad hoc" ("para este propósito" o "a la medida").

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.

Tal clase de empresa es frecuente en la industria aeroespacial, la del desarrollo de software, la consultoría y la producción cinematográfica. Un enorme reto reside en la necesidad de generar productos y servicios innovadores que se adapten inmediatamente a las nuevas oportunidades. 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).

El caso citado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn es el de la NASA (National Aeronautics and Space Administration o Agencia Nacional Aeronáutica y Espacial de los EE. UU.), donde cada proyecto genera una nueva estructura y ésta puede cambiar incluso semanalmente. En un estudio al respecto encontraron ciertos rasgos de la cultura adhocrática: a) No hay un organigrama, es imposible delinearlos porque se modifica vertiginosamente; b) el espacio físico es temporal (ciertas personas no tienen una oficina asignada, se encuentran donde se necesita); c) roles temporales (los miembros del *staff* son asignados y reasignados a diferentes responsabilidades de acuerdo a las necesidades y problemas); d) creatividad e innovación (a los empleados

se les motiva para que generen soluciones innovadoras a los problemas y nuevas maneras de proveer servicios a los clientes).

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 y la innovación. 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 (Quinn y Cameron, 2006). Confía en un conjunto fundamentalmente distinto de asunciones y está basada en el trabajo de Oliver Williamson (Quinn y Cameron, 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 de mercado 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.

Quinn y Cameron (2006) colocan como ejemplos de este tipo de empresa y cultura a Philips Electronics y General Electric.

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 valor 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 (Quinn y Cameron, 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”¹³ aplicadas a la empresa (Krause, 2005; Michaelson, 2001).

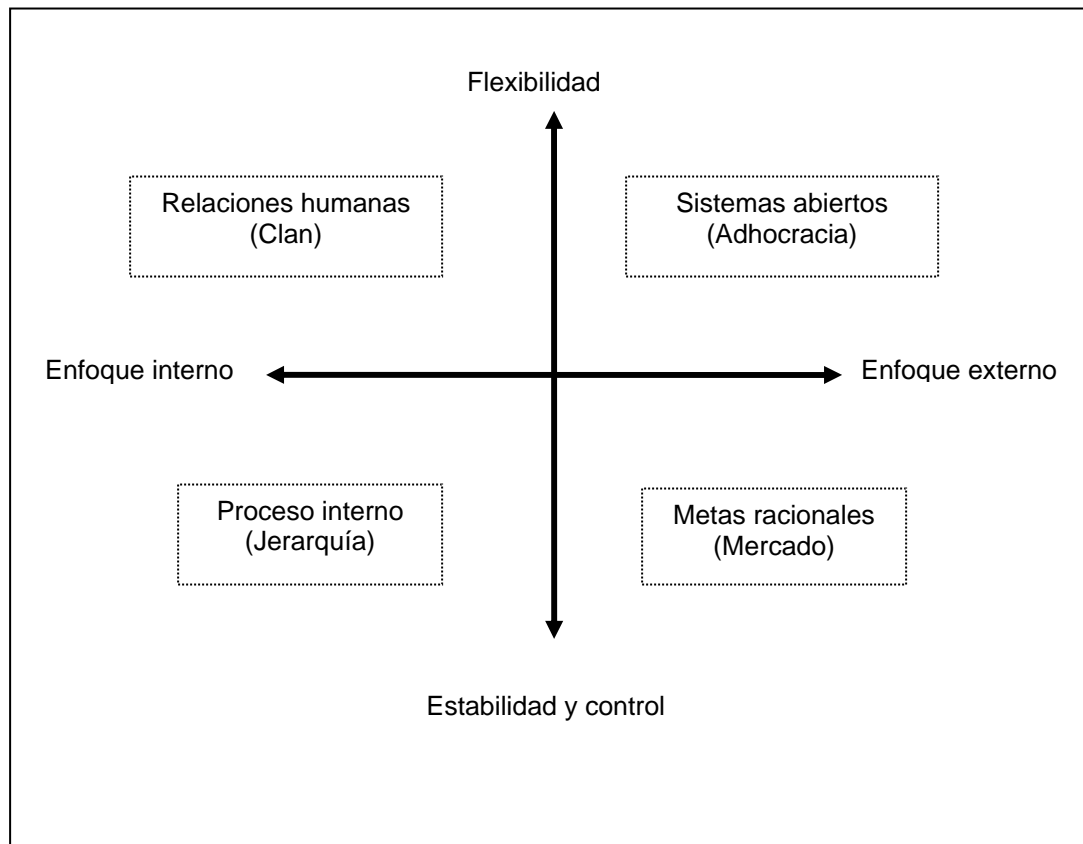
El Modelo de los Valores en Competencia, además de especificar diseños organizacionales, culturas y valores; ordena los atributos de las organizaciones, y debido a que fue formulado sobre la base de las premisas fundamentales acerca de cómo trabajan y son dirigidas las empresas e instituciones, describe 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.

¹³ Sun Tzu, un general militar y pensador de la China antigua, escribió un libro titulado *El arte de la guerra*, aproximadamente hacia el año 500 A. C. La obra versa sobre la estrategia y tácticas militares, y proporciona consejos y reflexiones al respecto. Para este autor, la guerra es un asunto de importancia vital para el Estado de vida o muerte, el camino hacia la supervivencia o la destrucción. Por lo tanto, es imperativo estudiarla profundamente. Hay que valorarla en términos de cinco factores fundamentales, y hacer comparaciones entre diversas condiciones de los bandos antagonistas, de cara a determinar el resultado de la contienda. El primero de estos factores es la política; el segundo, el clima; el tercero, el terreno; el cuarto, el comandante; y el quinto, la doctrina (Sun-tzu, Sun Pin, Lee Sawyer, M.-Ch., y Sawyer, 1996; Rivas, 2006).

En la siguiente figura (número 10), se presentan los dominios ideológicos de los arquetipos de cultura, etiquetados por su nombre.

Figura 10

Marco de referencia de los valores en competencia y los dominios ideológicos de las organizaciones.



MVC y el liderazgo organizacional.

Los estilos de gerentes y directivos más efectivos varían dependiendo del diseño organizacional básico y la cultura asociada. Cameron y Quinn (2006) definen efectividad del líder en términos de las siguientes dimensiones: 1) Grado en que sus subordinados, superiores y pares (otros ejecutivos al mismo nivel) consideran a su líder como exitoso, y 2) tendencia ascendente en la organización (promociones y aumentos en beneficios).

En la *cultura jerárquica* los líderes efectivos poseen una elevada capacidad de organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener eficiencia. Cuando la

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

El estilo de liderazgo más efectivo tiende a empatarse con la cultura organizacional dominante. Y una vez más, los estilos dominantes en los cuadrantes diagonales son opuestos. Líderes adhocráticos, por ejemplo, son personas que “rompen las reglas”; mientras que los líderes jerárquicos refuerzan las reglas. Los líderes de la cultura de clan son cálidos y apoyadores, mientras que los líderes de mercado son pendencieros y demandantes.

Cameron y Quinn (2006), Petrick y Quinn (2001), y Dennison, Hooijberg, y Quinn (1995), reportan que los líderes más efectivos han desarrollado competencias y capacidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuadrantes. Esto es, pueden ser simultáneamente duros y suaves, rígidos y flexibles, emprendedores y controladores. La efectividad gerencial está ligada a atributos paradójicos.

El MVC y el estilo de liderazgo se muestran en la figura no. 11.

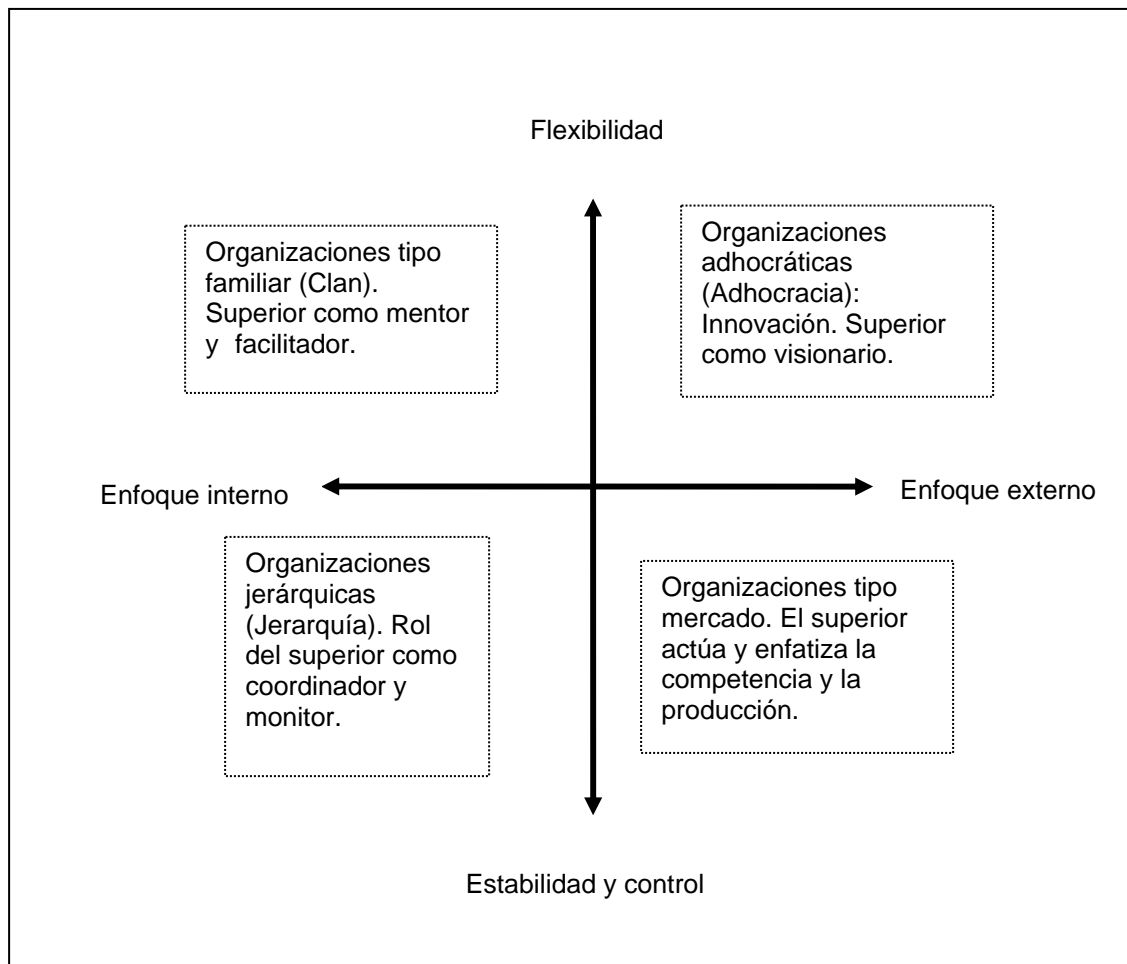
MVC y la efectividad organizacional.

Los criterios de efectividad más valorados por la cultura jerárquica son la eficiencia, la oportunidad, la funcionalidad “plana” y la predictibilidad. La concepción fundamental¹⁴ que guía hacia el éxito organizacional es que *el control genera eficiencia* (“eliminación de desperdicios y redundancia”) y *consecuentemente efectividad*.

¹⁴ Cameron y Quinn (2006) utilizan el término “teoría operacional”, pero consideramos que es un uso erróneo del concepto de “teoría”. Los autores más importantes como Babbie (2004), Blalock (1980), Creswell (2005), Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista (2006), Kerlinger y Lee (2002), y Wiersma y Jurs (2006), consideran a la teoría como un conjunto de proposiciones organizadas para describir, predecir y entender un fenómeno, definición que no es cubierta totalmente por el desarrollo de los autores en la aplicación de “teoría operacional”; por ello preferimos utilizar el término “concepción fundamental”.

Las organizaciones jerárquicas son juzgadas como efectivas sólo si alcanzan tales características dominantes. Son empresas que buscan estar libres de errores.

Figura 11
Estilos de liderazgo en el Modelo de Valores en Competencia.



En cambio, tales criterios en la cultura de mercado son el logro de metas, el desplazamiento de los competidores, el aumento en la participación del mercado y un elevado nivel de retorno financiero. La concepción fundamental que conduce al éxito se resume en el siguiente párrafo: “La competencia genera un ímpetu por mayores niveles de productividad y consecuentemente, mayores niveles de efectividad” (Cameron y Quinn, 2006).

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

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

La relación entre el Modelo de los Valores en Competencia, el tipo de liderazgo, la efectividad y los presupuestos fundamentales (más que “teoría” como la denominan K. S. Cameron y R. E. Quinn), se presentan en la tabla No. 1.

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

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

Tabla 1
 Vinculación entre el Modelo de los Valores en Competencia, el tipo de liderazgo, la efectividad y los presupuestos teóricos fundamentales¹⁵.

| | |
|---|---|
| <p>Cultura fundamental: Clan. Orientación: Colaborativa. Tipo de líder: Facilitador, mentor, constructor de equipos. Elementos que guían la labor: Compromiso, desarrollo, comunicación. Presupuestos para la efectividad: Desarrollo humano y participación (ejemplos de autores que la fundamentaron: Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg, William Ouchi...).</p> | <p>Cultura fundamental: Adhocracia. Orientación: Creativa. Tipo de líder: Innovador, emprendedor y visionario. Elementos que guían la labor: Resultados innovadores, transformación, agilidad. Presupuestos para la efectividad: Innovación, visión y nuevos recursos (ejemplos de autores que la fundamentaron: Joel Barker...).</p> |
| <p>Cultura fundamental: Jerarquía. Orientación: Controladora. Tipo de líder: Coordinador, monitor, organizador. Elementos que guían la labor: Eficiencia, oportunidad, consistencia y uniformidad. Presupuestos para la efectividad: Control y eficiencia con procesos adecuados (ejemplos de autores que la fundamentaron: Frederick Winslow Taylor, Henry Farol, Max Weber...).</p> | <p>Cultura fundamental: Mercado. Orientación: Competitiva. Tipo de líder: Director “fuerte”, competidor, productor. Elementos que guían la labor: Participación de mercado, logro de metas, rentabilidad. Presupuestos para la efectividad: Competitividad agresiva y enfoque al cliente (ejemplos de autores que la fundamentaron: Oliver Williamson y quienes han seguido a Sun Tzu, Philip Kotler y John Stanton...).</p> |

¹⁵ Cameron y Quinn (2006, p. 46).

La cultura jerárquica tiene como su ideal de líder (monitor-coordinador) a una persona bien informada y experta técnicamente; vigila todos los detalles y contribuye con su experticia; su influencia está basada en el control de la información. Busca documentar su administración, es confiable y dependiente, mantiene la estructura y los flujos de trabajo; se refuerza con la ingeniería situacional, los programas de trabajo, la asignación de tareas, el diseño físico. Provoca la estabilidad y el control.

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

MVC y la administración de la calidad total.

El Modelo de los Valores en Competencia, también es útil para organizar los procesos de Administración de la Calidad Total (ACT o TQM, por sus siglas en inglés) (Cameron y Quinn, 2006). Lo cual es importante, debido a que estos procesos al igual que otros de transformación organizacional, fracasan porque no hay un real cambio cultural. La presente tesis no aborda el tema de TQM, pero al analizarlo, seguimos develando los distintos tipos de culturas.

Para una adecuada administración de la calidad se requiere incorporar actividades de las diferentes culturas. De la cultura jerárquica: Mejorar la medición, el control de procesos y la resolución sistemática de problemas. De la cultura de mercado: Medición de las preferencias de los clientes y consumidores antes y después de la entrega del producto y el servicio, mejora de la productividad, generación de alianzas con clientes y proveedores, y aumento de la competitividad mediante el involucramiento de los consumidores y clientes en la planeación y diseño.

Asimismo, de la cultura tipo clan son necesarias las actividades como el otorgamiento de poder a los empleados y su involucramiento (“escuchar las voces internas”), generación de trabajo en equipo, desarrollo del recurso humano, y una comunicación abierta. De la cultura adhocrática: “Sorprender y deleitar al cliente”, crear nuevos estándares de desempeño, anticipar las necesidades del cliente, implementar la

mejora continua (*kaizen*¹⁶), y llevar a cabo soluciones creativas a los retos que producen las preferencias de nuevos clientes o la evolución de las preferencias de clientes anteriores.

MVC y los roles en el desarrollo de los recursos humanos.

El MVC ha sido utilizado para identificar los roles cambiantes en la administración de los recursos humanos (Cameron y Quinn, 2006; Ulrich y Brockbank, 2005; Sepúlveda, 2004). Un resumen de tales roles se presenta en la tabla no. 2.

Al igual que en el caso de la Administración de la Calidad Total, la de recursos humanos, debe idealmente, tomar elementos de las cuatro clases de culturas o cuadrantes.

A continuación, se presentan los perfiles de cada cultura organizacional de acuerdo a Cameron y Quinn (2006, p. 66, 94 y 108).

Cultura tipo clan:

- La empresa o institución es un lugar amigable para trabajar y compartir cuestiones personales.
- La organización es como una “familia” ampliada.
- Las “cabezas” de la organización y líderes son considerados como mentores, su figura es paternal.
- La organización se mantiene por lealtad y tradición.
- El compromiso de los empleados es alto.
- El beneficio de los recursos humanos es la “apuesta” a largo plazo.
- La cohesión y la moral son muy importantes.
- El éxito es definido por la preocupación hacia los empleados y la sensibilidad hacia clientes y consumidores.
- La organización recompensa el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

¹⁶ El término “kaizen” surgió en Japón como sinónimo de mejora continua y permanente. Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y preactiva (Imai, 1986).

Tabla 2

El Modelo de los Valores en Competencia y la Administración de Recursos Humanos (ARH)¹⁷.

| | |
|---|---|
| <p>Construyendo la cultura tipo clan. Rol de la ARH: El empleado “campeón”. Significado: Responder a las necesidades de los empleados. Logros terminales: Cohesión, capacidad, dedicación, compromiso. Competencias: Evaluación de la moral, desarrollo gerencial, mejora de los sistemas.</p> | <p>Construyendo la cultura tipo adhocrática. Rol de la ARH: Agente de cambio. Significado: Facilitar la transformación. Logros terminales: Renovación organizacional. Competencias: Análisis de sistemas, habilidades para el cambio organizacional, consultoría y facilitación.</p> |
| <p>Construyendo la cultura tipo jerárquica. Rol de la ARH: Especialista administrativo. Significado: Reingeniería de procesos. Logros terminales: Infraestructura eficiente. Competencias: Mejora de procesos, evaluación de necesidades y estructuras.</p> | <p>Construyendo la cultura tipo mercado. Rol de la ARH: Socio estratégico de negocios. Significado: Alinear ARH con la estrategia del negocio. Logros terminales: Impactos en las líneas de producción. Competencias: Habilidades generales para los negocios, análisis estratégico y liderazgo estratégico.</p> |

¹⁷ Adaptado de Cameron y Quinn (2006, p. 52).

- El incremento en la cultura de clan implica: Mayor otorgamiento de poder y reconocimiento a los empleados, participación, involucramiento, trabajo en equipo entre funciones, comunicación horizontal; y un clima organizacional más cálido y afectivo.
- El incremento en la cultura de clan *no* significa: Pura amabilidad, falta de control y rigor, una ausencia de decisiones pensadas, tolerancia a la mediocridad ni “aflojar estándares”.

Cultura tipo adhocracia:

- La compañía es un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo.
- Los empleados se arriesgan.
- Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgos.
- La organización se mantiene unida por la experimentación y la innovación.
- El énfasis es llegar hasta el final posible.
- A largo plazo se busca el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.
- El éxito es concebido como la generación de productos y servicios nuevos y únicos.
- Es muy importante el liderazgo del producto o servicio.
- Se premia la libertad y la iniciativa individual.
- El incremento en la cultura adhocrática significa: Más sugerencias de los empleados, mayores procesos innovadores y toma de riesgos pensados o calculados, mayor tolerancia a los errores cometidos por primera vez y capacidad para escuchar a los clientes y consumidores.
- El incremento en la cultura adhocrática *no* significa: “Cada quien va por su lado y su cuenta”, cubrir errores, toma de riesgos irreflexiva, distracción del objetivo, gastar dinero en la última novedad, falta de coordinación ni evitar compartir ideas.

Cultura jerárquica:

- La organización es un lugar de trabajo estructurado y formalizado.
- Los procedimientos gobiernan las tareas de los empleados.

- Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores.
- La mentalidad es de eficiencia.
- Mantener a la organización en marcha continua es lo más crítico.
- Las políticas y reglas formales mantienen unida a la organización.
- El elemento concerniente en el largo plazo es la estabilidad y el desempeño eficiente, así como las operaciones precisas.
- El éxito es definido en términos de la entrega confiable, la programación exacta y el bajo costo.
- A la administración de personal le conciernen la predictibilidad y el empleo seguro.
- El incremento en la cultura jerárquica significa: Campos determinados y límites para las decisiones, mayor “microadministración”, menores intentos de ideas “locas”, aumentar el trabajo de escritorio (“papeleo”), mayor centralización en las decisiones.
- El *decremento* en la cultura jerárquica *no* significa: Falta de medición, no seguir reglas, no monitorear el desempeño, no orientarse al cambio.

Cultura de mercado:

- Una organización orientada a resultados.
- Una preocupación central es culminar el trabajo.
- Los empleados son competitivos y se orientan hacia metas.
- Los líderes son guías duros, productores y competitivos; pensantes y demandantes.
- El elemento que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar.
- La reputación corporativa y el éxito son preocupaciones constantes.
- El foco a largo plazo se centra en acciones competitivas y el logro de metas y objetivos mensurables.
- El éxito es definido en términos de la participación y penetración en el mercado.
- El liderazgo en el mercado y precios competitivos son importantes.
- El estilo organizacional es de competencia y “guerra”.

- El incremento en la cultura de mercado significa: Buscar liderar el mercado, logro constante de metas en el mercado, un ambiente que presiona por el logro de objetivos, mayor enfoque en los “blancos” de mercado.
- El *decremento* en la cultura de mercado *no* significa: Menor presión por el desempeño, cesar de escuchar a los clientes, consumidores menos satisfechos, olvidar los tiempos de entrega, bajos estándares de calidad, menor competitividad.

En los últimos años, algunos estudios han examinado la congruencia de los valores organizacionales basándose en el Modelo de los Valores en Competencia (por ejemplo: Kalliath, Bluedorn, y Strube, 1999; Van Vianen, 2000; Van Vianen y Prins, 1997).

Ostroff et al. (2005) usaron dicho modelo para fundamentar –tanto conceptual como operacionalmente– su estudio sobre la congruencia de los valores y las actitudes de los empleados. Su argumento para tal fundamentación es que consideran que se trata de un armazón teórico que ha sido validado empíricamente y representa uno de los pocos enfoques sobre la cultura organizacional derivado teóricamente y que cubre diversas facetas de los valores organizacionales (Kaarst-Brown et al., 2004; Berrio, 2003; Ostroff, Kinicki, y Tamkins, 2003; Van Vianen, 2000; Zammuto, Gifford, y Goodman, 2000).

Otros autores se han basado en el modelo: Kaarst-Brown et al. (2004), quienes caracterizaron a librerías de acuerdo al MVC; Berrio (2003), investigador que lo utilizó para determinar la cultura del área de Extensión de la Universidad Estatal de Ohio; Gifford (2002), quien lo usó en una investigación con unidades de obstetricia en distintos hospitales de Salt Lake City, Phoenix, Tucson, Denver y Pueblo, Colorado (promedio de 474 camas en cada unidad). También, Dastmalchian, Lee, y Ng (2000), que examinaron el concepto de cultura organizacional bajo el modelo, en seis diferentes industrias de Canadá y Corea del Sur; y Thompson (2003), así como Buenger, Daft, Conlon, y Austin (1996) para identificar valores en múltiples empresas.

En América Latina también ha sido aplicado. Por ejemplo, Sepúlveda (2004) lo usó para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Universidad de

Concepción en Chile y buscar evidencias que la vinculen con el desempeño de la institución y la adaptabilidad de ésta frente a los cambios y las nuevas tendencias en el mercado educativo. Asimismo, ha sido utilizado y validado en el medio laboral mexicano por De la Garza et al. (2005 y 2006).

2. 5. Medición de la cultura organizacional.

Al evaluar o estudiar la cultura organizacional, el investigador puede enfocarse en toda la organización como la unidad de análisis o en las diferentes culturas subsistémicas, identificando los atributos comunes dominantes y agregándolos. Adicionalmente, si se enfoca en ambos aspectos puede proveer de una aproximación a toda la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006).

Una medición de la cultura debe ser: Práctica (que realmente pueda capturar las dimensiones clave de la cultura), oportuna (realizable en un tiempo razonable), incluyente (involucrar a todos los miembros de la organización), mixta (abarcando elementos cuantitativos y cualitativos), administrable (que los resultados proporcionen sugerencias de mejora que puedan ser aplicadas e implementadas) y válida (Cameron y Quinn, 2006).

Cameron y Quinn (2006) desarrollaron un instrumento para diagnosticar la cultura organizacional, el OCAI (Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional), que es un cuestionario de 24 ítems agrupados en seis dimensiones. Mide los elementos esenciales subyacentes de tal cultura y ha sido implementado en más de mil instituciones y empresas, logrando predecir el desempeño organizacional. Las dimensiones incluyen:

- 1) Características dominantes de la organización.
- 2) Liderazgo organizacional.
- 3) Administración de los empleados.
- 4) Cohesión organizacional.
- 5) Énfasis estratégico.
- 6) Criterio de éxito.

De acuerdo con Pemberton (2005), antes de hacer cambios significativos en una institución resulta útil entender la cultura organizacional actual de significados compartidos que son reflejados en su clima organizacional sobre el ambiente institucional. El cambio impacta los valores y las creencias de una organización y puede requerir la alteración de estructuras, conductas y significados (G. Wardlow y G. Swanson, 1991; citado por Pemberton, 2005). Medir periódicamente el clima clarifica el consenso de sus valores y renueva el compromiso (Pemberton, 2005).

Pemberton (2005) señala tres instrumentos principales para medir la cultura organizacional y considera que también evalúan el clima: “The Organizational Culture Assessment Inventory” (Inventario de Evaluación de la Cultura Organizacional) de Cameron y Quinn (1999, 2006), “The Organizational Culture Inventory” (Inventario de la Cultura Organizacional) de Cooke y Lafferty (1989), y “The Organizational Culture Instrument” (Instrumento de la Cultura Organizacional) de van der Post, Conning, y Smit (1997). En la tabla no. 3 se resumen los instrumentos.

Tabla 3

Comparación de tres instrumentos para medir la cultura organizacional¹⁸.

| Inventario de Evaluación de la Cultura Organizacional | Inventario de la Cultura Organizacional | Instrumento de la Cultura Organizacional |
|--|--|--|
| 24 ítems que miden 6 dimensiones: <i>Características dominantes de la cultura, liderazgo organizacional, administración de empleados, factor central que une a la cultura, énfasis estratégico y criterio de éxito.</i> | 120 ítems que se agrupan en 12 dimensiones (estilos de creencias normativas y expectativas conductuales compartidas): <i>Ánimo/humanístico (ayudar a otros a crecer, pasar tiempo con los demás),</i> | 97 ítems de 15 dimensiones (normas y actitudes): <i>Resolución de conflictos, cultura de la gerencia, orientación al consumidor, disposición al cambio, participación de los empleados, claridad de metas, orientación al recurso humano,</i> |

¹⁸ Adaptado de Pemberton (2005, p. 65-70) y Cameron y Quinn (2006).

Tabla 3 (continuación)

Comparación de tres instrumentos para medir la cultura organizacional.

| Inventario de Evaluación de la Cultura Organizacional | Inventario de la Cultura Organizacional | Instrumento de la Cultura Organizacional |
|--|--|--|
| | <i>afiliación</i> (tratar amistosamente a otros), <i>aprobación</i> (asegurar que las personas acepten a los demás), <i>convencional</i> (seguir las políticas y prácticas), <i>dependencia</i> (obedecer a la autoridad y hacer lo que se espera), <i>evitación</i> (esperar a que los demás actúen primero), <i>oposición</i> (enfaticar fallas), <i>poder</i> , <i>competitividad</i> (el trabajo como concurso, nunca perder), <i>perfeccionismo</i> , <i>logro</i> (excelencia) y <i>auto-actualización</i> . | <i>identificación con la organización</i> , <i>sitio de la autoridad</i> (locus), <i>estilo gerencial</i> , <i>foco de la organización</i> , <i>integración organizacional</i> , <i>orientación al desempeño</i> , <i>orientación hacia las recompensas y estructura de la tarea</i> . |
| Escala Likert de cinco o siete puntos. | Escala Likert con cinco puntos. | Escala Likert de siete puntos. |

Tabla 3 (continuación)

Comparación de tres instrumentos para medir la cultura organizacional.

| Inventario de Evaluación de la Cultura Organizacional | Inventario de la Cultura Organizacional | Instrumento de la Cultura Organizacional |
|--|---|---|
| Genera cuatro modelos o categorías de cultura: <i>Jerárquica, clan, de mercado y adhocrática</i> . | Produce tres modelos de cultura: <i>Constructiva</i> (logro, afiliación, ánimo humanista y auto-actualización), <i>pasiva-defensiva</i> (aprobación, evitación, convencional y dependencia), y <i>agresiva-defensiva</i> (competitividad, oposición, perfeccionismo y poder). | No produce modelos culturales. |
| Mide la cultura actual y el enfoque ideal. | Considera a la cultura actual. | Evalúa la cultura actual. |

Ampliando la tabla, en el Inventario de Evaluación de la Cultura Organizacional, los seis aspectos diagnosticados de las culturas o subsistemas culturales se encuentran integrados por el MVC en los cuatro tipos culturales teóricos o arquetipos de la efectividad organizacional. Tales aspectos son (Quinn y Cameron, 2006; Kaarst-Brown et al., 2004):

1. Características dominantes de la organización [enfatisa si una organización es: a) Un lugar muy personal como una familia, b) un espacio emprendedor donde se toman riesgos, d) un hábitat competitivo y orientado al logro; y/o d) un ambiente controlado y estructurado].
2. Liderazgo organizacional [que puede ser descrito como: a) Facilitador, mentor, nutriente; b) Emprendedor, innovador o dispuesto a tomar riesgos; c) Agresivo,

todo con sentido y orientado a resultados; y/o d) coordinado, organizado, orientado a la eficiencia].

3. Administración de los empleados [caracterizada por: a) Trabajo en equipo, consenso y participación; b) tomar riesgos personales, innovación, libertad y singularidad; c) ser competitiva y de logro; y d) orientarse a la seguridad y lo predecible, así como a la confortabilidad].
4. Cohesión organizacional [consistente de: a) Lealtad y confianza mutua, b) compromiso con la innovación y el desarrollo, c) énfasis en el logro de metas y completar las tareas; y/o d) reglas formales y políticas].
5. Énfasis estratégico [en: a) Desarrollo humano, confianza y apertura; b) adquisición de recursos y creación de nuevos retos, c) acciones competitivas y ganar; y/o d) énfasis en la permanencia y estabilidad].
6. Criterio de éxito [definido como: a) Desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo y preocupación por las personas; b) tener los productos y servicios más novedosos y únicos; c) ganar en el mercado y dejar atrás a la competencia; y/o d) fidedigno, eficiente y de bajo costo].

Kaarst-Brown et al. (2004), sugieren que hay varias características de las culturas organizacionales en las empresas basadas en la información que conducen al incremento en la colaboración, la actividad colegiada y la efectividad organizacional.

Aquellos que se sienten cómodos con un acercamiento positivista a la cultura organizacional pueden preferir los instrumentos que producen un resumen numérico de las dimensiones de la cultura de una organización (Davies, Philp, y Warr 1993). Pero, quienes favorecen un acercamiento más constructivista pueden preferir una herramienta tipológica como el Modelo de Valores en Competencia. Alternativamente, uno podría rechazar cualquier esfuerzo para medir la cultura y decidir usar acercamientos cualitativos como la observación, las entrevistas o las metáforas descriptivas (Schein, 1999).

2. 6. Conclusiones sobre la cultura organizacional.

La mayoría de los estudios sobre cultura organizacional han examinado una variedad de valores sin basarse en raciocinios teóricos para elegir tales valores (Ostroff et al., 2005). El señalamiento de Martínez y Dávila (1998) mencionado previamente sobre que los diferentes autores no se han puesto de acuerdo en qué se comparte en una cultura, hace necesario un marco de referencia que agrupe a los principales elementos culturales, tal es el caso del MVC.

El Modelo de los Valores en Competencia emergió de una serie de estudios empíricos sobre la noción de efectividad organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Estos esfuerzos buscaban generar un criterio de efectividad. Quinn y Rohrbaugh (1983) descubrieron dos dimensiones de ésta. La primera dimensión se relaciona al enfoque organizacional, otorga un énfasis interno a las personas de la organización o bien, un énfasis externo. La segunda dimensión representa el contraste entre la estabilidad y el mando, la flexibilidad y el cambio.

El MVC es un método válido y enfocado que es consistente con la postura de E. H. Schein respecto a analizar los valores centrales de la organización. Al considerar tanto los valores culturales actuales como los preferidos, y compararlos, el modelo se constituye en una estrategia para examinar las características de una cultura organizacional que puede impactar la efectividad y el éxito de la organización (Kaarst-Brown et al., 2004).

El modelo propone que las organizaciones reflejan uno o más tipos culturales: Clan, jerarquía, adhocracia y mercado.

Dicho modelo es un ejemplo del acercamiento topológico que caracteriza a las culturas organizacionales y fue construido empíricamente por Quinn y Rohrbaugh (1981) a través de su análisis de los valores sostenidos por los individuos que consideran a la actuación organizacional deseable. Se usó una lista comprehensiva de criterios de efectividad compilada por Campbell (1977). Quinn y Rohrbaugh (1981) descubrieron que los criterios se agrupaban juntos en cierto modo que reproducían con exactitud el armazón de C. G. Jung (de su obra de 1928 sobre tipos psicológicos). No fue producto de inspiración sino de trabajo de campo.

Debe insistirse que el Modelo de los Valores en Competencia no circunscribe a las organizaciones a un solo tipo de cultura, sus autores hablan más bien de un tipo de cultura predominante, los cuadrantes no generan tipos de cultura mutuamente excluyentes, sino complementarios. La mezcla es lo que define a la cultura de una organización específica.

El modelo puede usarse en el contexto organizacional como una herramienta estratégica para desarrollar labores de vigilancia y programas de dirección. También puede utilizarse para ayudar a las organizaciones a diagnosticar sus culturas existente y deseada. Además, puede verse como un instrumento para examinar los “huecos o vacíos organizacionales”. Otra función es la de una herramienta de capacitación para auxiliar a los gerentes a interpretar y entender varias funciones y procesos organizacionales. Asimismo, puede servir a los miembros de la empresa para entender las similitudes y diferencias de los roles directivos (University of Twente, 2007).

3. EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONALES.

Una razón por la cual han sido propuestas varias dimensiones para el clima y la cultura organizacionales reside en que ambos constructos son extremadamente amplios e inclusivos. Algunos de los factores que los integran son complejos, comprensivos y ambiguos, además de encontrarse interrelacionados. De acuerdo con Virtanen (2000), las definiciones de clima y cultura se sobreponen.

3.1. Vinculación y diferenciación en la literatura.

No hay duda que la cultura y el clima son conceptos relativamente parecidos, puesto que ambos describen las experiencias de los empleados respecto a sus organizaciones. De acuerdo con Schneider (2000), el clima organizacional representa las descripciones de los sucesos y cuestiones que ocurren a los empleados en una organización. El clima está orientado conductualmente. Los climas para la seguridad o el servicio, por ejemplo, representan los patrones de conducta que portan la seguridad o el servicio. La cultura organizacional, en contraste, emerge “a la luz” cuando a los

empleados se les pregunta por qué estos patrones existen. La cuestión es contestada en relación a valores compartidos, suposiciones comunes, y patrones de creencias sostenidas por los miembros de la organización, y esto es lo que moldea la cultura organizacional.

La cultura organizacional comúnmente está sustentada en la mente de los miembros de la organización, representa un “marco mental” que contiene suposiciones básicas y valores. Éstas se reflejan en la forma de percibir, pensar, sentir y comportarse dentro de la organización. Schein (2000) comenta que la cultura organizacional es desarrollada a través del tiempo, cuando las personas en la organización aprenden a enfrentarse exitosamente con problemas de adaptación externa e integración interna. Se convierte en el lenguaje y el antecedente histórico común de quienes laboran en la empresa, posee un sentido colectivo. Así que la cultura se desarrolla a partir de lo que ha sido exitoso en la organización (De la Garza et al., 2005).

James (1982) y Michela y Burke (2000) definen al clima organizacional como las percepciones y experiencias del lugar de trabajo en términos de confianza, calidez, dinamismo, ambigüedad, y otras dimensiones afectivas; mientras que la cultura está más bien implicada con el significado de los eventos y la vida social en la organización (Burke, 1994; Michela y Burke, 2000). Sin embargo, ambos conceptos se encuentran relacionados porque, finalmente, la calidez, la confianza y el resto de dimensiones son significados; pero pueden distinguirse. La cultura influye las orientaciones de las personas hacia los demás, el trabajo y el ambiente; el clima se muestra o despliega conforme los individuos experimentan calidez, ambigüedad y cuestiones similares, a través de acciones e interacciones (Denison, 1996; Schneider et al., 1996; Michela y Burke, 2000).

Algunos autores vinculan al clima organizacional con la cultura desde la definición misma del primero, al concebirlo como la manera en la que los miembros de una organización perciben y caracterizan su ambiente de manera actitudinal basada en valores (Thompson, 2005; Verbeke, Volgering, y Hessels, 1998; y Denison, 1996).

Se han ligado dimensiones del clima a valores. Por ejemplo, el soporte para la innovación (dimensión del clima en algunos estudios), está vinculado con el valor de que la innovación es positiva (Michela y Burke, 2000).

En su análisis de compromiso, cultura y clima, Virtanen (2000) señala que el compromiso organizacional es frecuentemente entendido como un atributo del pensamiento individual y la conducta hacia una organización. Desde luego, el compromiso organizacional posee un carácter social en el sentido que las organizaciones necesitan influir y controlar el compromiso de sus miembros respecto a objetos relevantes para el éxito organizacional; lo cual crea la necesidad de hacer que los compromisos sean visibles y comprensibles para otras personas. Asimismo, provoca otra necesidad: Que los compromisos sean lo suficientemente homogéneos. El compromiso organizacional presupone que los compromisos individuales se convierten en compromisos sociales cuando son lo suficientemente simétricos en términos de objetos, bases, enfoques, y consecuencias. La asimetría social del compromiso es un reto para su administración. En principio, posee los mismos requerimientos de simetría que el clima y la cultura (Virtanen, 2000).

De acuerdo con Rentsch (1990), la teoría del clima asume que los miembros de la organización perciben y les encuentran sentido a los eventos laborales, pero las interpretaciones de éstos no son medidas de forma directa; mientras que en la teoría de la cultura encontramos un respeto explícito por la varianza cualitativa de los significados. Scheinder, Gunnarson, y Niles-Jolly (1994) señalan que el clima constituye la atmósfera que los empleados perciben y es generada por las prácticas, los procedimientos y las recompensas; mientras que la cultura es un patrón mayor de valores, creencias y premisas que proviene de las interpretaciones de los empleados sobre dichos valores, creencias y premisas, así como de la “filosofía” que produce el clima que experimentan.

En concordancia con Rosseau (1988), el clima constituye una descripción individual del ambiente social o contexto del cual forman parte los empleados (aunque cabría agregar que es compartida), mientras que un elemento central en la cultura es el consenso o valores y creencias compartidas.

Para Verveke et al. (1998), el clima es entendido como una reflexión de la manera como las personas perciben y describen las características de su ambiente, en tanto, la cultura refleja la manera como se llevan a cabo los asuntos, tareas y labores en una organización.

Virtanen (2000) hace una reflexión proveniente de Denison (1996), sobre la distinción entre clima y cultura, que de acuerdo a gran parte de la literatura es la más aceptada: La cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, arraigada en los valores, creencias y premisas que son relativamente estables y son mantenidos por los miembros; mientras que el clima se encuentra arraigado en el sistema de valores organizacionales, sujeto a control directo y bastante limitado a aquellos aspectos del ambiente social que son percibidos conscientemente por tales miembros.

Anderson y King (1993) en un estudio en una empresa química conceptualizaron al clima como el desempeño de un rol en torno a la estrategia, estructura y cultura; incluso, configuraciones específicas de los factores de la cultura y el clima fueron observados para coincidir con niveles particulares de resultados innovadores y creativos, lo que refuerza el vínculo entre los conceptos que nos ocupan.

Svyantek y Bott (2004) proponen definiciones que nos ayudan a distinguir entre el clima y la cultura. La cultura organizacional es definida como un conjunto de valores compartidos y normas sostenidas por los empleados que guían sus interacciones con compañeros, la dirección y los clientes. El clima está más orientado conductualmente. Por ejemplo, los climas para la creatividad, la innovación, la seguridad o el servicio, pueden descubrirse en el lugar de trabajo.

Estos climas representan las percepciones de los empleados respecto a las políticas, prácticas, y procedimientos, y patrones subsecuentes de interacciones y conductas que apoyan la creatividad, la innovación, la seguridad o el servicio en la organización. Consecuentemente el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura (Patterson et al., 2005).

El explorar los valores y las premisas en relación a la cultura organizacional, el individualismo/colectivismo puede ayudar a explicar las percepciones de los empleados sobre el trabajo en equipo en sus organizaciones.

Ostroff et al. (2005) vincularon los valores (elementos culturales) con las actitudes de los empleados en un estudio con una muestra de 951 empleados de 113 ramas de un gran banco. Encontraron que entre los valores personales del individuo y los valores culturales de la organización, existe una fuerte relación y ésta se vincula con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, y la rotación.

Históricamente, los estudios del clima se han traslapado con los de cultura, en el sentido de que ambos tipos de investigaciones examinan el mismo fenómeno organizacional (Denison, 1996; Virtanen, 2000). Varios autores han señalado que el clima es más manifiesto que la cultura y ésta más latente o subyacente que el clima (Virtanen, 2000). El clima se fundamenta en las percepciones individuales, aunque debemos insistir que son productos de experiencias compartidas, las cuales son más transparentes para los individuos en sí mismos, pero que no necesariamente son reveladas a otros miembros de la organización¹⁹. La cultura está basada en significados inherentemente sociales que se comparten de manera latente con los demás miembros, lo que proporciona una naturaleza holística a la cultura. El hecho de que se compartan a través de la socialización laboral (definida ésta como un proceso mediante el cual un individuo desarrolla aprecio por los valores, habilidades, conductas esperadas y conocimiento social) resulta básico para asumir un rol organizacional y participar como un miembro de la organización. Aún cuando la socialización organizacional sea otra cuestión distinta al aprendizaje de la cultura organizacional, no puede excluir a esta cultura (Virtanen, 2000).

Denison (1996) señala que la diferencia fundamental entre clima y cultura reside en los antecedentes teóricos. Los estudios de clima tienen sus raíces en la teoría de campo de Kurt Lewin, tal y como se comentó al hablar de las primeras investigaciones en la materia. Los estudios de cultura se fundamentaron en el interaccionismo simbólico y el constructivismo social. Debemos recordar que la cultura organizacional fue una derivación de la cultura en general, muy estudiada por los(as) antropólogos(as) como Margaret Mead. Los antecedentes iniciales del clima conducen a la concepción de que una persona es distinta de su contexto o ambiente social. Consecuentemente, el clima es creado por los gerentes (la dirección), y los empleados simplemente trabajan dentro de un clima pero no lo crean. Los antecedentes de la cultura no separan al individuo de su ambiente. Por lo tanto, la cultura es tanto el medio como el resultado de la interacción social.

¹⁹ Son producto de experiencias colectivas compartidas (Hernández Sampieri, 2006), pero en sí mismas pueden o no compartirse o revelarse a otros explícitamente (Virtanen, 2000)

Denison (1996) efectuó una comparación entre ambos constructos, la cual se muestra en la tabla no. 4.

Tabla 4
Comparación entre la cultura y el clima.

| Foco | Cultura | Clima |
|------------------------|------------------------------------|---|
| Epistemología | Contextual | Nomotética/comparativa |
| Punto de vista | De los nativos | Del investigador |
| Metodología | Cualitativa | Cuantitativa |
| Aspectos concernientes | Valores y premisas | Consenso en percepciones |
| Fundamentos teóricos | Teoría crítica/construcción social | Psicología organizacional más bien cuantitativa (D. R. Denison lo reporta como uso de fórmulas) |
| Disciplina | Antropología/Sociología | Psicología |

De acuerdo con Denison (1996) los dos conceptos son muy diferentes, pero poseen una raíz común: Intentar describir y explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten alguna situación o experiencia. La tabla anterior ilustra los métodos usados en cada caso para “capturar” la esencia del constructo.

Según Payne (2000), la investigación sobre cultura es más precisa y específica que la del clima; pero es mucho más difícil generalizarla, más allá de la aplicación del concepto en sí mismo. La investigación del clima es posiblemente más generalizable, pero menos precisa y específica, desde luego, puede proveer de una descripción útil

de una sola organización y compararla con otras organizaciones. Pero es difícil distinguir entre las definiciones de ambos conceptos, incluso, podría decirse que el clima es una manera de medir la cultura.

La búsqueda para diferenciar los conceptos de cultura y clima ha influido los enfoques para la medición. La mayoría de la investigación sobre el clima ha utilizado cuestionarios cuantitativos con mediciones estandarizadas a través de diversas organizaciones; mientras que la mayoría de los investigadores de la cultura se han avocado al uso de evaluaciones con sentido tanto cuantitativo como cualitativo y se enfocan en una organización.

Cuando el clima es visto como un elemento más controlable que la cultura, y la cultura más autónoma que el clima, incluso como una parte constitutiva de la organización, resulta lógico que la relación entre el clima y el compromiso sea concebida como “externa”, y la relación entre compromiso y cultura como “interna” (Virtanen, 2000). En este sentido, los compromisos son instrumentos del clima pero componentes de la cultura (Virtanen, 2000). En el largo plazo, algunos instrumentos pueden eventualmente devenir en componentes cuando sus propósitos originales son olvidados y su significado se convierte en rutinario por naturaleza. Antes que ocurra esta “constitución” en componentes, la administración de compromisos tiene que conducir a compromisos simétricos, en los cuales las convivencias sociales comparten objetos, bases y enfoques. Esta premisa proporciona la oportunidad para observar la interacción entre el clima y la cultura y preservar las distinciones ampliamente aceptadas entre ambos conceptos. Desde luego, si los compromisos son parte de la cultura, no hay un “espacio” para la cultura del no compromiso, solamente una cultura de compromisos ampliamente heterogéneos (Virtanen, 2000). El clima de no compromisos puede existir si el clima organizacional puede originarse sin compromisos.

Si la relación del clima y la cultura con el compromiso es interna o externa, los compromisos no pueden ser creados directamente, en la medida en que son estados psicológicos de la mente. La creación y cambio de compromisos toma lugar a través de los determinantes de los compromisos que se encuentran vinculados a la interacción de todos los elementos básicos del compromiso, principalmente: Normas, estrategias y deseos, que generan o determinan –en el mismo orden– obligaciones, utilidades y

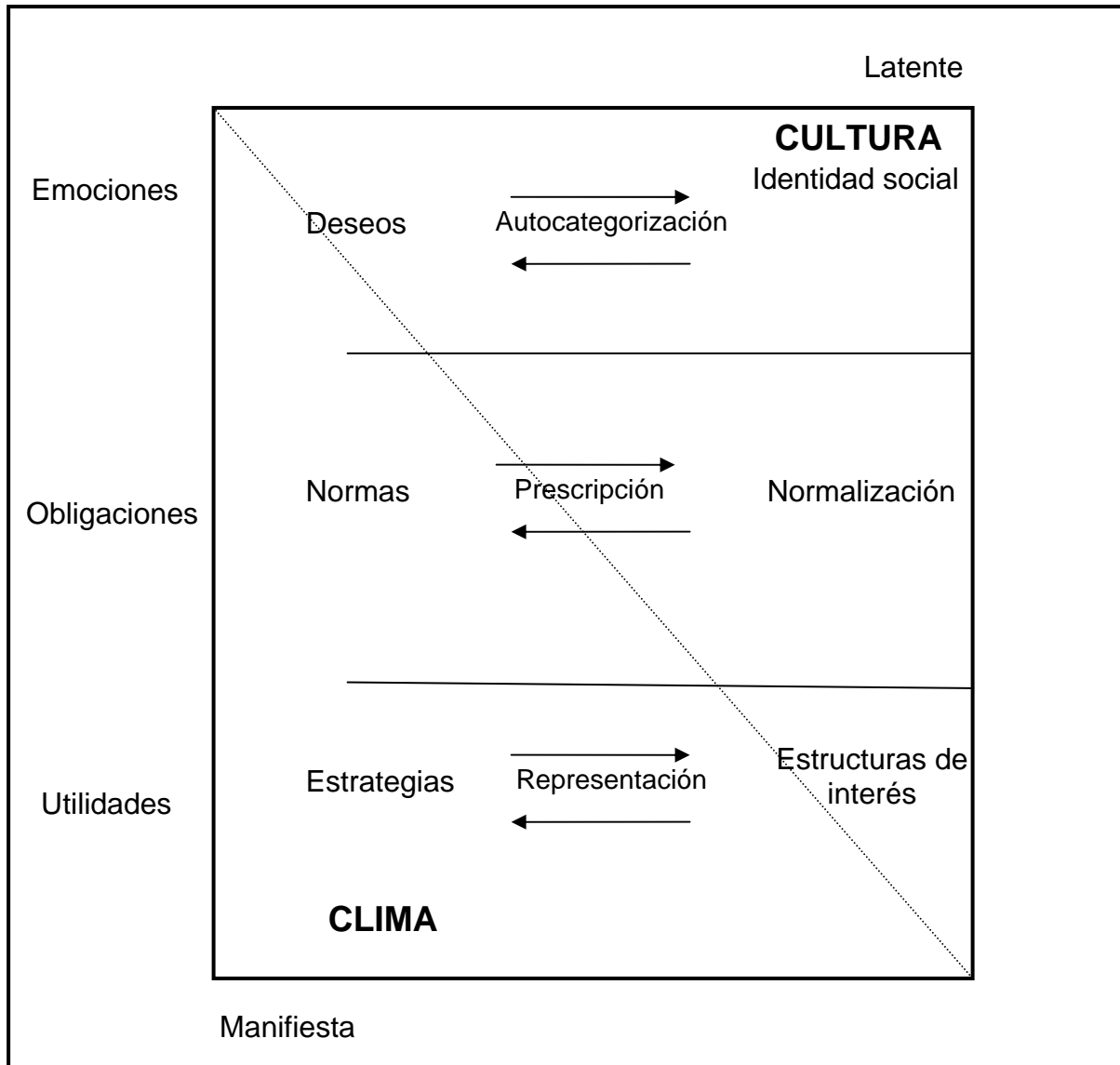
emociones (Virtanen, 2000). Tales elementos pueden contemplarse en dos dimensiones: Racional-no racional (contemplación del compromiso) y público-privado (afirmación del compromiso), y pueden relacionarse con la distinción “manifiesto-latente”, que es relevante para el clima y la cultura, esto se aprecia en la figura 12.

Las estrategias como determinantes de los compromisos afirmados racionalmente y mayormente privados son los elementos más manifiestos y, consecuentemente, son instrumentos básicamente del clima y no de la cultura. La transparencia de los compromisos individuales basados en la utilidad hace relativamente fácil su uso en la administración del clima (por ejemplo, como parte de un sistema de incentivos). Un clima sexista puede ser influido si el compromiso con la política organizacional de equidad de género es benéfico para los miembros de la organización. La contraparte latente de las estrategias es la estructura de interés (o intereses), un componente de la cultura representado por estrategias individuales de un compromiso organizacional.

La estructura de interés de una organización patriarcal conduce a diferencias en las estructuras de utilidad entre compromisos típicamente femeninos y masculinos. La articulación de estructuras de interés más o menos estables mantiene a la organización unida aún cuando sus miembros se comporten como “egoístas racionales”. Una nueva estrategia, por ejemplo, impuesta por una política organizacional formal de equidad de género puede eventualmente convertirse en una nueva estructura latente de interés (Virtanen, 2000).

Figura 12

El clima y la cultura organizacional en relación a los determinantes manifiesto y latente de las emociones, obligaciones y utilidades²⁰.



Las normas como determinantes del compromiso afirmado racional y público son menos manifiestas que las estrategias pero más manifiestas que los deseos. Normas aceptablemente manifiestas conducen a compromisos basados en obligaciones que

²⁰ Extraído de Virtanen (2000, p. 350).

hacen posible administrar el clima a través de ellas. Las normas resultan parcialmente latentes debido a que sus orígenes son frecuentemente desconocidos por los individuos, aunque las consideran como algo “normal”. La contraparte es denominada por Virtanen (2000) como “normalidad” y se refiere a creencias tomadas por concesión que son casi imposibles de cuestionar pero que generan presiones normativas para el pensamiento y la conducta.

La figura anterior (número 12) muestra cómo el clima organizacional puede ser entendido para cubrir estrategias, normas y parte de las estructuras de interés y deseos; mientras que para la cultura organizacional permanece allí la identidad social, la normalidad y parte de las estructuras de interés y deseos. Desde luego, Virtanen (2000) reconoce que es una división imprecisa para propósitos generales. Solamente sugiere cómo las bases del compromiso pueden ser integradas en una teoría del clima y la cultura a través de sus determinantes manifiestos y latentes. Pero en resumen, el compromiso es un instrumento del clima y un componente de la cultura.

3. 2. Vinculación clima-cultura en un modelo.

La idea de medir la cultura a través del clima provino del trabajo de C. Siehl y J. Martin titulado "Measuring organisation culture: Mixing qualitative and quantitative methods" y que fue publicado en 1988 como capítulo de un libro, pretendiendo triangular los datos obtenidos de evaluar ambos constructos (Payne, 2000). Su estudio buscó aplicar el diseño mixto de dos etapas: Primero, recolectando datos cualitativos mediante observación, entrevistas en profundidad y materiales de archivo con la finalidad de analizar valores, formas y prácticas culturales; para posteriormente generar un instrumento que considerara valores centrales, jerga de la compañía, historias organizacionales, conocimiento tácito y creencias acerca de las prácticas. La investigación de dichos autores inspiró otros estudios hacia finales de los 80's y principios de los 90's que pretendían abarcar elementos del clima y la cultura (a veces mezclados, a veces separados).

Payne (2000) vincula al Modelo Tridimensional de la Cultura con el clima organizacional, específicamente con su medición, al señalar que los estudios que miden

múltiples dimensiones del clima penetran, aunque sea indirectamente, el concepto de saturación, aunque el investigador no lo tenga en mente. Entre estos estudios debemos recordar a los ya citados al hablar de las dimensiones del clima y cabría agregar las referencias de Stern (1970) y Cooke y Lafferty (1989, 2003).

Stern (1970) desarrolló 30 escalas, con 10 ítems cada una, para medir el grado en que el clima genera presión para las necesidades del trabajador, aunque su análisis de factores redujo su medición a dos factores. Mientras que Cooke y Lafferty (1987, 1989) tuvieron originalmente 120 reactivos en 12 escalas como parte de su instrumento (The Organizational Culture Inventory, que se asoció con el clima).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por relacionar ambos constructos, éstos no habían sido contextualizados dentro de un modelo. Patterson et al. (2005) hicieron un esfuerzo por desarrollar uno, tomando como base los estudios del clima y el marco teórico o meta-modelo de los valores de competencia o MVC (Gifford, Zammuto, y Goodman, 2002; Cameron y Quinn, 1999), y el nivel de toda la organización. Su operacionalización se fundamentó en variables del contexto organizacional más que en variables psicológicas. El modelo representa las ideologías gerenciales amplias. Zammuto et al. (2000) argumentan que en la medida en que las ideologías directivas se institucionalizan, forman una base común para las ideologías de las organizaciones individuales, importadas vía educación, entrenamiento, consultoría y publicaciones sobre administración (libros, revistas, páginas web...). Como resultado, los directivos occidentales (y sus empresas) pueden “categorizarse” dentro de un conjunto común de unas cuantas ideologías que son el fundamento de las premisas, valores y creencias en las cuales las culturas organizacionales particulares están basadas.

Diferencias en las partes de esas amplias ideologías directivas o gerenciales que son importadas para construir las ideologías de las organizaciones, conducen a diferencias en las culturas (Zammuto et al., 2000). El punto esencial es que la ideología y cultura de una organización no solamente influirá sino que formará la toma de decisiones y la acción en esa organización y consecuentemente jugará un rol importante en el desarrollo de su clima. Recordemos que el MVC o marco de referencia de los valores en competencia se desarrolló en una serie de estudios efectuados por Cameron y Quinn (1999 y 2006), quienes proponen que los criterios de efectividad

organizacional en la literatura pueden entenderse mejor cuando se organizan alrededor de dos dimensiones fundamentales: 1) Flexibilidad versus el control, y 2) orientación interna versus la orientación externa. La combinación de ambos factores produce los cuatro tipos de culturas básicas: Clan, jerarquía, adhocrática y de mercado.

El modelo ha sido utilizado para construir un perfil de cultura organizacional, incluso en estudios efectuados en México (De la Garza et al., 2005).

El marco de referencia de los cuadrantes que proponen describe, a su vez, los cuatro dominios amplios de resultados asociados a ideologías directivas acerca de las maneras mediante las cuales tales resultados pueden lograrse. Llama la atención la forma en que valores opuestos existen en las organizaciones y cómo los individuos tienden a abrazar diferentes mezclas de valores que son reflejados en sus deseos finales y en las formas de alcanzarlos, y también en sus diseños estructurales y mecanismos de coordinación y control (Zammuto et al., 2000). La intención de este modelo es encapsular en un marco conceptual los principales enfoques a los valores y la efectividad organizacional en los últimos 100 años.

Una fortaleza del modelo es su derivación de cuatro grandes escuelas del pensamiento administrativo y la psicología organizacional:

- 1) El enfoque de las relaciones humanas (centrado internamente y flexible en relación al ambiente) refleja la tradición proveniente de las escuelas socio-técnica (Emery y Trist, 1965) y de relaciones humanas (McGregor, 1960). Enfatiza el “sentirse bien”, el crecimiento y el compromiso de la comunidad de trabajadores dentro de una organización.
- 2) El enfoque del proceso interno (centrado internamente y con una noción de control rígido dentro de la organización) representa el “taylorismo” con formalización y control interno del sistema con el fin de utilizar eficientemente los recursos.
- 3) El enfoque de sistemas abiertos (centrado externamente y flexible en relación con el ambiente) enfatiza la interacción y adaptación de la organización dentro de su medio, con los administradores buscando recursos e innovando en respuesta a las demandas del entorno o mercado (Shipper y White, 1983).

- 4) El enfoque racional de metas, el cual refleja un modelo económico orientado externamente, donde como se señaló previamente, el énfasis es en la productividad y el logro de metas (Hall, 1991).

Combinando estas orientaciones en un modelo, Quinn y sus colegas apuntaron a proveer un mapa conceptual de los dominios de la teoría en el campo organizacional de los últimos años. Tal mapa es útil para identificar la topografía requerida de la medición del clima, aplicable a un rango amplio de organizaciones y es el mostrado en varias figuras previas referentes al MVC.

El modelo sirve también para revelar las maneras de implementar esos valores en términos de prácticas gerenciales y los resultados que son enfatizados o competen a cada dominio. Es importante, desde luego, reconocer que el modelo original no propone que las organizaciones puedan ser localizadas en un cuadrante, sino refleja la riqueza de la mezcla de visiones competitivas y perspectivas en las organizaciones, propone que las organizaciones sean activas en, y den énfasis a, cada dominio, pero con diferentes pesos.

Quinn (1988) argumenta que un balance de los valores en competencia organizacional es requerido para la efectividad organizacional. Similarmente, Patterson et al. (2005) sugieren que las organizaciones no tendrán climas “fuertes” en relación a cada una de las dimensiones que se identifiquen en un cuadrante, sino que el énfasis variará tanto a través de los cuadrantes como a través de las dimensiones dentro de los cuadrantes. El valor del modelo para el desarrollo de una medición del clima es que resulta inclusivo y asegura que las dimensiones utilicen los valores centrales de las organizaciones. Pero, ¿qué dimensiones del clima incluir en el modelo? La respuesta debemos analizarla bajo la retrospectiva de los estudios organizacionales.

3. 3. La medición de las dimensiones del clima y la cultura organizacional en subdominios.

Schneider (2000) evita el uso de mediciones multidimensionales generales del clima organizacional y argumenta a favor de una aproximación hacia facetas

específicas del clima, en las cuales el clima tiene un enfoque y es ligado a un interés específico. Este autor sugiere que las dimensiones del clima laboral diferirán dependiendo del propósito de la investigación y el criterio de utilidad, y que esas mediciones generales del clima contendrán factores que no son necesariamente relevantes para cada estudio específico. Tal línea de argumentación ha alentado el desarrollo de mediciones de varias dimensiones como el servicio (Schneider, 2000) y la innovación (Anderson y West, 1998). Más que considerar las aproximaciones globales y de dominio específico respecto al clima como lados opuestos de una moneda, vale la pena visualizarlas como una base válida para la investigación de las percepciones del ambiente de trabajo. La aproximación que será favorecida en un estudio dependerá en gran medida del planteamiento del problema. El enfoque global tiene la ventaja en el sentido de que provee una fotografía “completa” del funcionamiento organizacional, permitiendo una vista de las formas en que opera toda la organización (Ashkanasy, Wilderom, y Peterson, 2000); y en concreto un enfoque global multidimensional también puede ilustrar los puntos culminantes y significativos de las subculturas e identificar los efectos de dimensiones particulares en mediciones de resultados específicos como la productividad organizacional o la innovación. El enfoque del dominio específico contribuye a obtener información más precisa y deseada para utilizarse en áreas como la mejora en la satisfacción del cliente y el logro de la seguridad en la empresa.

Sin embargo, mientras que se pretende entender esas dimensiones del clima organizacional que predicen resultados en una variedad de estudios, el conocimiento en esta área pareciera desarrollarse casualmente, sin sinergia que conduzca a la generación de teoría (Smith-Crowe et al., 2003). Esto se debe en parte a que virtualmente cada estudio referido anteriormente utiliza una medición distinta del clima, valorando diferentes dimensiones. El conocimiento producido no es acumulativo, por tal motivo los instrumentos que se usen para medir el clima organizacional deben ser inclusivos, robustos y fundamentados teóricamente. Por otro lado, varios instrumentos, especialmente en América Latina, no son validados o su diseño es pobre (conceptual y metodológicamente hablando), además de que fallan al especificar el nivel de análisis. La falta de bases teóricas para varios de los instrumentos del clima que han sido

diseñados ha resultado en una gran variación de las dimensiones que son consideradas (Patterson et al., 2005).

Por ejemplo, Wilderom, Glunk, y Maslowski (2005), localizaron y resumieron 10 investigaciones vinculadas al desempeño organizacional. Ellos reportaron que diferentes aspectos del clima emergen como importantes en distintos estudios. Este patrón difuso de resultados se debe en parte a la variedad de métodos empleados para “capturar” el clima en tales indagaciones.

La inhabilidad para esbozar conclusiones claras producto de la investigación, se debe en parte a la falta de teoría y la subsecuente inconsistencia en la operacionalización del clima, además de la carencia de validación de contenido. Con la excepción de algunos instrumentos de dominio específico como el clima de servicio (Schneider et al., 1998), muchos estudios carecen de evidencia sobre una sólida confiabilidad y validez (Patterson et al., 2005). Una de las mediciones generales del clima organizacional mejor conocidas es el Cuestionario del Clima Organizacional (OCQ) de Litwin y Stringer (1968), comprende 50 ítems que valoran nueve dimensiones del clima. Un número de trabajos (como Sims y LaFollette, 1975) han sugerido que una estructura de seis factores es más apropiada y que las mediciones integradas por nueve escalas muestran confiabilidad pobre bajo el método de mitades partidas. Una revisión de Rogers, Miles, y Biggs (1980) arrojó que la mayoría de los estudios habían encontrado seis factores y que había desacuerdo entre investigadores sobre qué ítems “cargaban” mejor en los diferentes factores. Concluyeron que el OCQ carecía de validez y resultaba un instrumento inconsistente. Tales problemas de medición no son inusuales en este campo de investigación e incitan el desarrollo de nuevos instrumentos más fortalecidos.

Por otro lado, diversos cuestionarios sobre la cultura han sido aplicados desde principios de los 80's, pero éstos pueden ser vistos también como mediciones del clima, debido a que capturan manifestaciones de supuestos culturales fundamentales y subyacentes (Schein, 2000). Pero una vez más, estos instrumentos padecen de problemas, incluyendo la falta de bases teóricas, escasa información sobre la validez (Ashkanasy et al., 2000), pocos o ningún estudio confirmatorio y/o muestras pequeñas usadas para su desarrollo. Asimismo, una debilidad metodológica de la investigación

sobre el clima es el pobre o vago nivel descriptivo de especificación de los ítems de los instrumentos generados. Cada reactivo del cuestionario del clima debe enfocarse claramente en la unidad colectiva específica que corresponde al clima bajo estudio (equipo, departamento, organización).

Desafortunadamente, en varios estudios los respondientes no son instruidos para que se centren en una unidad organizacional concreta, sino que más bien provean descripciones relacionadas con su ambiente de trabajo en general (Patterson et al., 2005; Schneider y Reichers, 1983). Tal ambigüedad en el marco de referencia de los ítems puede llevar a los individuos a describir percepciones de diferentes partes de la organización, algunos asumen que deben responder al cuestionario describiendo su departamento y otros que el referente es toda la organización (Rousseau, 1988).

Un asunto relacionado concierne al tipo de participantes incluidos en las investigaciones sobre el clima organizacional. Este constructo es una característica de una organización entera y como Wilderom et al. (2000) argumentan, parece ser crucial que los investigadores estudien todos los tipos de miembros de la organización, representativos de todas las entidades jerárquicas, departamentales, divisionales y/o profesionales. Sin embargo, frecuentemente las investigaciones se enfocan solamente en los empleados administrativos (Denison, 2001). Claramente, por cuestiones de inclusión, necesitamos medidas del clima organizacional que capturen las experiencias de los empleados a través de la fuerza de trabajo; y el contenido y redacción de tales medidas debe ser relevante y comprensible para todos los miembros de la organización (Patterson et al., 2005).

En resumen, se necesita desarrollar mediciones globales y multidimensionales del clima organizacional, que se encuentren fundamentadas teóricamente y expliciten consistentemente el marco de referencia y sean aplicables a todos los niveles de la empresa o institución, además de que reporten apropiadamente la validez y confiabilidad de su instrumentación, lo que implica proveer evidencia sobre la validez de contenido, criterio y constructo. Para saber qué dimensiones incluir, se necesita un marco conceptual diáfano y este podría ser el Modelo de Referencia de los Valores en competencia.

3. 4. El Modelo de Cultura de los Valores en Competencia y las dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional en relación con el marco de los valores en competencia pueden ser generadas dentro de los dominios para obtener una muestra adecuada de dimensiones identificada con cada uno de los cuatro “campos” conceptualizados. Para desarrollar subescalas que reflejen a tales dominios, Patterson et al. (2005) revisaron la literatura referida a cada uno de ellos y generaron un conjunto de dimensiones, seleccionando las que fueron más utilizadas en los estudios de clima durante el periodo de 1960 al 2000 y que encajaban en el MVC sin relativa ambigüedad en uno de los cuadrantes. El proceso fue iterativo e involucró múltiples reuniones entre los miembros de su equipo de investigación hasta llegar a un consenso. Adicionalmente, cuando no se encontraba en la literatura una dimensión adecuada, Patterson y sus colaboradores ubicaron un constructo apropiado (por ejemplo, el concepto de “reflexividad” como una dimensión dentro del cuadrante de sistemas abiertos). Se efectuaron análisis y debates conceptuales entre autores (validez de “cara”) y análisis psicométricos sirvieron para afinar la conceptualización de la naturaleza y estructura del clima organizacional, localizada en el marco de valores de competencia, así como para identificar deficiencias en el conjunto de dimensiones. La cuestión central fue: ¿El conjunto refleja adecuadamente los cuatro dominios del modelo?

Patterson et al. (2005) no intentaron crear un instrumento con igual número de dimensiones en cada cuadrante puesto que algunas dimensiones son inherentemente más complejas y multifactoriales (v.g., relaciones humanas) que otras (v.g., proceso interno).

El cuadrante de las relaciones humanas (clan) posee normas y valores asociados con la pertenencia, la confianza y la cohesión, alcanzadas(os) mediante la capacitación y el desarrollo del recurso humano. La coordinación y el control son logrados a través de la participación y el otorgamiento de poder (“empowerment”), y las

relaciones interpersonales se fundamentan en el apoyo, son cooperativas y confiables por naturaleza. Las dimensiones del clima que identificaron para este cuadrante fueron:

- 1) Bienestar de los empleados: El grado en que una organización valora y cuida a sus empleados;
- 2) Autonomía: El diseño de trabajos de tal modo que se les otorga a los empleados un amplio rango para decidir aspectos laborales (Baard, Deci, y Ryan, 2004);
- 3) Participación: La influencia de los empleados sobre la toma de decisiones;
- 4) Comunicación: El grado en que se comparte libremente la información a través de la organización;
- 5) Énfasis en el entrenamiento: La preocupación por desarrollar las habilidades de los empleados;
- 6) Integración: El grado de confianza y cooperación entre departamentos (Hernández Sampieri, 2004);
- 7) Soporte del supervisor (o superior inmediato): La medida en que los empleados experimentan apoyo y entendimiento por parte del supervisor (Eisenberger et al., 2002).

En el cuadrante del proceso interno (jerarquía), el énfasis es en la estabilidad, donde los efectos de la incertidumbre ambiental son ignorados o minimizados. La coordinación y el control son logrados por la adherencia a reglas formales y procedimientos. La gran dimensión representa la burocracia clásica. Los factores que la componen son:

- 1) Formalización: La preocupación por reglas formales y procedimientos (Hall, 1991);
- 2) Tradición: El grado en que se valora el establecimiento de maneras de hacer las cosas o ejecutar acciones (Patterson et al., 2005).

El énfasis del cuadrante de sistemas abiertos (adhocracia) es en la prontitud, el cambio y la innovación, donde las normas y valores se encuentran asociados con el

crecimiento, la adquisición de recursos, la creatividad y la adaptación. Las dimensiones del clima que lo reflejan son:

- 1) Flexibilidad: Una orientación hacia el cambio (Mowrer y Wright , 2002);
- 2) Innovación: El grado de apoyo y ánimo para generar nuevas ideas y visiones creativas;
- 3) Enfoque exterior o externo: La medida en la cual la organización es responsable de las necesidades del consumidor o cliente y el mercado en general;
- 4) Reflexividad (reflexivity): La preocupación por revisar y reanalizar los objetivos, estrategias y los procesos de trabajo, con la finalidad de adaptarse al ambiente más global.

El foco esencial del cuadrante racional de metas (organización de mercado) es en la persecución y el logro de objetivos bien definidos, donde las normas y valores están asociadas(os) con la eficiencia, la productividad, el cumplimiento de metas y la retroalimentación del desempeño. Las dimensiones del clima propuestas son:

- 1) Claridad de metas organizacionales: El interés por definir con precisión, transparencia y luminosidad las metas de la empresa o institución;
- 2) Esfuerzo: La voluntad y dedicación de los empleados para alcanzar las metas organizacionales;
- 3) Eficiencia: La importancia asignada a la eficiencia de los empleados y la productividad en el trabajo;
- 4) Calidad: Énfasis dado a los procesos y procedimientos de calidad;
- 5) Presión para producir: El grado en que se apremia a los empleados para cumplir objetivos;
- 6) Retroalimentación del desempeño: Las mediciones sobre el desempeño y la comunicación de tales mediciones a los miembros de la organización.

Es imposible incluir todos los factores o dimensiones del clima o la cultura en una sola medición, pero el instrumento de Patterson et al. (2005) incluye las más comunes, vinculando ambos constructos.

3. 5. Conclusiones de la vinculación entre el clima y la cultura organizacionales.

La conclusión central de la vinculación clima-cultura es que las dos construcciones se encuentran sumamente relacionadas ya que comparten diferentes elementos en común (dimensiones) y que su medición posee una elevada varianza de factores comunes; pero se trata de dos variables complejas distintas. Para la presente tesis, asumimos que el clima manifiesta las premisas culturales de la organización.

La revisión de la literatura indica que hay pocas mediciones válidas y confiables tanto del clima como de la cultura en el marco de la organización; y esto resulta aún más cierto cuando hablamos de instrumentos que definan operacionalmente la asociación entre clima y cultura.

El modelo que a nuestro juicio vincula más consistentemente a ambos constructos y que se fundamenta en un armazón teórico coherente, lógico y con soporte empírico es el Modelo de los Valores en Competencia (MVC); y el instrumento de medición que refleja más fielmente a las dos variables y su relación, es el de Patterson et al. (2005), por lo cual la presente disertación abordó el planteamiento en función del MVC y de esta operacionalización.

CAPÍTULO 2.

MÉTODO.

PREÁMBULO.

En este capítulo se definen las hipótesis y variables de la investigación, y se describen los procedimientos y la manera como se efectuó la validación inicial del instrumento para medir el clima laboral. Su organización se fundamenta en las recomendaciones hechas por la American Psychological Association (2002).

Antes de proseguir es necesario efectuar algunas consideraciones sobre la medición de constructos organizacionales como la cultura y el clima laborales.

Aunque el clima colectivo, el clima organizacional y la cultura de la organización a menudo sean medidos conjuntando las percepciones de los individuos respecto a su ambiente de trabajo, estos términos se deben reservar para investigación donde el nivel apropiado de la teoría y el análisis es el grupo de trabajo, la organización o alguna otra entidad social colectiva. Esto es, el clima colectivo, el clima de la organización y la cultura organizacional son constructos a nivel sistémico, que deben ser medidos agregando las percepciones de empleados a todos los niveles.

Los climas colectivos se analizan recolectando datos de individuos que comparten percepciones del clima psicológico (Parker et al., 2003). Desafortunadamente, en varios estudios los respondientes no son instruidos para que se centren en una unidad organizacional específica, sino que más bien provean descripciones relacionadas con su ambiente de trabajo en general (Patterson et al., 2005; Schneider y Reichers, 1983). Tal ambigüedad en el marco de referencia de los ítems puede llevar a los individuos a describir percepciones de diferentes partes de la organización, algunos asumen que deben responder al cuestionario describiendo su departamento y otros que el referente es toda la organización (Rousseau, 1988).

Un asunto relacionado concierne al tipo de participantes incluidos en las investigaciones sobre el clima organizacional. Este constructo es una característica de una organización entera y como Wilderom et al. (2000) argumentan, parece ser crucial que los investigadores estudien todos los tipos de miembros de la organización, representativos de todas las entidades jerárquicas, departamentales, divisionales y/o profesionales. Sin embargo, frecuentemente las investigaciones se enfocan solamente en los empleados administrativos (Denison, 2001). Claramente, como ya se mencionó y

por cuestiones de inclusión, necesitamos medidas organizacionales que capturen las experiencias de los empleados a través de la fuerza de trabajo; y el contenido y redacción de tales medidas debe ser relevante y comprensible para todos los miembros de la organización.

Para la presente investigación, el constructo clima organizacional enmarcado dentro del de cultura organizacional, a través del MVC, fue considerado sistémico y se agregaron las percepciones psicológicas del clima compartidas por los empleados; asimismo, los respondientes fueron instruidos para que se centraran en una unidad organizacional específica (empresa, departamento u área funcional), y todos los tipos de miembros de la organización, representativos de todas las entidades jerárquicas, departamentales, divisionales y/o profesionales, fueron incluidos (trabajadores de la fuerza laboral y empleados administrativos).

1. HIPÓTESIS Y VARIABLES.

La hipótesis central del estudio fue: “Existe una asociación positiva entre el clima 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 19 dimensiones al efectuar la validación del constructo”.

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:

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”.

Por otro lado, se anticipó que las empresas e instituciones de la muestra tendrían valores significativamente superiores a cero en las 19 dimensiones.

A continuación enlistamos las variables del estudio por cuadrante.

- Cuadrante de organización familiar o clan (de las relaciones humanas): Bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, y soporte del supervisor o superior inmediato.
- Cuadrante de organización jerárquica: Formalización y tradición.
- Cuadrante de organización adhocrática o sistemas: Flexibilidad, innovación, enfoque exterior o externo, y reflexividad.
- Cuadrante que corresponde a la organización de mercado o metas racionales: Claridad de metas organizacionales, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir, y retroalimentación del desempeño.

2. DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES DE LAS VARIABLES.

Las variables iniciales del estudio fueron las siguientes²¹ y se agruparon de acuerdo al Modelo de los Valores en Competencia. Éstas se presentan a continuación con sus respectivas definiciones conceptuales.

Cuadrante de las relaciones humanas (clan).

- 1) Bienestar de los empleados: El grado en que una organización valora, trata con humanidad y cuida a sus empleados.
- 2) Autonomía: Percepción por parte de los empleados respecto a la libertad que tienen para tomar decisiones en el trabajo. La amplitud del rango para decidir sobre aspectos laborales.
- 3) Participación: La influencia de los empleados sobre la toma de decisiones.
- 4) Comunicación: El grado en que se comparte libremente la información a través de la organización.

²¹ Las variables fueron las generadas por Patterson et al. (2005), ya que de este modo se podrían comparar los resultados con los obtenidos recientemente en otros países. Recordemos que la investigación incluyó una muestra de 6869 empleados de 55 empresas de manufactura, principalmente del Reino Unido (UK).

- 5) Énfasis en el entrenamiento: La preocupación por desarrollar las habilidades y competencias de los empleados.
- 6) Integración: El grado de confianza y cooperación entre departamentos y al interior de cada uno de éstos.
- 7) Soporte del supervisor o superior inmediato: La medida en que los empleados experimentan apoyo y entendimiento por parte del superior.

Cuadrante del proceso interno (jerarquía).

- 8) Formalización: La preocupación por reglas formales y procedimientos estandarizados.
- 9) Tradición: El grado en que se valora el establecimiento institucional de maneras estándares de desarrollar el trabajo y se respetan las tradiciones de la empresa.

Cuadrante de sistemas abiertos (adhocracia).

- 10) Flexibilidad: Grado de orientación hacia el cambio por diferentes vías.
- 11) Innovación: El grado de apoyo y ánimo para generar nuevas ideas y visiones creativas.
- 12) Enfoque exterior o externo: La medida en la cual la organización es responsable de las necesidades del consumidor o cliente y el mercado en general.
- 13) Reflexividad (“reflexivity”): La preocupación por revisar y reanalizar los objetivos, estrategias y los procesos de trabajo, con la finalidad de adaptarse al ambiente más global.

Cuadrante racional de metas (organización de mercado).

- 14) Claridad de metas organizacionales: El interés por definir con precisión, transparencia y luminosidad las metas de la empresa o institución.

- 15) Esfuerzo: La voluntad y dedicación de los empleados para alcanzar las metas organizacionales.
- 16) Eficiencia: La importancia asignada a la planeación, organización y productividad en el trabajo.
- 17) Calidad: Énfasis dado a los procesos y procedimientos de calidad.
- 18) Presión para producir: El grado en que se apremia a los empleados para cumplir objetivos.
- 19) Retroalimentación del desempeño: Importancia otorgada a las mediciones sobre el desempeño y la comunicación de tales mediciones a los miembros de la organización.

Estas 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)²²; y 2) la escala Uni del Clima Organizacional validada para el medio laboral mexicano (Hernández Sampieri 2006 y 2004; y Aralucen, 2003).

Los ítems del OCM fueron traducidos al español por el sustentante y fueron vueltos a traducir al inglés por una experta en recursos humanos completamente bilingüe, para así asegurar una traducción fiel. Posteriormente se sometieron a validez de contenido de “cara”, a través de un panel de ocho expertos (tres académicos, dos asesores en desarrollo organizacional y tres ejecutivos en recursos humanos de las empresas incluidas en el estudio). Asimismo, ambos conjuntos de reactivos, los del OCM y los provenientes de la Escala Uni, son producto de una revisión de la literatura en materia del clima organizacional que abarca los últimos 50 años, por lo cual se asegura la validez de contenido de dominio; la que se refuerza aún más con el apoyo empírico y conceptual que ha recibido en todo el mundo el Modelo de los Valores en Competencia (incluida América Latina).

El instrumento inicial incluyó 103 ítems y fue sometido a una prueba piloto.

²² El nombre en inglés del instrumento es: “The Organizational Climate Measure” (OCM).

3. PRUEBA PILOTO.

Se efectuó una prueba piloto del instrumento en una empresa donde confluyeron empleados de todos los niveles. Ésta se encuentra dedicada al transporte de diferentes productos, cuenta con 120 empleados/trabajadores y se ubica en el Estado de Guanajuato en la región central de México.

En la prueba participaron 92 personas y fue realizada durante abril y mayo del 2007²³. En el apéndice número dos se muestran todos los ítems de la prueba piloto con las cargas factoriales obtenidas por Hernández Sampieri (2006) y Patterson et al. (2005), de las escalas UNI y OCM respectivamente.

Las subescalas son del tipo Likert con cuatro opciones de respuesta. La escala de Patterson et al. (2005, p. 405) es también de cuatro categorías, dos positivas y dos negativas, por lo tanto, el rango potencial era de “1” a “4”, mínimo y máximo respectivamente. Tal escalamiento ha sido ampliamente difundido en nuestro país y ha demostrado ser adecuado de acuerdo a la capacidad de discriminación de los trabajadores mexicanos. Algunos ejemplos recientes son: Hernández Sampieri, 2006 y 2004; Rizzo, 2004; Aralucen, 2003; Rodríguez, 2002). Además, como señalan Patterson et al. (2005) y Parker et al. (2003), cuando el “foco” del estudio es definido, la correspondencia de los ítems en las subescalas dentro de los cuadrantes es más convincente.

El coeficiente alfa-Cronbach para toda la escala fue de 0.933 y las estadísticas básicas de los resultados piloto se muestran en la tabla no 5. La distribución es bastante normal, tal y como se aprecia en la figura no. 13.

Asimismo, se calculó el coeficiente alfa-Cronbach para cada cuadrante y dimensión del clima organizacional (o subescala). Los valores se muestran en la tabla número 6.

²³ La prueba piloto llevó dos meses debido a las entrevistas con los participantes para validar cualitativamente el instrumento. La *n* final fue de 86 casos, ya que 6 participantes no respondieron a entre el 6 y 10% de los reactivos.

Tabla 5

Resultados básicos de la prueba piloto para todo el instrumento ajustado.

| Estadística | Resultado |
|---------------------------|------------------|
| Número de ítems | 103 |
| Coeficiente alfa-Cronbach | 0.933 |
| Mínimo | 1.61 |
| Máximo | 3.31 |
| Media | 2.45 |
| Mediana | 2.60 |
| Moda | 2.36 |
| Desviación estándar | 0.36 |

Figura 13

Distribución de frecuencias con curva normal de la escala del clima organizacional aplicada en la prueba piloto.

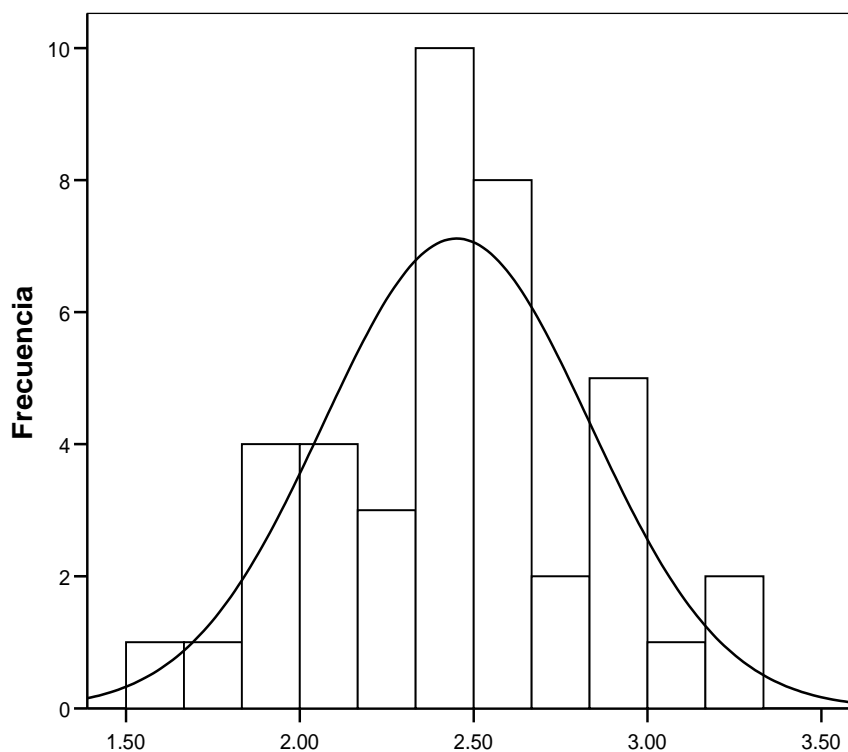


Tabla 6

Coeficientes alfa para las dimensiones del clima organizacional²⁴.

| Cuadrante/ Dimensión | n^{25} | α | Consideración²⁶ |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Relaciones humanas | 45 | 0.93 | Elevada. |
| 1) Bienestar | 5 | 0.70 | Media. |
| 2) Autonomía | 6 | 0.74 | Media alta. |
| 3) Involucramiento- Comunicación | 7 | 0.68 | Media. |
| 4) Entrenamiento | 4 | 0.51 | Pobre. |
| 5) Integración ²⁷ | 8 | 0.77 | Media alta. |
| 6) Apoyo del superior | 11 | 0.88 | Elevada. |
| 7) Participación | 4 | 0.71 | Media. |
| Proceso interno | 9 | 0.56 | Pobre. |
| 8) Formalización | 5 | 0.50 | Pobre. |
| 9) Tradición | 4 | 0.52 | Pobre. |

²⁴ Cabe señalar que los resultados de la prueba piloto y los de la muestra final se presentan por cuadrante, pero no necesariamente en el orden en que se han mencionado en la revisión de la literatura ni en este capítulo.

²⁵ n representa el número de ítems en cada escala o dimensión.

²⁶ Las consideraciones son apreciaciones relativamente subjetivas basadas en lo que diversos autores señalan (Hernández Sampieri et al., 2006).

²⁷ Cuando se segmentó la variable en: Integración entre departamentos (ítems 11, 27, 37 y 87) e integración dentro de cada departamento (reactivos 15, 42, 50 y 96), los coeficientes alfa fueron 0.62 y 0.79 respectivamente.

Tabla 6 (continuación)

Coeficientes alfa para las dimensiones del clima organizacional.

| Cuadrante/Dimensión | <i>n</i> | α | Consideración |
|----------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------|
| Sistemas abiertos | 18 | 0.77 | Media alta. |
| 10) Innovación | 4 | 0.64 | Media baja. |
| 11) Flexibilidad | 3 | 0.62 | Media baja. |
| 12) Enfoque externo | 6 | 0.58 | Pobre. |
| 13) Reflexividad | 5 | 0.33 | Sumamente pobre. |
| Metas racionales | 31 | 0.69 | Media. |
| 14) Claridad de metas | 5 | 0.69 | Media. |
| 15) Esfuerzo | 7 | 0.62 | Media baja. |
| 16) Eficiencia | 4 | 0.63 | Media baja. |
| 17) Calidad | 5 | 0.55 | Pobre. |
| 18) Presión para producir | 5 | 0.63 | Media baja. |
| 19) Retroalimentación | 5 | 0.56 | Pobre. |

Posteriormente se correlacionaron los ítems por dimensión (*intra*) y las dimensiones entre sí, además se efectuó un análisis de factores exploratorio con 43 casos y un análisis de factores confirmativo con los restantes 43 (seis valores perdidos). Por otro lado, se llevaron a cabo sesiones para revisar el cuestionario con los participantes de la prueba piloto (entrevistas grupales, una vez que habían respondido a éste).

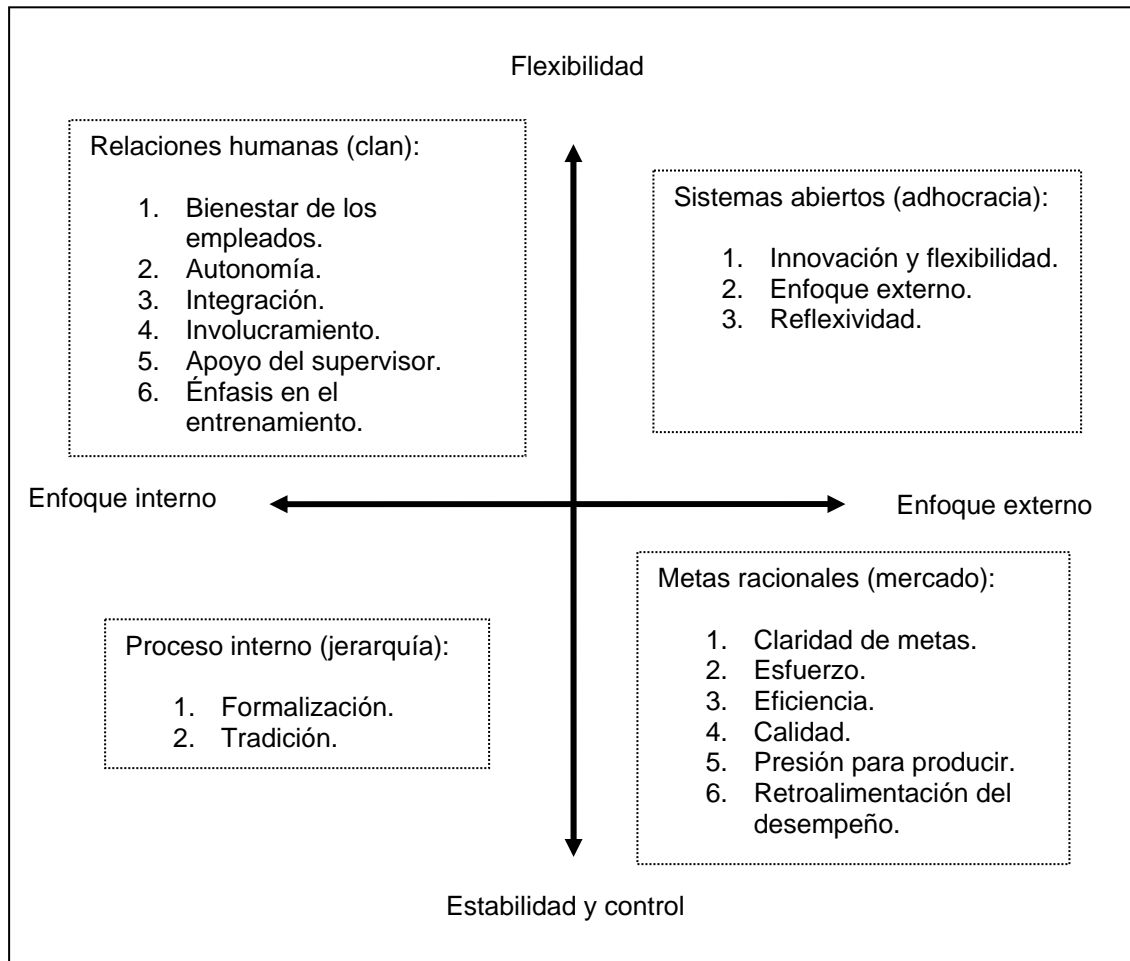
Los resultados llevaron a tomar tres decisiones fundamentales:

- 1) Eliminar la dimensión “participación” por su redundancia con la dimensión “autonomía”. Esta alternativa también fue tomada por Patterson et al. (2005), y la dimensión “autonomía” ha demostrado ser central en la medición del clima organizacional (Hernández Sampieri, 2006; Parker et al. 2003; y Brunet, 2002). Se eligieron los ítems con mayor capacidad de discriminación y carga factorial de ambas subescalas.
- 2) Se juntaron las dimensiones “innovación” y “flexibilidad” en una sola porque su varianza de factores comunes era de 0.65, seleccionándose los ítems con mayor carga factorial.
- 3) A la dimensión “comunicación” se le denominó “involucramiento-comunicación”, ya que no evalúa los procesos de comunicación sino la forma en que la comunicación involucra a los empleados en su trabajo y la empresa (escuchar, participar, consultar a los miembros de la organización).

Asimismo, estos resultados y los obtenidos en las entrevistas forzaron a cambiar la redacción de los ítems en todas las subescalas con coeficientes menores a 0.65 y a eliminar ocho reactivos. El instrumento se redujo a 95 ítems. El esquema final de las variables (17 en contraposición a las 19 originales) se muestra en la figura 14, en la siguiente página.

Figura 14

VARIABLES DEL ESTUDIO DE ACUERDO AL MODELO DE LOS VALORES DE COMPETENCIA.



4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEFINITIVO.

El instrumento consistió en un cuestionario autoadministrado de 95 reactivos y se construyó en varias etapas desde la revisión de la literatura hasta la prueba piloto. Se respondió entre 15 y 20 minutos en grupos de entre 10 y 20 personas con asistencia

directa (instrucciones verbales y respuesta a dudas en el lugar de aplicación) del investigador u otra investigadora preparada para el levantamiento de la información²⁸.

Las respuestas fueron anónimas y confidenciales, los participantes depositaron los ejemplares en buzones perfectamente cerrados y no se solicitaron datos individuales. El instrumento se presenta en el apéndice no. 3.

5. MUESTRA.

La muestra planteada debía ser heterogénea en cuanto a rubros de organizaciones, tamaño y complejidad. Al final, incluyó cuatro grandes empresas (de una se abarcó únicamente a las oficinas corporativas) y cinco medianas, así como tres áreas funcionales de organizaciones (dos de servicios gubernamentales y una industrial)²⁹, que son las siguientes:

1. Empresa comercial y de servicio dedicada principalmente a promover una tarjeta médica (de descuentos en servicios integrales de salud como laboratorios, hospitales, consultas, asesoría médica, entre otros), con alrededor de 400 empleados, ubicada en el área metropolitana de la Ciudad de México (muestra para el estudio, $n=326$).
2. Empresa industrial fabricante de bebidas no alcohólicas (refrescos y jugos envasados) con 410 empleados/trabajadores, localizada en el área metropolitana de la Ciudad de México (muestra para el estudio, $n=333$).

²⁸ El autor agradece el apoyo prestado para tal fin a Alejandra Costa Aizcorbe, Pola Hernández Sampieri y María Guadalupe Peña Flores.

²⁹ De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002 (última reforma publicada DOF 06-06-2006); el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2004) y la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro (2007), los criterios de estratificación de empresas son los que se consignan en la tabla siguiente:

| Clasificación por número de trabajadores | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Sector / tamaño | Industria | Comercio | Servicios |
| Micro empresa | 0 - 10 | 0 - 10 | 0 - 10 |
| Pequeña empresa | 11 - 50 | 11 - 30 | 11 - 50 |
| Mediana empresa | 51 - 250 | 31 - 100 | 51 - 100 |
| Gran empresa | A partir de 251 | A partir de 101 | A partir de 101 |

3. Organización dedicada a promover un programa de lealtad para aficionados a un equipo de fútbol con poco menos de 150 personas en nómina (área metropolitana de la Ciudad de México) (muestra para el estudio, $n=120$).
4. Institución de educación básica e intermedia con 100 empleados administrativos y profesores, localizada en el Estado de Querétaro en la región central de México (muestra para el estudio, $n=84$).
5. Empresa dedicada a servicios de limpieza con presencia en todo México y 500 personas empleadas (muestra para el estudio, $n=67$, solamente se incluyeron las oficinas centrales en la Ciudad de México).
6. Firma de consultoría ubicada en la Ciudad de México con alrededor de 75 personas (muestra para el estudio, $n=65$).
7. Empresa que fabrica autopartes con 150 individuos laborando en ésta y situada en el Estado de Querétaro (muestra para el estudio, $n=113$).
8. Compañía de transporte ubicada en el Estado de Guanajuato en la región central de México, con una plantilla de 100 personas (muestra para el estudio, $n=86$).
9. Empresa transportista ubicada en el Estado de Guanajuato y con 70 empleados (muestra para el estudio, $n=50$).
10. Departamento de una empresa petrolera gigantesca (el departamento está integrado por 500 personas y solamente nos dieron acceso a una $n=65$). El levantamiento se llevó a cabo en la Ciudad de México.
11. Departamento de un municipio del Estado de Guanajuato (se entrevistó a todos los que laboran en éste, $n=48$).
12. Agencia gubernamental desconcentrada del Gobierno del Estado de México, región central del país, cuyo personal asciende a 190 empleados (se pudo encuestar únicamente a 67, que es la n).

Tomando en cuenta que no todo el personal puede participar por cuestiones de ausentismo o negativa a responder, la muestra de casos válidos fue de 1,424 tal y como se muestra en la tabla no. 7.

Tabla 7
Muestra final del estudio.

| Empresa | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje casos válidos | Porcentaje casos acumulados |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Tarjeta médica | 326 | 22.9 | 22.9 | 22.9 |
| Servicios programa de lealtad | 120 | 8.4 | 8.4 | 31.3 |
| Petrolera | 65 | 4.6 | 4.6 | 35.9 |
| Transporte 1 | 86 | 6.0 | 6.0 | 41.9 |
| Transporte 2 | 50 | 3.5 | 3.5 | 45.4 |
| Consultoría | 65 | 4.6 | 4.6 | 50.0 |
| Refresquera | 333 | 23.4 | 23.4 | 73.4 |
| Autopartes | 113 | 7.9 | 7.9 | 81.3 |
| Servicios de limpieza | 67 | 4.7 | 4.7 | 86.0 |
| Institución educativa | 84 | 5.9 | 5.9 | 91.9 |
| Departamento municipal | 48 | 3.4 | 3.4 | 95.3 |
| Agencia gubernamental estatal | 67 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| Total | 1424 | 100.0 | 100.0 | |

6. PROCEDIMIENTO.

Las empresas fueron contactadas y se les aseguró que no se difundirían datos sobre el clima organizacional de cada una en particular, sino datos agregados para establecer el modelo (el documento de tesis no individualiza tales datos). Los resultados completos de una compañía serán conocidos solamente por los directivos de la misma. De no ser así, hubiera sido muy difícil que una organización aceptara participar en el estudio. No se trataron como estudios de caso.

7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El estudio en cuestión es cuantitativo y transversal, con alcances explicativos pues se somete a prueba un modelo.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

PRESENTACIÓN.

Para la investigación, se efectuaron los análisis de confiabilidad y validez de toda la base de datos (12 organizaciones y 1,424 casos): El cálculo del coeficiente alfa-Cronbach en toda la escala y en cada variable o dimensión del clima laboral en el modelo cultural, así como el análisis de factores por componentes principales para el conjunto completo de reactivos.

También, se correlacionaron las variables complejas (cuadrantes) y las subescalas (dimensiones) entre sí. Se llevó a cabo un análisis de regresión, considerando a la escala total como la variable dependiente y a los cuadrantes como los predictores o variables independientes.

Por otro lado, se evaluó la capacidad del instrumento para discriminar entre organizaciones, mediante el análisis de varianza para la escala total y las distintas dimensiones y cuadrantes. Además, con el propósito de examinar la relación entre la escala total y los cuadrantes, así como éstos entre sí, se efectuó un análisis de las distancias euclidianas (disimilitudes) y otro de similitudes.

Finalmente, se obtuvieron los valores clásicos de estadística descriptiva para toda la escala por unidad organizacional.

Un elemento adicional que se pretende aportar es un esquema útil para caracterizar, de forma sencilla y comprensible, la cultura organizacional. Éste se basa en el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn, y los cuadrantes y dimensiones del clima organizacional que han sido propuestos.

Para tal caracterización se decidió utilizar la medida de tendencia central denominada la “media” (promedio aritmético), debido a que se asume un nivel de medición por intervalos y a que se trata de una estadística que no es sensible, en este caso, a valores extremos, puesto que el rango de las escalas va de 1 a 4. Asimismo, la representación de la cultura usa también pruebas “t” de diferencias de medias, con la finalidad de probar la significancia estadística de las discrepancias entre los promedios de los cuadrantes.

Todos los análisis fueron realizados en septiembre de 2007 mediante el programa SPSS® (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales), versión 15 en inglés³⁰. Algunos de éstos fueron similares a los efectuados por Patterson et al. (2005), otros se fundamentan en algunas pruebas sugeridas por algunos autores como Cameron y Quinn (2006) y Creswell (2005). Finalmente, el análisis de regresión como elemento de validación ha sido recomendado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) y se basa en la noción de varianza de factores comunes entre componentes de una variable compleja y la variación total de ésta.

Las tablas y figuras fueron elaboradas de acuerdo al Manual de la American Psychological Association, segunda edición en español y al Manual de publicaciones de disertaciones doctorales de la Universidad de Celaya.

1. CONFIABILIDAD.

1. 1. Confiabilidad de toda la escala.

El coeficiente alfa-Cronbach obtenido fue de 0.952 (con 95 ítems y 972 casos válidos, ya que se consideraron “valores perdidos” si no respondían a uno de los ítems)³¹. Es decir, el instrumento para medir el clima organizacional dentro del Modelo de los Valores en Competencia (MVC) posee una considerable confiabilidad. Recordemos que el coeficiente varía entre 0 y 1 (esto es, nula confiabilidad y absoluta confiabilidad) y se refiere al grado en que un instrumento provoca resultados consistentes a través del tiempo (medida de estabilidad).

Sin embargo, al evaluar la confiabilidad de los cuadrantes y de las 17 dimensiones o factores del clima organizacional, los resultados no fueron todos

³⁰ Para la fecha en que se analizaron los datos, la versión 15 en español no estaba aún disponible.

³¹ Esta consideración puede contemplarse como muy rigurosa, pero se prefiere que los datos hayan sido “purificados” completamente. Aún así, una “n” de 972 es importante y representativa para fines de validación. Se prefirió esta opción que la de reemplazar los valores perdidos con la media. Primero porque el tamaño de muestra lo permitía y segundo, el número de valores perdidos es considerable cuando se tienen instrumentos largos, como es el caso.

favorables, como se podrá observar a continuación en el siguiente apartado. Esto no resulta ilógico o sorprendente, en especial cuando se diseñan y aplican escalas por vez primera en una cultura nacional diferente, aún cuando se haya implementado una prueba piloto. Recordemos que la presente investigación busca explorar un modelo específico por primera ocasión en México.

1. 2. Confiabilidad de las dimensiones del clima organizacional dentro del Modelo de Valores en Competencia.

A continuación se presentan los coeficientes de fiabilidad alfa-Cronbach resultantes, por cuadrante y dimensión (en la tabla número 8 que se muestra en la siguiente página). Tales coeficientes, como es bien sabido, pueden oscilar entre 0 y 1, donde “cero” representa nula confiabilidad (o inexistente) y “uno” significa una confiabilidad perfecta o ideal (esta última es solamente un prototipo porque realmente no existe en la “realidad empírica”). El valor alfa es sensible principalmente a: La claridad en la redacción de los ítems, la correspondencia de los reactivos entre sí como una escala (que implica correlaciones con tendencias elevadas entre los ítems), la cantidad o número de reactivos (entre más de éstos conformen una escala, la predisposición a un valor alfa mayor es más elevada). Se utiliza alfa, desde luego, debido a que las escalas se asumen como en un nivel de medición por intervalos, aunque si somos sumamente conservadores, realmente son ordinales (Hernández Sampieri et al., 2006).

Tabla 8

Coeficientes alfa para las dimensiones del clima organizacional.

| Cuadrante/Dimensión | n casos válidos | n³² ítems | α | Consideración³³ |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------------|----------|-----------------------------------|
| Relaciones humanas | 1138 | 40 | 0.95 | Muy elevada. |
| 1) Bienestar | 1350 | 5 | 0.83 | Elevada. |
| 2) Autonomía | 1376 | 6 | 0.77 | Media alta. |
| 3) Involucramiento-Comunicación | 1346 | 7 | 0.84 | Elevada. |
| 4) Entrenamiento | 1388 | 4 | 0.61 | Pobre. |
| 5) Integración ³⁴ | 1338 | 7 | 0.78 | Media alta. |
| 6) Apoyo del superior | 1322 | 11 | 0.90 | Elevada. |
| Proceso interno | 1302 | 8 | 0.53 | Sumamente pobre. |
| 7) Formalización | 1354 | 4 | 0.60 | Pobre. |
| 8) Tradición | 1366 | 4 | 0.53 | Pobre. |
| Sistemas abiertos | 1294 | 17 | 0.87 | Elevada. |
| 9) Innovación y flexibilidad | 1382 | 6 | 0.80 | Media alta. |

³² n representa el número de ítems en cada cuadrante y escala o dimensión.

³³ Las consideraciones son apreciaciones relativamente subjetivas basadas en lo que diversos autores señalan (Hernández Sampieri et al., 2006).

³⁴ Cuando se segmentó la variable en: Integración entre departamentos (ítems 11, 27, 37 y 87) e integración dentro de cada departamento (reactivos 15, 42, 50 y 96), los coeficientes alfa fueron 0.71 y 0.79 respectivamente.

Tabla 8 (continuación)

Coeficientes alfa para las dimensiones del clima organizacional.

| Cuadrante/Dimensión | n casos válidos | n³⁵ ítems | α | Consideración³⁶ |
|----------------------------|------------------------|-----------------------------|----------|-----------------------------------|
| Sistemas abiertos | | | | |
| 10) Enfoque externo | 1352 | 6 | 0.70 | Media. |
| 11) Reflexividad | 1368 | 5 | 0.67 | Media. |
| Metas racionales | 1216 | 30 | 0.82 | Elevada. |
| 12) Claridad de metas | 1370 | 5 | 0.79 | Media alta. |
| 13) Esfuerzo | 1368 | 6 | 0.67 | Media. |
| 14) Eficiencia | 1380 | 4 | 0.62 | Pobre. |
| 15) Calidad | 1374 | 5 | 0.60 | Pobre. |
| 16) Presión para producir | 1352 | 5 | 0.65 | Media baja/pobre. |
| 17) Retroalimentación | 1388 | 5 | 0.68 | Media baja. |

Definitivamente las escalas del cuadrante de proceso interno no funcionaron, sus coeficientes de confiabilidad no son adecuados (ni del cuadrante, ni de sus dimensiones). Es necesario proponer una completa redefinición del dominio, tanto conceptual como operacionalmente; lo que implica volver a revisar la literatura del MVC, probar dicho modelo en México y Latinoamérica, evaluar si estas dos variables “formalización” y “tradición” realmente representan al cuadrante, si son suficientes dimensiones para caracterizarlo, y proponer nuevas baterías de ítems. Las mediciones de: Esfuerzo, eficiencia, calidad, reflexividad, presión para producir, enfoque externo y

³⁵ n representa el número de ítems en cada escala o dimensión.

³⁶ Las consideraciones son apreciaciones relativamente subjetivas basadas en lo que diversos autores señalan (Hernández Sampieri et al., 2006).

retroalimentación también deben revisarse y mejorarse, agregando más ítems y eliminando aquellos que muestren bajas correlaciones con el resto del conjunto de reactivos de la variable en cuestión y posean cargas factoriales mínimas. Aunque cabe citar que los cuadrantes obtuvieron coeficientes alfa-Cronbach aceptables (0.82 y 0.87), por lo cual solamente es necesario ajustar algunos ítems. En cambio, el cuadrante de relaciones humanas obtuvo una magnífica confiabilidad, salvo “entrenamiento”.

En general, el instrumento puede definirse como “fiable”

2. ESTRUCTURA INTERNA DE LA ESCALA.

2. 1. Análisis inicial de factores y análisis suplementarios.

En primer término, se efectuó un análisis de factores por componentes principales. Recordemos que este método cuantitativo produce como resultado, entre otros aspectos, la estructura de dimensiones o factores que integran a un instrumento de medición. Es decir, nos indica si los ítems se agrupan en uno, dos o más componentes (de manera abierta, sin rotar; o bien, siguiendo una estructura teórica hipotética, con rotación); y que de acuerdo con las premisas de esta tesis, son las variables que conforman el clima organizacional en el esquema planteado por el MVC. Toda la escala o cuestionario representa a este constructo, las escalas compuestas representan a los cuadrantes y las subescalas a sus dimensiones.

Pero antes de aplicar el análisis de componentes principales, se realizó el test de adecuación de la medida de Kaier-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Barlett, que con los valores que se muestran en la tabla no. 9: 0.918 y 48,775.6; respectivamente, verificaron la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y, consecuentemente, la viabilidad del análisis de factores³⁷.

³⁷ Como paso previo a la aplicación del método de componentes principales a los diferentes constructos, es necesario analizar la idoneidad estadística utilizando para ello la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de Kaiser-Meyer-Olkin. Concretamente, el test de esfericidad de Bartlett permite contrastar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, cuya aceptación implicaría el replanteamiento de la utilización del análisis de componentes principales. Se supone que si las variables no están correlacionadas entre sí, no es posible encontrar en ellas un factor común. Con esta prueba se

Tabla 9

Resultados de la pruebas previas al análisis de factores de adecuación y esfericidad: KMO y Bartlett.

| | | |
|---|-------------------------|-----------|
| Modelo de adecuación de la muestra Kaiser – Meyer – Olkin | | .918 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrada aproximada | 48775.594 |
| | gl | 4465 |
| | significancia | .000 |

Así, la validez de constructo se evaluó primero mediante un análisis de factores exploratorio, sin rotación. Se esperaba que emergieran 19 factores, de acuerdo con Patterson et al. (2005) –ver tabla 10–. El resultado generó 21 factores con “eigenvalues” superiores a 1.00³⁸ y la primera hipótesis operacional de esta investigación, pero solamente uno con pesos realmente significativos y una considerable varianza explicada (22.6%); un segundo con cargas medias (5.3% de varianza explicada), otros dos con pesos más bajos, y un quinto y sexto ligeramente menos significativos. El resto muestran cargas menores (ver tabla no. 10 y los apéndices 4 y 5). Es decir la estructura fue de cuatro factores principales (sobretudo uno), dos menores y 15 secundarios; lo que presenta cierta y relativa consistencia con el Modelo de los Valores en Competencia. Y de nuevo, las escalas del cuadrante de proceso interno no poseen

muestra la probabilidad estadística de que la matriz de correlación tiene correlaciones significativas en al menos entre algunas variables.

Por su parte, la medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (o índice KMO) es útil para comparar los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial, de tal forma que valores pequeños indican que el análisis de componentes principales no es aconsejable. George y Mallery (1995) recomiendan como límite de aceptación de este índice KMO valores superiores a 0,5.

³⁸ El total de la varianza explicada por cada factor se identifica como eigenvalue y se sugiere que sólo se consideren los factores cuyo eigenvalue sea superior a 1 (criterio de la raíz latente), siendo que valores menores resultarían en factores inferiores a lo que representa una simple variable la cual tiene una varianza de 1 (George y Mallery, 1995).

validez de constructo, los ítems no cargan significativamente en ningún factor (ver la matriz de componentes en el apéndice 4 y las comunalidades en el apéndice 5³⁹).

La afirmación anterior se corrobora si analizamos la figura no. 15, que nos presenta gráficamente el diagrama de dispersión de los factores emergentes: Uno de ellos tiene un enorme peso sobre el resto (insistimos, explica la cuarta parte de la varianza del clima organizacional en función de la cultura empresarial o institucional).

Dados estos resultados, se efectuó un análisis de factores con rotación *quartimax*⁴⁰ y los productos no fueron significativamente diferentes. En el apéndice 6 se presenta la matriz rotada y el respectivo diagrama de dispersión. Los resultados remarcan la presencia de un factor o dimensión sobresaliente y tres con menor “fuerza” (y un quinto cercano al cuarto, en términos de varianza explicada), así como dos más rezagados.

Los ítems de las variables del cuadrante de *relaciones humanas*, se insertan principalmente en el primer factor (F1) y de manera secundaria en el segundo (F2), esto se puede ver en el cuadro no.1. Mientras que los ítems de las dos variables del cuadrante de *proceso interno* cargan muy débilmente en los factores 1, 2, y 3 o no lo hacen en ninguno. Indudablemente estas escalas tienen problemas de validez de constructo.

Respecto al cuadrante de *sistemas*, los ítems de innovación y reflexividad tienden a obtener los mayores pesos en el primer factor (F1), pero los reactivos de la variable enfoque externo cargan en el tercer y cuarto factor (F3 y F4).

Finalmente, los ítems de las variables del cuadrante de *metas racionales* apuntan en diferentes direcciones: Claridad hacia F1, eficiencia entre F1 y un quinto factor (F5), esfuerzo oscila fundamentalmente entre F1 y F2, retroalimentación se inclina hacia F1,

³⁹ Las comunalidades miden el porcentaje de la varianza en una variable determinada explicada por todos los factores. Es la correlación múltiple para la variable (ítem), en donde los predictores son los factores de la matriz.

⁴⁰ Es un método de rotación ortogonal que minimiza el número de factores necesarios para explicar cada variable. Simplifica la interpretación de las variables observadas optimizando la interpretación por filas. Es decir, enfatiza la interpretación simple de las variables siendo que la solución minimiza el número de factores necesarios para explicar la variable. Se enfoca en rotar el factor inicial de tal manera que una variable cargue alto en un factor y tan bajo como sea posible en todos los otros. Con esta rotación se obtiene que muchas variables carguen alto o muy cerca en el mismo factor siendo que trata de simplificar las filas (SPSS, 2007).

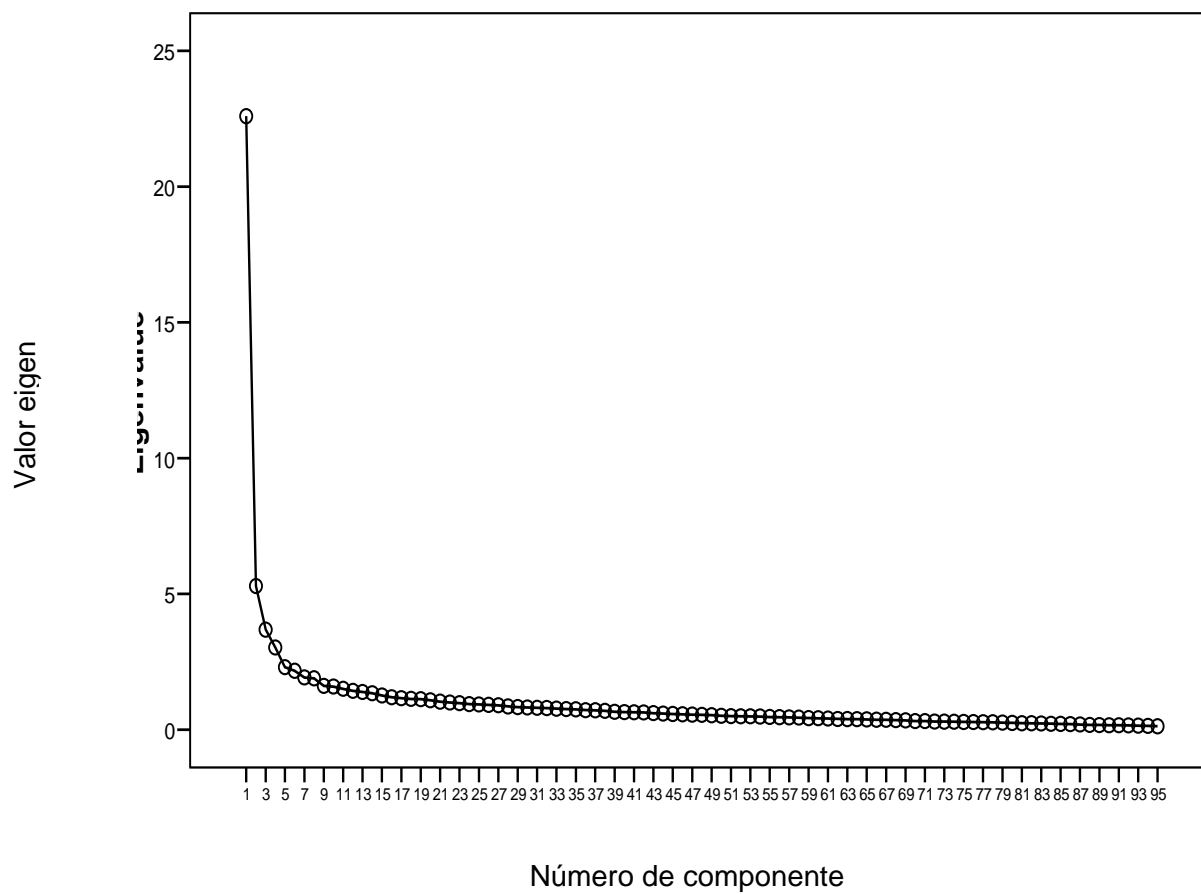
y los reactivos de presión y calidad cargan básicamente en F2 y F4. Esto puede apreciarse en el cuadro no. 1

Tabla 10
Análisis de factores por componentes principales: Resultados del análisis de explicación de la varianza total⁴¹.

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

⁴¹ Por cuestiones de presentación y enfoque a los resultados, se muestran únicamente las contribuciones de los 21 factores que emergieron, no la estructura de 95 ítems. Los resultados completos se muestran en el apéndice no. 5.

Figura 15
Diagrama de dispersión del análisis de factores.



Cuadro 1.

Cargas del análisis de factores por cuadrante, variable e ítems⁴².

RELACIONES HUMANAS:

Autonomía

p1 (.409 F1 y .405 F2) + p10 (.493 F1) + p26 (.367 F1 y .390 F2) + p73 (.549 F1) + p31 (.468 F1 y .388 F2) + p49 (.479 F1 y .354 F2).

Integración total

p87 (.441 F1) + p11 (.505 F1) + p27 (.608 F1) + p37 (.522 F1) + p15 (.511 F1) + p42 (.443 F1) + p50 (.487 F1).

Involucramiento

p3 (.567 F1) + p38 (.615 F1) + p44 (.536 F1 y .336 F2) + p52 (.590 F1 y .313 F2) + p53 (.645 F1) + p57 (.660 F1) + p9 (.661 F1).

Apoyo del Supervisor

(p4 (.592 F1) + p20 (.557 F1) + p94 (.629 F1) + p32 (.525 F1) + p55 (.582 F1) + p68 (.629 F1) + p69 (.560 F1) + p6 (.490 F1) + p23 (.617 F1) + p29 (.535 F1) + p41 (.602 F1).

Entrenamiento

p45 (.393 F1) + p5 (.472 F1) + p18 (.532 F1) + p33 (.453 F2).

Bienestar

p54 (.564 F1) + p7 (.647 F1) + p47 (.683 F1) + p84 (.633 F1) + p62 (.675 F1).

PROCESO INTERNO:

Formalización

p8 (.390 F1 y .317 F2) + p64 (.300 F3) + p28 (.388 F2) + p83 (.373 F3).

Tradición

p12 (ningún factor) + p25 (ningún factor) + p65 (.386 F1) + p30 (.507 F1).

⁴² Primero aparece el cuadrante y luego la variable, posteriormente el número de pregunta o ítem, y entre paréntesis su peso y los factores en los que carga.

Cuadro 1 (continuación).
Cargas del análisis de factores por cuadrante, variable e ítems.

| |
|---|
| <p>SISTEMAS:</p> <p>Innovación p56 (.581 F1) + p72 (.642 F1) + p17 (.627 F1) + p43 (.595 F1) + p80 (.654 F1) + p46 (.547 F1).</p> <p>Enfoque Externo p74 (.368 F3 y .317 F4) + p85 (.374 F1 y .360 F3) + p60 (.559 F1 y .386 F3) + p13 (.300 F4) + p76 (.496 F1 y .460 F3) + p34).</p> <p>Reflexividad p35 (.655 F1) + p51 (.555 F1) + p40 (.563 F1) + p36 (.474 F1) + p79 (.521 F1).</p> <p>METAS RACIONALES:</p> <p>Claridad p14 (.484 F1 y .308 F2) + p39 (.547 F1) + p77 (.579 F1) + p61 (.527 F1) + p89 (.560 F1).</p> <p>Eficiencia p90 (.379 F1 y .300 F5) + p24 (ningún factor) + p16 (.382 F1) + p48 (.365 F5 y .312 F1).</p> <p>Esfuerzo p58 (.521 F2 y .308 F1) + p71 (.514 F1) + p82 (.373 F3) + p91 (.360 F1 y .326 F2) + p19 (.506 F2 y .347 F1) + p86 (.330 F5).</p> <p>Retroalimentación p21 (.499 F1) + p95 (.468 F1) + p63 (.474 F1) + p66 (.495 F2) + p78 (.435 F1 y .319 F5).</p> <p>Presión p22 (.487 F2 y .407 F5) + p92 (.441 F4) + p59 (.473 F2) + p67 (.392 F2 y .376 F1) + p75 (.434 F4).</p> <p>Calidad p70 (.555 F1) + p81 (.530 F1 y .371 F2) + p93 (.347 F2 y .329 F5) + p88 (.386 F1 y .319 F3) + p2 (.481 F1 y .358 F4).</p> |
|---|

La tendencia de los reactivos hacia pesos bajos en los factores indica que los primeros cargan en varios factores, por lo menos en dos (su peso se fragmenta en distintas

dimensiones). Esta explicación se apoya también al analizar las correlaciones entre los cuadrantes, mismas que se muestran en la tabla no.11.

Tabla 11
Correlaciones entre los cuadrantes (r de Pearson).

| | | Relaciones Humanas | Proceso Interno | Sistemas | Metas |
|--------------------|------------------------|--------------------|-----------------|----------|--------|
| Relaciones Humanas | Correlación de Pearson | 1 | -.170** | .796** | .676** |
| | Sig (2-colas) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 1138 | 1068 | 1090 | 1042 |
| Proceso Interno | Correlación de Pearson | -.170** | 1 | -.172 | .037 |
| | Sig (2-colas) | .000 | | .000 | .207 |
| | N | 1068 | 1302 | 1210 | 1154 |
| Sistemas | Correlación de Pearson | .796** | -.172** | 1 | .739** |
| | Sig (2-colas) | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 1090 | 1210 | 1294 | 1152 |
| Metas | Correlación de Pearson | .676** | .037 | .739** | 1 |
| | Sig (2-colas) | .000 | .207 | .000 | |
| | N | 1042 | 1154 | 1152 | 1216 |

** Correlaciones significativas al nivel de 0.01 (2-colas). * Correlaciones significativas al nivel de 0.05 (2-colas). Esto aplica a todas las tablas de correlación.

Como puede verse, el coeficiente entre los cuadrantes “sistemas” y “relaciones humanas” es muy alto: 0.796 (una varianza de factores comunes de 63%), lo que indica que esencialmente miden lo “mismo”. Algo similar, aunque con menor “fuerza” ocurre con el coeficiente de asociación entre los cuadrantes “sistemas” y metas: 0.739 (varianza de factores comunes o $r^2=55\%$). El coeficiente de Pearson entre los cuadrantes “metas” y “relaciones humanas” es considerable, aunque ciertamente menor a los anteriores: 0.68 ($r^2=46\%$). Y aún asumiendo un nivel de medición ordinal, las correlaciones son considerables, tal y como se muestra en la tabla no 12.

Sin embargo, el cuadrante de “proceso interno” no se encuentra asociado con ningún otro, lo que indicaría independencia, que es deseable, pero que no puede tomarse en cuenta dada la pobreza de fiabilidad y validez.

Tabla 12
Correlaciones entre los cuadrantes (tau_b de Kendall y rho de Spearman).

| | | Relaciones Humanas | Proceso Interno | Sistemas | Metas |
|-----------------|----------------------------|--------------------|-----------------|----------|--------|
| Kendall's tau_b | Relaciones Humanas | 1.000 | -.116** | .609** | .492** |
| | Coeficiente de correlación | . | .000 | .000 | .000 |
| | Sig (2-colas) | | | | |
| | N | 1138 | 1068 | 1090 | 1042 |
| Proceso Interno | Coeficiente de correlación | -.116** | 1.000 | -.125** | .011 |
| | Sig (2-colas) | .000 | . | .000 | .610 |
| | N | 1068 | 1302 | 1210 | 1154 |
| Sistemas | Coeficiente de correlación | .609** | -.125** | 1.000 | .540** |
| | Sig (2-colas) | .000 | .000 | . | .000 |
| | N | 1090 | 1210 | 1294 | 1152 |
| Metas | Coeficiente de correlación | .492** | .011 | .540** | 1.000 |
| | Sig (2-colas) | .000 | .610 | .000 | . |
| | N | 1042 | 1154 | 1152 | 1216 |
| Spearman's rho | Relaciones Humanas | 1.000 | -.162** | .794** | .670** |
| | Coeficiente de correlación | | .000 | .000 | .000 |
| | Sig (2-colas) | | | | |
| | N | 1138 | 1068 | 1090 | 1042 |
| Proceso Interno | Coeficiente de correlación | -.162** | 1.000 | -.175** | .017 |
| | Sig (2-colas) | .000 | . | .000 | .567 |
| | N | 1068 | 1302 | 1210 | 1154 |

Tabla 12 (continuación)
Correlaciones entre los cuadrantes (tau_b de Kendall y rho de Spearman).

| | | Relaciones Humanas | Proceso Interno | Sistemas | Metas |
|----------|----------------------------|--------------------|-----------------|----------|--------|
| Sistemas | Coeficiente de correlación | .794** | -.175** | 1.000 | .718** |
| | Sig (2-colas) | .000 | .000 | . | .000 |
| | N | 1090 | 1210 | 1294 | 1152 |
| Metas | Coeficiente de correlación | .670** | .017 | .718** | 1.000 |
| | Sig (2-colas) | .000 | .567 | .000 | . |
| | N | 1042 | 1154 | 1152 | 1216 |

Al profundizar en el análisis, correlacionando las 17 variables entre sí, al margen del cuadrante al que “teóricamente” pertenecen, y correlacionando, también entre sí, los ítems dentro de cada cuadrante; podremos observar que las correlaciones entre variables tienden a ser mayores que las correlaciones entre los ítems de los distintos cuadrantes, por ello las vinculaciones entre cuadrantes resulta considerable. Esto se muestra en los apéndices 7 (Correlaciones entre los ítems de relaciones humanas), 8 (Correlaciones entre ítems del cuadrante de proceso interno), 9 (Correlaciones entre ítems del cuadrante de sistemas) y 10 (Correlaciones entre ítems del cuadrante de metas racionales).

2. 2. Análisis de regresión.

Para complementar el análisis de factores, se llevó a cabo un análisis de regresión, considerando a la escala total como la variable dependiente y a los cuadrantes como los predictores o variables independientes. No se pretendió generar un modelo, sino verificar la influencia de los cuadrantes en el resultado total, en la escala global o medición del clima en función de la cultura.

La contribución principal la origina el cuadrante de relaciones humanas, prácticamente igual a los cuadrantes de sistemas y metas juntos; y una vez más, el cuadrante de proceso interno no posee efectos de importancia, tal y como lo muestran los coeficientes de regresión estandarizados de la tabla no. 13 que todos son significativos al nivel del .01.

Estos resultados tal vez se aprecian con mayor claridad al analizar los diagramas de dispersión de cada variable independiente como predictor y la variable dependiente que es la escala completa (clima organizacional en función del MVC), los cuales se presentan en las figuras no. 16 ,17,18 y 19.

Tabla 13
Resultados de la regresión.

| Modelo | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | sig | correlaciones | | |
|--------------------|--------------------------------|-----------|-----------------------------|--------|-------|---------------|---------|-------|
| | B | Error est | Beta | | | Orden-cero | parcial | parte |
| Constante | -3.3E-016 | .000 | | .000 | 1.000 | | | |
| Relaciones Humanas | .421 | .000 | .568 | 3E+008 | .000 | .941 | 1.000 | .334 |
| Proceso Interno | -.084 | .000 | .085 | 8E+007 | .000 | -.021 | 1.000 | .081 |
| Sistemas | .179 | .000 | .237 | 1E+008 | .000 | .897 | 1.000 | .126 |
| Metas | .316 | .000 | .298 | 2E+008 | .000 | .857 | 1.000 | .190 |

Figura 18

Diagrama de dispersión de metas racionales.

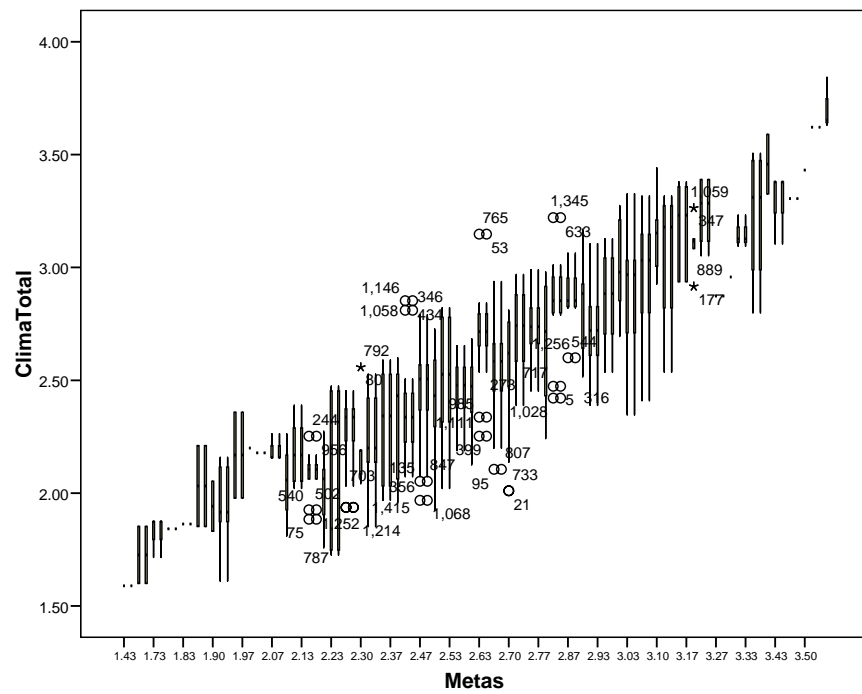
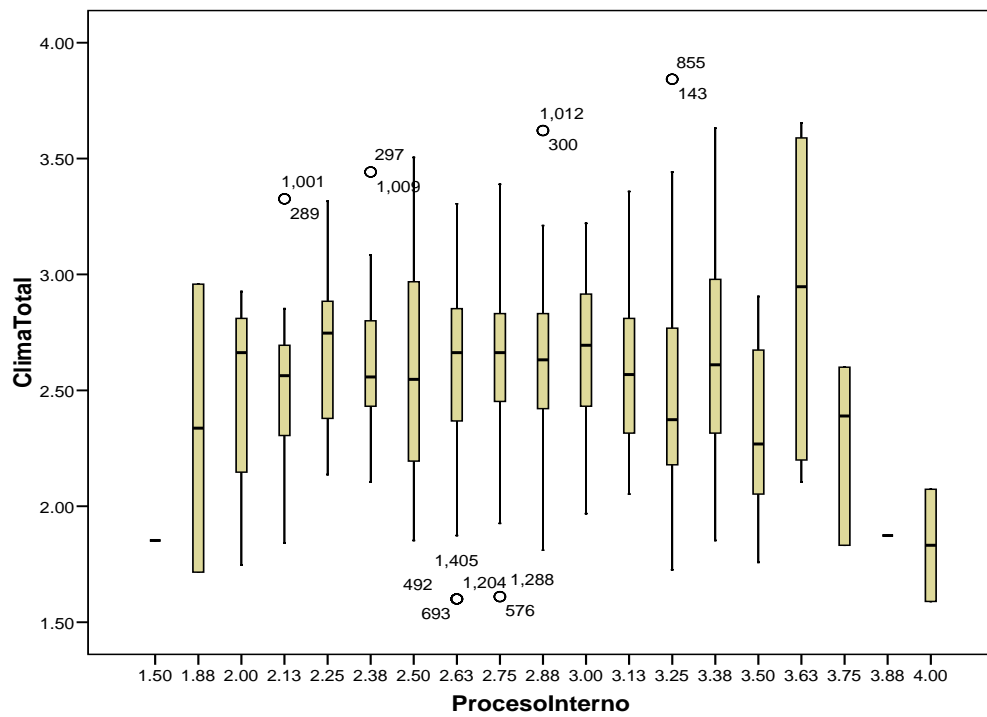


Figura 19

Diagrama de dispersión de proceso interno.



2. 3. Análisis de factores, eliminando el cuadrante de proceso interno.

Al eliminar del análisis los ítems de proceso interno, emergen 18 factores, aunque la estructura realmente sufre pocas variaciones de fondo. Esto puede verse en la tabla no. 14.

Tabla 14
Varianza total explicada, excluyendo el cuadrante de proceso interno⁴³.

| Componente | Valores eigen iniciales (eigenvalues) | | | Extracción de las cargas de las sumas de cuadrados | | |
|------------|---------------------------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
| | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 20.990 | 24.126 | 24.126 | 20.990 | 24.126 | 24.126 |
| 2 | 4.376 | 5.029 | 29.156 | 4.376 | 5.029 | 29.156 |
| 3 | 3.575 | 4.109 | 33.265 | 3.575 | 4.109 | 33.265 |
| 4 | 2.483 | 2.854 | 36.119 | 2.483 | 2.854 | 36.119 |
| 5 | 2.098 | 2.412 | 38.531 | 2.098 | 2.412 | 38.531 |
| 6 | 2.051 | 2.357 | 40.888 | 2.051 | 2.357 | 40.888 |
| 7 | 1.651 | 1.898 | 42.785 | 1.651 | 1.898 | 42.785 |
| 8 | 1.557 | 1.790 | 44.575 | 1.557 | 1.790 | 44.575 |
| 9 | 1.460 | 1.678 | 46.253 | 1.460 | 1.678 | 46.253 |
| 10 | 1.436 | 1.651 | 47.904 | 1.436 | 1.651 | 47.904 |
| 11 | 1.342 | 1.542 | 49.447 | 1.342 | 1.542 | 49.447 |
| 12 | 1.264 | 1.453 | 50.900 | 1.264 | 1.453 | 50.900 |
| 13 | 1.253 | 1.440 | 52.340 | 1.253 | 1.440 | 52.340 |
| 14 | 1.185 | 1.363 | 53.703 | 1.185 | 1.363 | 53.703 |
| 15 | 1.117 | 1.284 | 54.986 | 1.117 | 1.284 | 54.986 |
| 16 | 1.081 | 1.243 | 56.229 | 1.081 | 1.243 | 56.229 |
| 17 | 1.057 | 1.215 | 57.445 | 1.057 | 1.215 | 57.445 |
| 18 | 1.049 | 1.206 | 58.650 | 1.049 | 1.206 | 58.650 |
| 19 | .994 | 1.143 | 59.793 | | | |
| 20 | .976 | 1.122 | 60.915 | | | |
| 21 | .936 | 1.076 | 61.991 | | | |
| 22 | .912 | 1.048 | 63.039 | | | |
| 23 | .871 | 1.001 | 64.040 | | | |
| 24 | .854 | .981 | 65.021 | | | |
| 25 | .852 | .979 | 66.000 | | | |

⁴³ Se presenta resumida.

2. 4. Capacidad del instrumento para discriminar entre organizaciones: Análisis de varianza para la escala total y las distintas dimensiones y cuadrantes.

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 realizado fue para grupos no correlacionados con tamaño distinto, asumiendo que se trata de empresas con naturaleza y características muy variadas entre sí).

Como puede apreciarse en la tabla no. 15, 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, incluso “reflexividad” al nivel del .05 y el resto al de .01.

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).

2. 5. Análisis de distancias.

Con la finalidad de evaluar la relación entre la escala total y los cuadrantes, así como de éstos entre sí, se efectuó un análisis de las distancias *euclidianas* (disimilitudes) y otro de similitudes. Los resultados se presentan en las tablas no. 16 y 17. Como podemos observar, el cuadrante del proceso interno se encuentra muy poco vinculado a los cuadrantes de relaciones humanas y sistemas, y poco asociado al de metas racionales. Las similitudes entre relaciones humanas, sistemas y metas

racionales son bastante altas, lo que prueba que las organizaciones de la muestra mezclan valores de los tres cuadrantes y se aporta evidencia a favor del Modelo de los Valores en Competencia, a excepción del cuadrante de proceso interno.

Tabla 15
Análisis de varianza entre organizaciones.

| Variable/varianza | | Suma de cuadrados | GI | 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 | | | |

Tabla 15 (continuación)
Análisis de varianza entre organizaciones.

| Variable/varianza | | Suma de cuadrados | GI | Media cuadrática | F | Sig |
|-------------------|---------------|-------------------|------|------------------|--------|------|
| Claridad | Entre grupos | 20.784 | 11 | 1.889 | 3.560 | .000 |
| | Dentro grupos | 720.736 | 1358 | .531 | | |
| | Total | 741.620 | 1369 | | | |
| Eficiencia | Entre grupos | 33.092 | 11 | 3.008 | 8.882 | .000 |
| | Dentro grupos | 463.336 | 1368 | .339 | | |
| | Total | 496.428 | 1379 | | | |
| Esfuerzo | Entre grupos | 4.038 | 11 | .367 | 1.174 | .300 |
| | Dentro grupos | 423.930 | 1356 | .313 | | |
| | Total | 427.968 | 1367 | | | |
| Retroalimentación | Entre grupos | 68.537 | 11 | 6.231 | 15.692 | .000 |
| | Dentro grupos | 546.350 | 1376 | .397 | | |
| | Total | 614.888 | 1387 | | | |
| Presión | Entre grupos | 43.395 | 11 | 3.945 | 12.156 | .000 |
| | Dentro grupos | 434.861 | 1340 | .325 | | |
| | Total | 478.257 | 1351 | | | |
| Calidad | Entre grupos | 9.048 | 11 | .823 | 2.405 | .006 |
| | Dentro grupos | 465.797 | 1362 | .342 | | |
| | Total | 474.845 | 1373 | | | |
| Metas | Entre grupos | 10.298 | 11 | .936 | 6.761 | .000 |
| | Dentro grupos | 166.724 | 1204 | .138 | | |
| | Total | 177.022 | 1215 | | | |
| Clima total | Entre grupos | 7.164 | 11 | .651 | 4.173 | .000 |
| | Dentro grupos | 149.848 | 960 | .156 | | |
| | Total | 157.013 | 971 | | | |

Tabla 16
Matriz de disimilitudes (distancias euclidianas⁴⁴).

| | Relaciones Humanas | Proceso Interno | Sistemas | Metas | Clima Total |
|--------------------|--------------------|-----------------|----------|--------|-------------|
| Relaciones Humanas | .000 | 24.149 | 10.710 | 13.097 | 6.873 |
| Proceso Interno | 24.149 | .000 | 23.727 | 17.413 | 19.117 |
| Sistemas | 10.710 | 23.727 | .000 | 11.819 | 7.953 |
| Metas | 13.097 | 17.413 | 11.819 | .000 | 6.796 |
| Clima Total | 6.873 | 19.117 | 7.953 | 6.796 | .000 |

⁴⁴ Entre mayor sea la distancia, más "alejadas" se encuentran las variables, comparten menos variabilidad y relación.

Tabla 17

Matriz de proximidad o similitudes (en unidades de correlación de Pearson).

| Correlaciones entre vectores | | | | | |
|------------------------------|--------------------|-----------------|----------|-------|-------------|
| | Relaciones Humanas | Proceso Interno | Sistemas | Metas | Clima Total |
| Relaciones Humanas | 1.000 | -.164 | .796 | .666 | .941 |
| Proceso Interno | -.164 | 1.000 | -.133 | .062 | -.021 |
| Sistemas | .796 | -.133 | 1.000 | .739 | .897 |
| Metas | .666 | .062 | .739 | 1.000 | .857 |
| Clima Total | .941 | -.021 | .897 | .857 | 1.000 |

3. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA AL NIVEL DE TODA LA ESCALA Y POR UNIDAD ORGANIZACIONAL.

Por lo que respecta a la estadística descriptiva de la escala completa para la muestra en su conjunto, ésta se presenta en la tabla 18, con su distribución de frecuencia (figura 20); y a partir de la tabla 19 y hasta la tabla 30 se exhiben los valores descriptivos de cada unidad organizacional, con sus respectivas distribuciones en figuras (21-32). Las principales estadísticas descriptivas para cada dimensión y cuadrante se presentan en el apéndice no. 11, aunque los resultados para el cuadrante de “proceso interno” y sus dimensiones, deben verse con sumo cuidado y escepticismo por los mismos resultados de confiabilidad y validez.

Tabla 18

Estadística descriptiva para la muestra completa.

Clima total

| | |
|---------------------|---------|
| N | |
| Válidos | 972 |
| Perdidos | 452 |
| Media | 2.59 |
| Mediana | 2.60 |
| Moda | 2.80 |
| Desviación estándar | .402 |
| Varianza | .162 |
| Rango | 2.25 |
| Mínimo | 1.59 |
| Máximo | 3.84 |
| Sumatoria | 2522.88 |

Figura 20

Distribución de la muestra total.

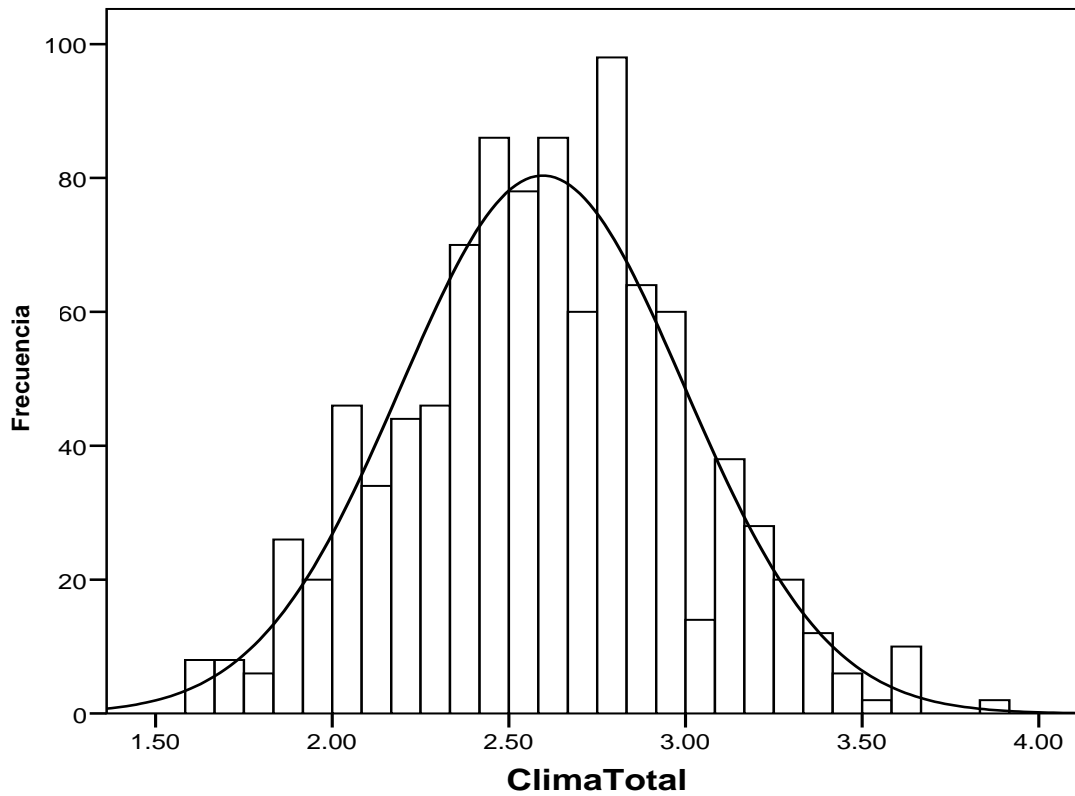


Tabla 19
Estadística descriptiva para la empresa de la tarjeta médica.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 206 |
| Perdidos | 120 |
| Media | 2.61 |
| Mediana | 2.61 |
| Moda | 2.47 |
| Desviación estándar | .398 |
| Varianza | .159 |
| Rango | 2.25 |
| Mínimo | 1.59 |
| Máximo | 3.84 |
| Sumatoria | 583.03 |

Figura 21

Distribución de la empresa de la tarjeta médica.

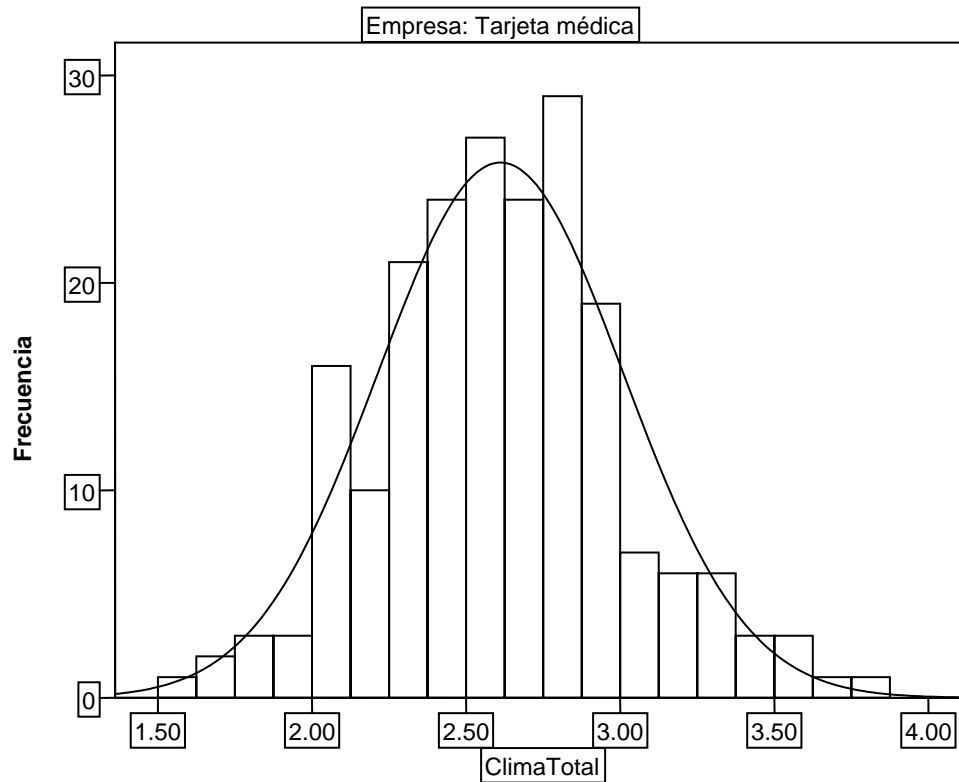


Tabla 20

Estadística descriptiva para la empresa que administra un programa de lealtad deportivo.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 73 |
| Perdidos | 47 |
| Media | 2.5703 |
| Mediana | 2.5895 |
| Moda | 2.02 |
| Desviación estándar | .36026 |
| Varianza | .130 |
| Rango | 1.41 |
| Mínimo | 1.91 |
| Máximo | 3.32 |
| Sumatoria | 187.63 |

Figura 22

Distribución de la empresa que administra un programa de lealtad deportivo.

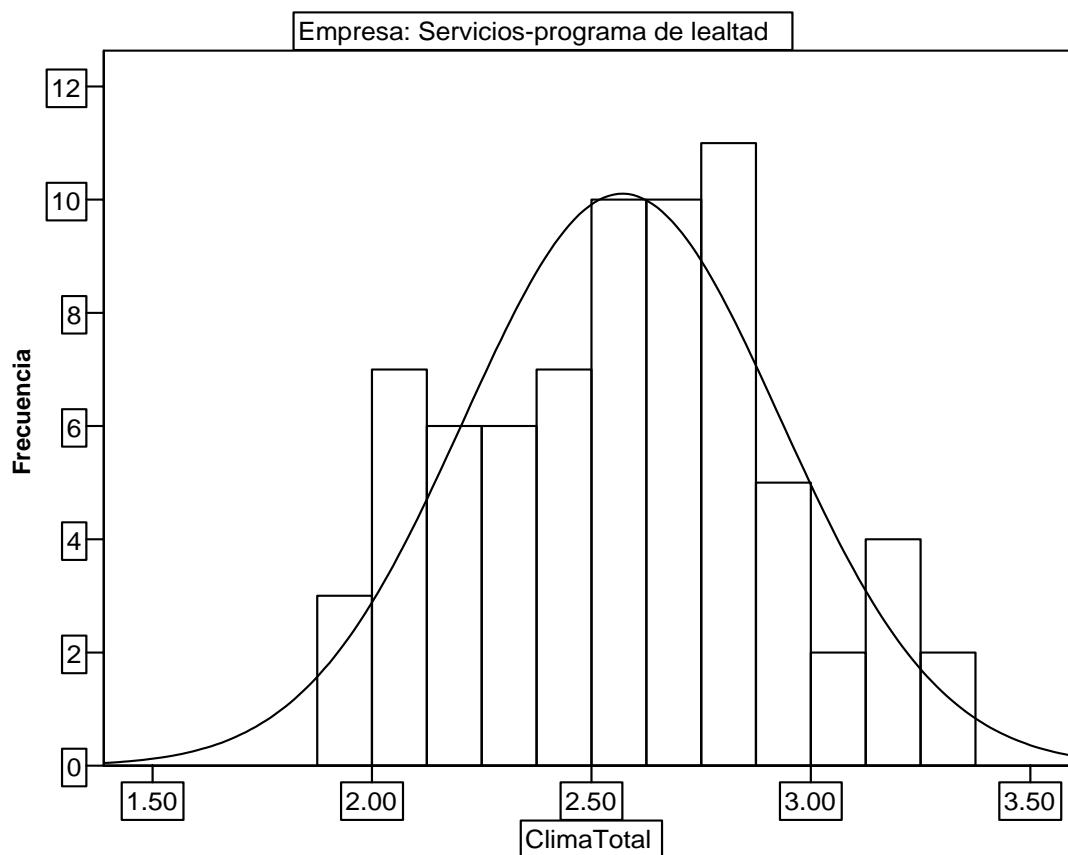


Tabla 21

Estadística descriptiva para el departamento de la empresa petrolera.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 58 |
| Perdidos | 7 |
| Media | 2.5381 |
| Mediana | 2.5000 |
| Moda | 2.82 |
| Desviación estándar | .43809 |
| Varianza | .192 |
| Rango | 2.05 |
| Mínimo | 1.60 |
| Máximo | 3.65 |
| Sumatoria | 147.21 |

Figura 23

Distribución del departamento de la empresa petrolera.

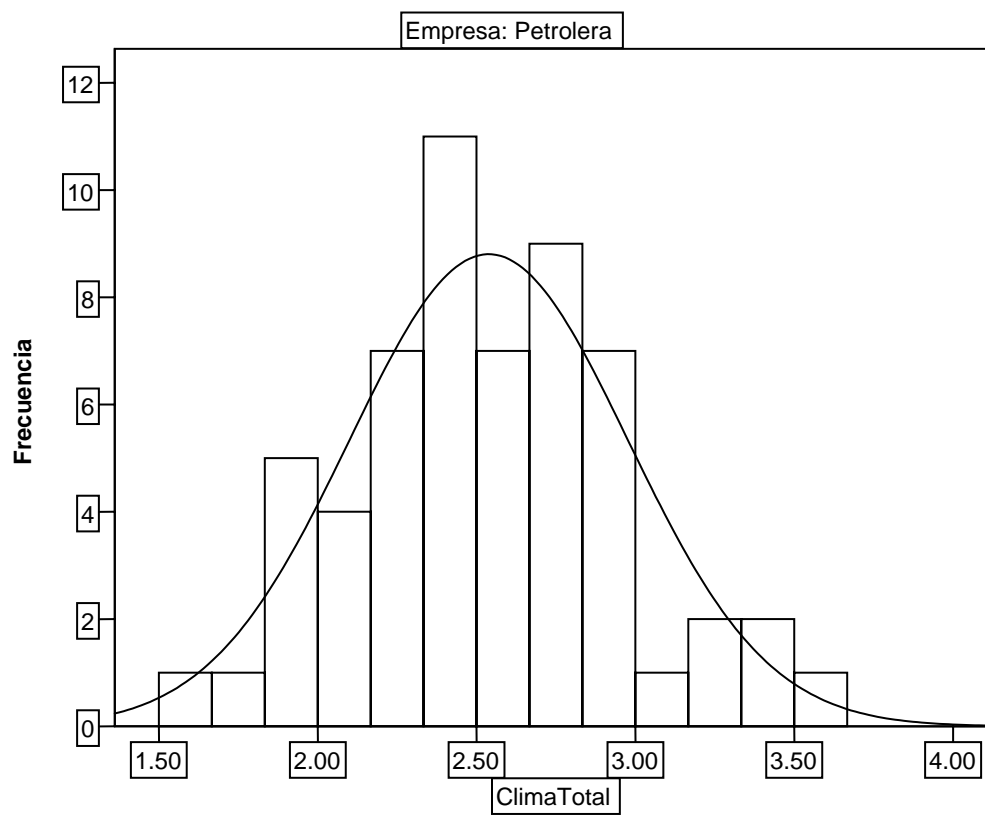


Tabla 22
 Estadística descriptiva de la empresa de transporte 1.
 Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 41 |
| Perdidos | 45 |
| Media | 2.4513 |
| Mediana | 2.4421 |
| Moda | 2.36 |
| Desviación estándar | .38314 |
| Varianza | .147 |
| Rango | 1.69 |
| Mínimo | 1.61 |
| Máximo | 3.31 |
| Sumatoria | 100.51 |

Figura 24
 Distribución de la empresa de transporte 1.

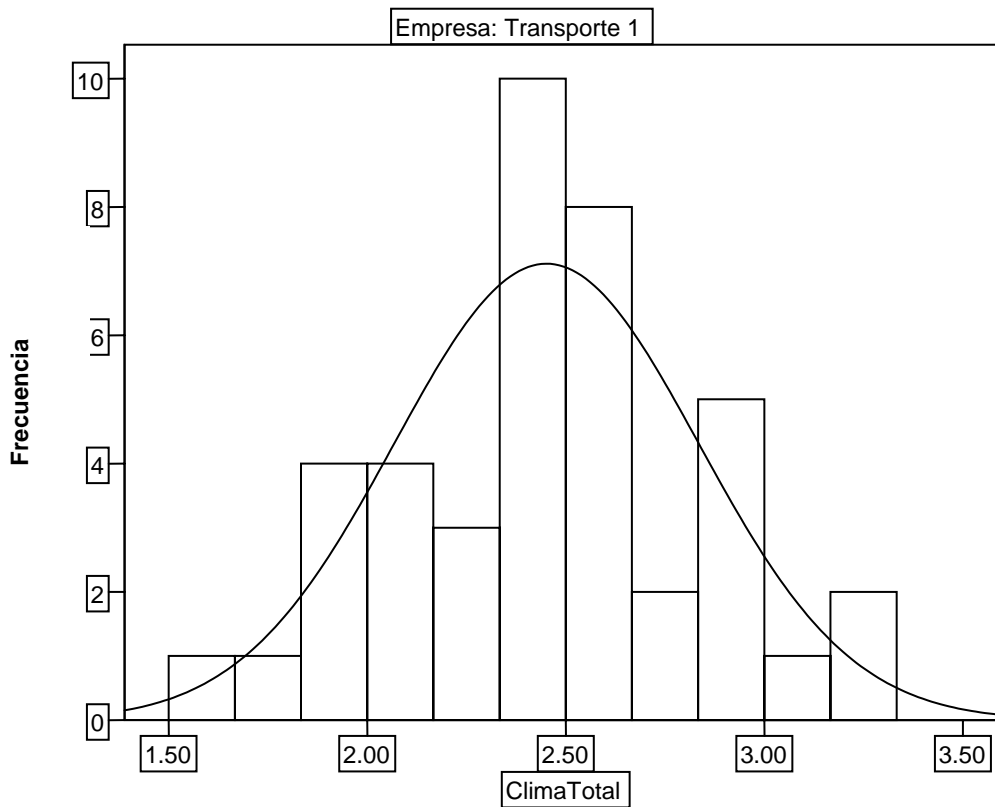


Tabla 23

Estadística descriptiva para la empresa de transporte 2.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 50 |
| Perdidos | 0 |
| Media | 2.8171 |
| Mediana | 2.8158 |
| Moda | 3.13 |
| Desviación estándar | .32333 |
| Varianza | .105 |
| Rango | 1.60 |
| Mínimo | 1.84 |
| Máximo | 3.44 |
| Sumatoria | 140.85 |

Figura 25

Distribución de la empresa de transporte 2.

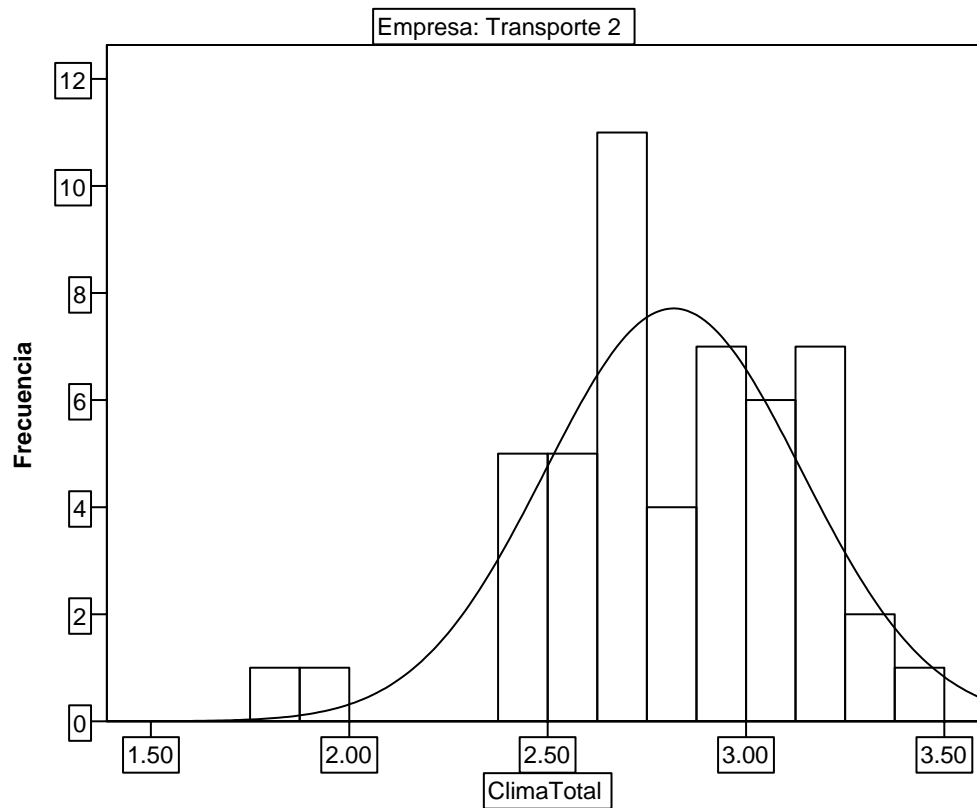


Tabla 24

Estadística descriptiva para la empresa de consultoría.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 58 |
| Perdidos | 7 |
| Media | 2.5381 |
| Mediana | 2.5000 |
| Moda | 2.82 |
| Desviación estándar | .43809 |
| Varianza | .192 |
| Rango | 2.05 |
| Mínimo | 1.60 |
| Máximo | 3.65 |
| Sumatoria | 147.21 |

Figura 26

Distribución de la empresa de consultoría.

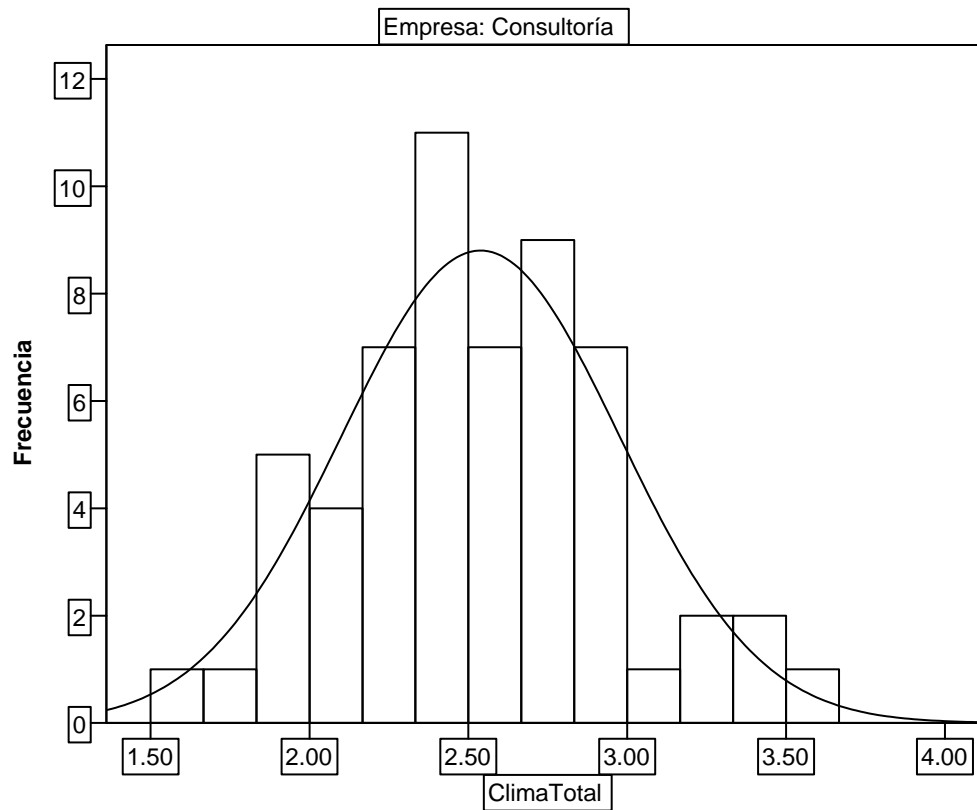


Tabla 25

Estadística descriptiva para la empresa refresquera.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 209 |
| Perdidos | 124 |
| Media | 2.6111 |
| Mediana | 2.6105 |
| Moda | 2.47 |
| Desviación estándar | .39718 |
| Varianza | .158 |
| Rango | 2.25 |
| Mínimo | 1.59 |
| Máximo | 3.84 |
| Sumatoria | 545.73 |

Figura 27

Distribución de la empresa refresquera

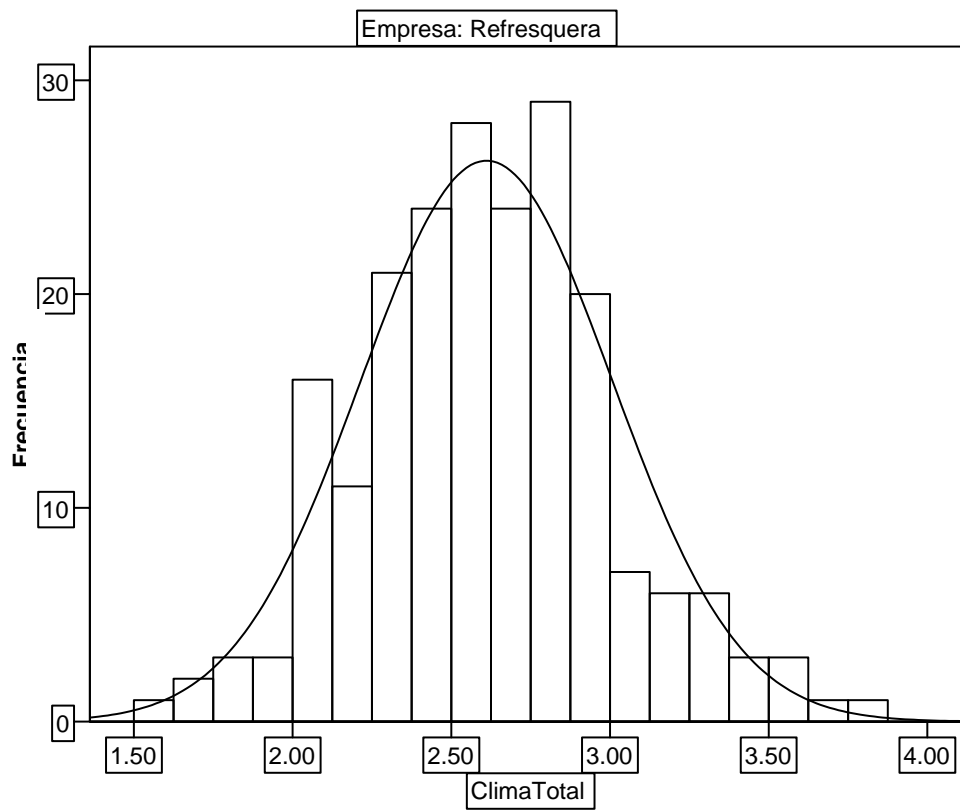


Tabla 26

Estadística descriptiva para la empresa de autopartes.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 70 |
| Perdidos | 43 |
| Media | 2.5705 |
| Mediana | 2.5947 |
| Moda | 2.02a |
| Desviación estándar | .36191 |
| Varianza | .131 |
| Rango | 1.41 |
| Mínimo | 1.91 |
| Máximo | 3.32 |
| Sumatoria | 179.94 |

Figura 28

Distribución de la empresa de autopartes.

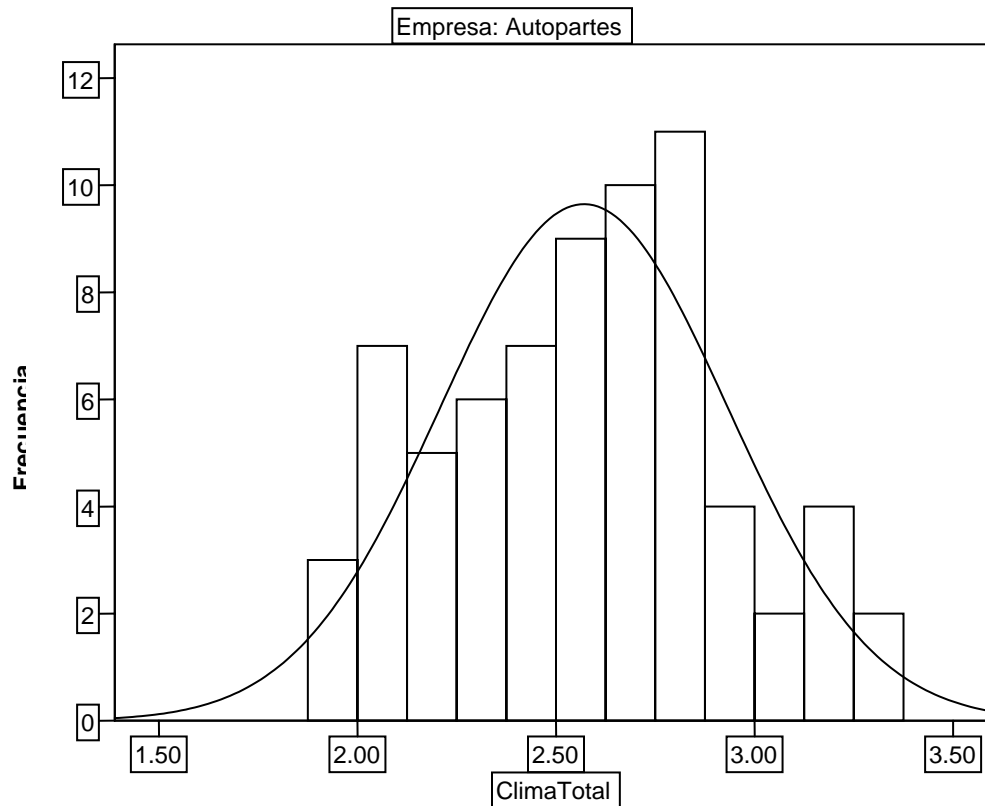


Tabla 27

Estadística descriptiva para la empresa de servicios de limpieza.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N Válidos | 60 |
| Perdidos | 7 |
| Media | 2.5370 |
| Mediana | 2.5000 |
| Moda | 2.82 |
| Desviación estándar | .43827 |
| Varianza | .192 |
| Rango | 2.05 |
| Mínimo | 1.60 |
| Máximo | 3.65 |
| Sumatoria | 152.22 |

Figura 29

Distribución de la empresa de servicios de limpieza.

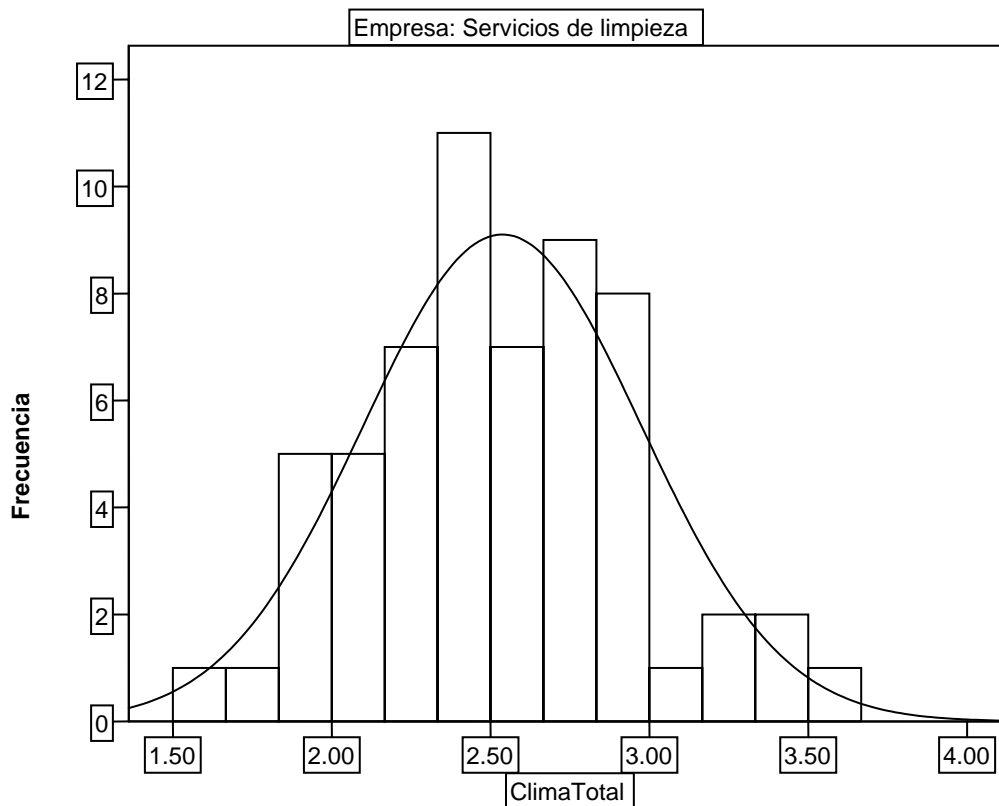


Tabla 28

Estadística descriptiva para la institución educativa.

Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 39 |
| Perdidos | 45 |
| Media | 2.4486 |
| Mediana | 2.4421 |
| Moda | 2.36 |
| Desviación estándar | .37957 |
| Varianza | .144 |
| Rango | 1.69 |
| Mínimo | 1.61 |
| Máximo | 3.31 |
| Sumatoria | 95.49 |

Figura 30

Distribución de la institución educativa.

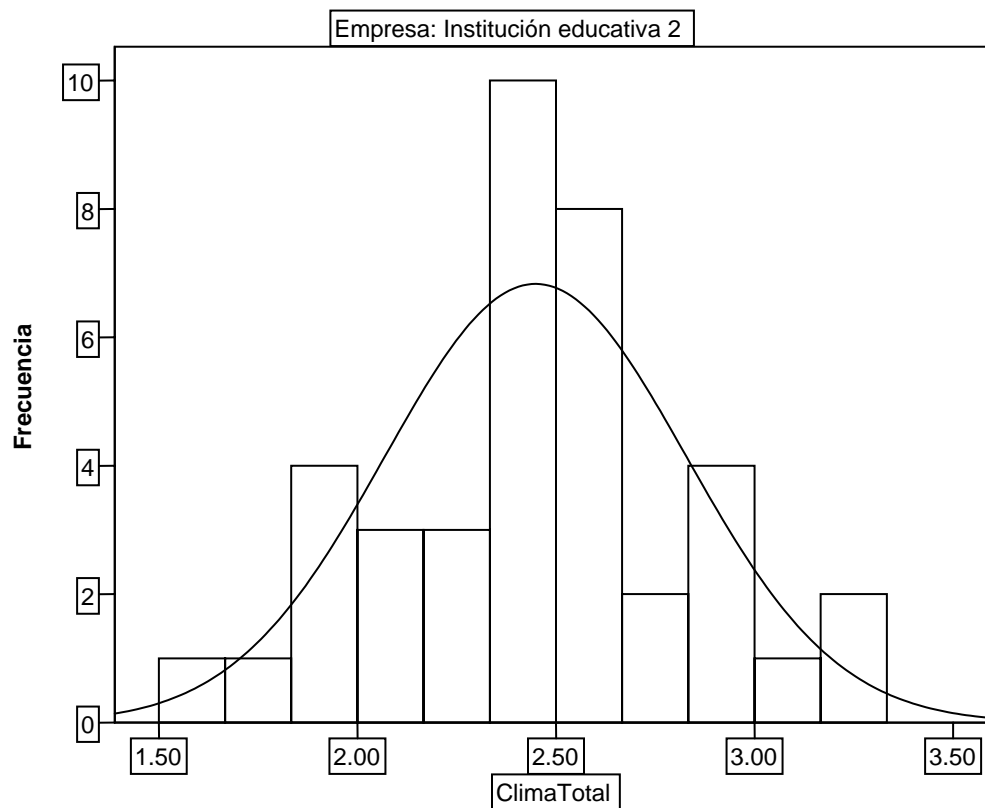


Tabla 29

Estadística descriptiva para el departamento municipal.
clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | 48 |
| Válidos | 48 |
| Perdidos | 0 |
| Media | 2.8066 |
| Mediana | 2.7895 |
| Moda | 3.13 |
| Desviación estándar | .32522 |
| Varianza | .106 |
| Rango | 1.60 |
| Mínimo | 1.84 |
| Máximo | 3.44 |
| Sumatoria | 134.72 |

Figura 31

Distribución del departamento municipal.

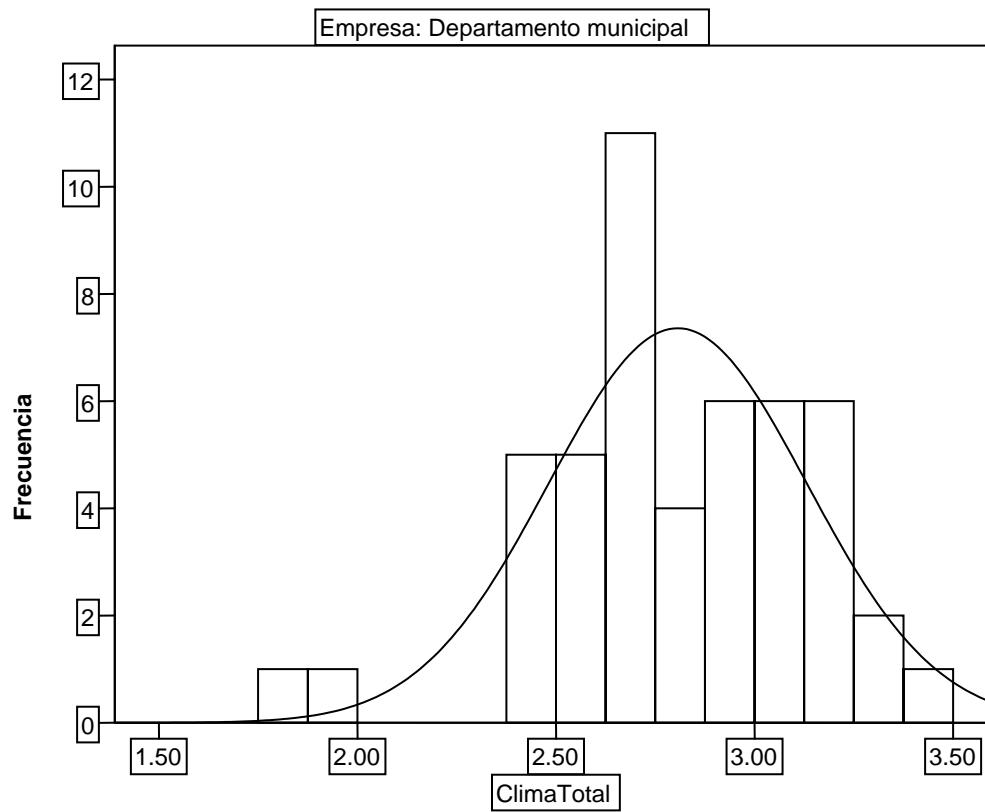
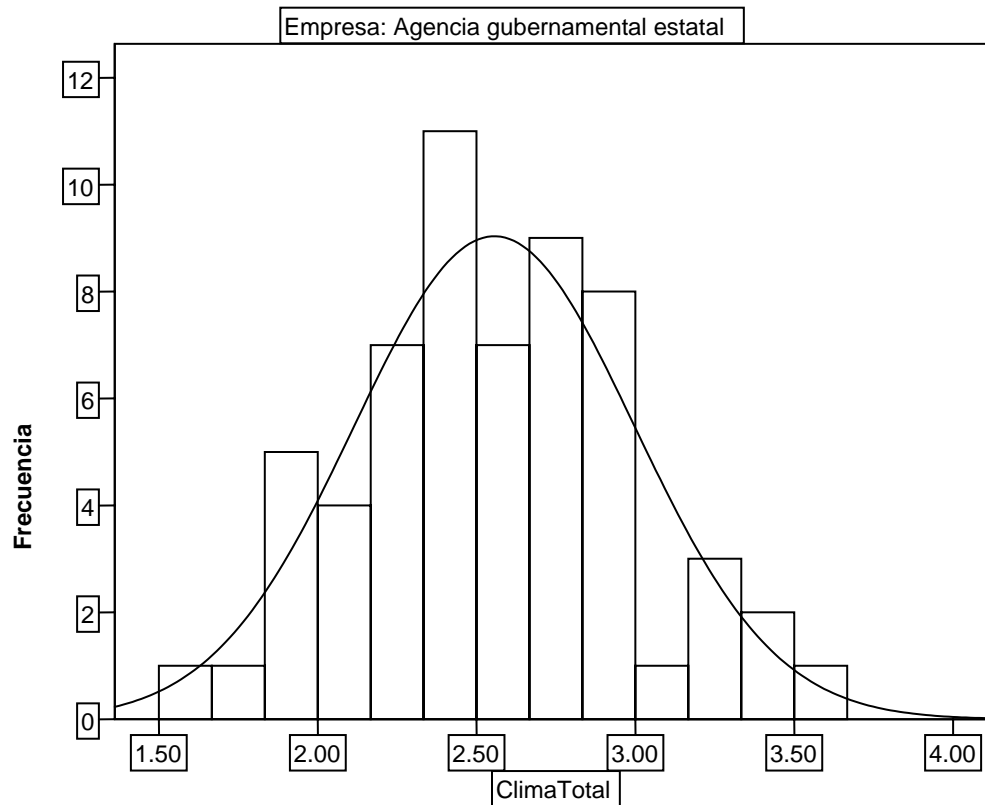


Tabla 30
 Estadística descriptiva para la agencia gubernamental.
 Clima total

| | |
|---------------------|--------|
| N | |
| Válidos | 60 |
| Perdidos | 7 |
| Media | 2.5558 |
| Mediana | 2.5211 |
| Moda | 2.82 |
| Desviación estándar | .44156 |
| Varianza | .195 |
| Rango | 2.05 |
| Mínimo | 1.60 |
| Máximo | 3.65 |
| Sumatoria | 153.35 |

Figura 32
 Distribución de la agencia gubernamental.



Con respecto a la comparación de los promedios del clima organizacional para todas las empresas, ésta se exhibe en la tabla 31 y cabe señalar que ninguna compañía o institución posee un clima muy favorable o positivo (que sería por encima de 3.00).

Tabla 31
Comparación de promedios del clima organizacional.

| Empresa | Media en toda la escala |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Tarjeta médica | 2.61 |
| Servicios: Programa de lealtad | 2.57 |
| Departamento de empresa petrolera | 2.54 |
| Empresa de transporte 1 | 2.45 |
| Empresa de transporte 2 | 2.82 |
| Consultoría | 2.54 |
| Refresquera | 2.61 |
| Autopartes | 2.57 |
| Servicios de limpieza | 2.54 |
| Institución educativa | 2.45 |
| Departamento municipal | 2.81 |
| Agencia gubernamental | 2.55 |
| Muestra total | 2.59 |

Asimismo, debemos recordar que el análisis de varianza ($F=4.173$), indicó diferencias significativas entre estos promedios (significancia menor al .01).

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Con la aplicación del instrumento sobre el clima organizacional vinculado a la cultura empresarial o institucional se puede caracterizar a ésta de acuerdo con el Modelo de Valores en Competencia de K. S. Cameron y R. E. Quinn, utilizando los promedios en cada cuadrante y visualizándolos gráficamente. Desde luego, en este estudio el cuadrante de “proceso interno” tuvo problemas de confiabilidad y validez; por lo que nuestra caracterización de la cultura organizacional realmente está limitada a tres de los cuadrantes: “Relaciones humanas”, “sistemas” y “metas racionales”. Sin embargo, es un intento por describir la mezcla de valores de una organización en particular o un departamento.

Este método para caracterizar la cultura lo ejemplificaremos con dos organizaciones que conformaron la muestra, con la finalidad de que se perciban sus alcances: La empresa que comercializa una tarjeta médica y la dedicada a promover un programa de lealtad deportivo. En el apéndice 12 incluimos la estructura de cuadrantes de las demás organizaciones.

Los resultados de la variable compleja “cultura organizacional” se exhiben por cuadrante siguiendo el MVC (presentando la estadística descriptiva de cada dimensión y del cuadrante), mientras que los resultados del constructo “clima organizacional” se muestran en la escala global. Recordemos, una vez más, que los valores obtenidos para el cuadrante de “proceso interno” (jerarquía) deben analizarse con suma precaución y tomando en cuenta la baja confiabilidad y validez alcanzada por sus respectivos ítems y escalas.

4. 1. La cultura de la empresa promotora de una tarjeta médica.

Las escalas oscilan entre 1 y 4, marco de referencia de la interpretación, los promedios son la base de ubicación en el cuadrante, que no son afectados por valores extremos, dado el escalamiento tipo Likert en cuatro categorías o puntos.

Los resultados (tabla 32) indican que son variables negativas: El *Involucramiento* de los empleados en el trabajo, la *Autonomía* y el *Bienestar* de los empleados (las personas que trabajan en la empresa no se perciben como implicados con su trabajo, no sienten libertad en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo ni que la empresa se preocupa por mejorar sus condiciones laborales y su situación en general).

El resto de las variables que tienen que ver con las relaciones humanas poseen valores medios, con un gran margen de mejora.

Una variable clave como es el *Apoyo del supervisor* tiene un nivel mediano. Asimismo, falta integración entre el personal.

Resultados por cuadrante.

Tabla 32
Cuadrante de *Relaciones Humanas (clan)*.

| Variable | Media | Mediana | Moda | Mínimo | Máximo | d.e. |
|---------------------------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Bienestar de los empleados. | 2.24 | 2.20 | 2.40 | 1.00 | 4.00 | .75695 |
| Autonomía. | 2.26 | 2.33 | 2.50 | 1.00 | 4.00 | .67220 |
| Integración. | 2.58 | 2.57 | 2.43 | 1.00 | 4.00 | .63861 |
| Involucramiento. | 2.21 | 2.14 | 2.00 | 1.00 | 4.00 | .70235 |
| Apoyo del supervisor. | 2.75 | 2.82 | 2.36 | 1.00 | 4.00 | .73269 |
| Énfasis en el entrenamiento. | 2.68 | 2.75 | 2.75 | 1.00 | 1.00 | .67070 |
| Cuadrante de relaciones humanas | 2.48 | 2.46 | 2.1 | 1.13 | 4.00 | .57430 |
| ESCALA | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | ----- |

Tabla 33
Cuadrante de *Sistemas Abiertos*.

| Variable | Media | Mediana | Moda | Mínimo | Máximo | d.e. |
|----------------------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Innovación y flexibilidad. | 2.48 | 2.50 | 2.33 | 1.00 | 4.00 | .65827 |
| Enfoque externo. | 2.59 | 2.67 | 2.83 | 1.00 | 4.00 | .64392 |
| Reflexividad. | 2.57 | 2.60 | 2.40 | 1.00 | 4.00 | .67261 |
| Cuadrante de sistemas | 2.54 | 2.53 | 2.53 | 1.18 | 3.82 | .57057 |
| ESCALA | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | ----- |

Los empleados perciben que en la organización existe un grado medio de *Innovación y Flexibilidad*, así como *Reflexividad y Enfoque Externo* (tabla 33). Lo segundo implica falta de planeación estratégica y dedicar tiempo suficiente a repasar el cumplimiento de objetivos, resultados y logros (a nivel de toda la empresa). Asimismo, la orientación está “equilibrada” entre el ambiente y el interior.

Tabla 34
Cuadrante de *Proceso Interno*.

| Variable | Media | Mediana | Moda | Mínimo | Máximo | d.e. |
|-------------------------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Formalización. | 3.08 | 3.00 | 3.00 | 1.25 | 4.00 | .56750 |
| Tradición. | 2.60 | 2.50 | 2.50 | 1.00 | 4.00 | .62667 |
| Cuadrante del enfoque interno | 2.85 | 2.81 | 2.75 | 1.88 | 4.00 | .40173 |
| ESCALA | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | ----- |

Los empleados perciben una *Formalización* relativamente alta, es decir, éstos perciben control interno, presencia de reglas y políticas formales, así como regulación constante (tabla 34). La *Tradición* es media, lo que coincide con la poca antigüedad de la empresa (menos de 10 años).

Tabla 35

Cuadrante de *Metas Racionales*.

| Variable | Media | Mediana | Moda | Mínimo | Máximo | d.e. |
|----------------------------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Claridad de metas. | 2.65 | 2.60 | 2.60 | 1.00 | 4.00 | .76015 |
| Esfuerzo. | 2.99 | 3.00 | 3.00 | 1.17 | 4.00 | .54497 |
| Eficiencia. | 1.75 | 1.75 | 1.00 | 1.00 | 3.50 | .56622 |
| Calidad. | 2.86 | 3.00 | 3.00 | 1.00 | 4.00 | .57764 |
| Presión para producir. | 3.03 | 3.00 | 2.80 | 1.40 | 4.00 | .58314 |
| Retroalimentación del desempeño. | 2.74 | 2.80 | 3.00 | 1.00 | 4.00 | .64527 |
| Cuadrante de metas racionales | 2.71 | 2.73 | 2.77 | 1.43 | 3.80 | .38383 |
| ESCALA | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | ----- |

Como podemos apreciar en la tabla 35, la organización mantiene relativamente elevada la dimensión vinculada con la producción (sobresale la *Presión para producir*). La eficiencia es sumamente crítica. El esfuerzo es “aceptable”.

Figura 33
Comparación de cuadrantes.

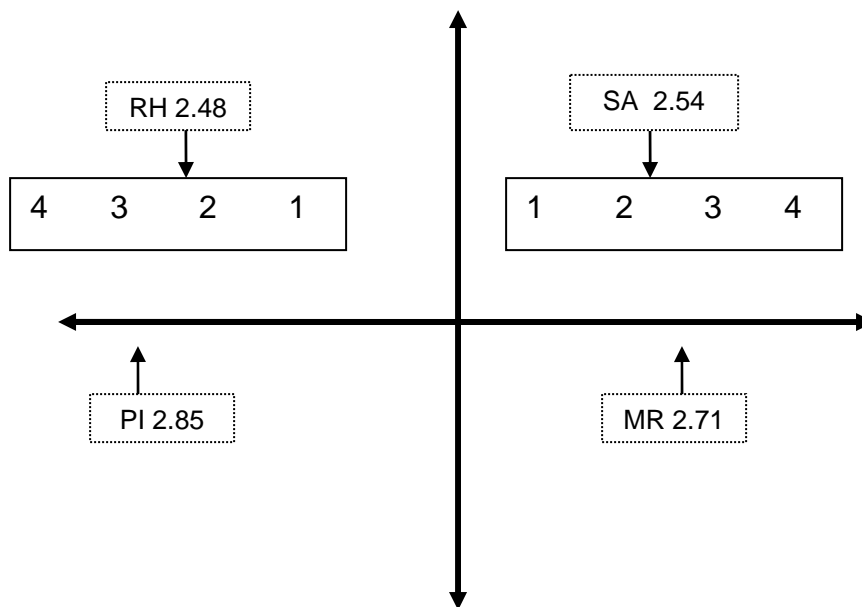
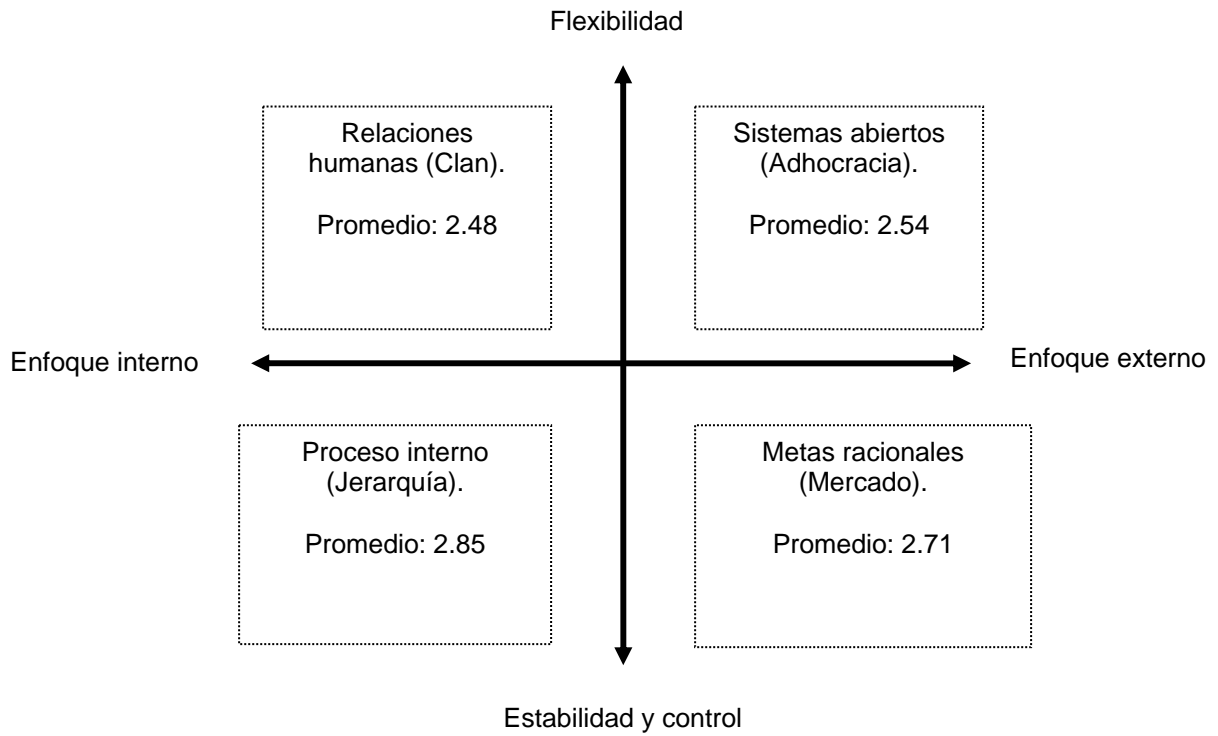
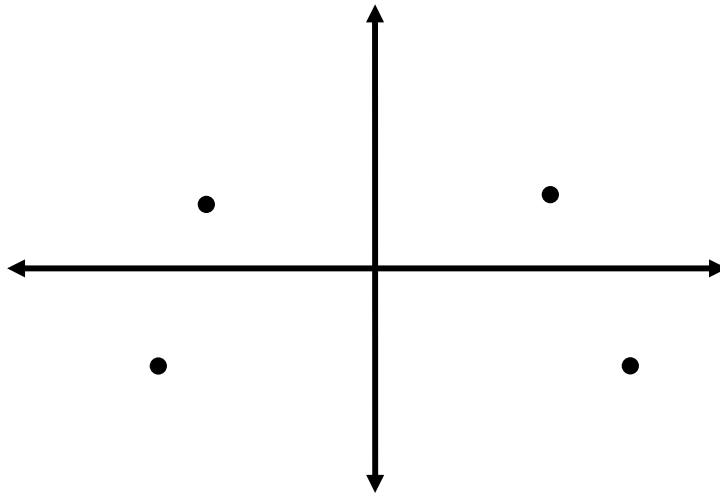


Figura 33 (continuación)
Comparación de cuadrantes



La compañía busca ante todo “estabilidad y control”, orientada al proceso interno, aunque posee una cultura híbrida, la cual no puede caracterizarse como positiva o negativa. Está balanceada. La pregunta clave para decidir modificar o no la cultura es: ¿Qué tipo de organización pretende la Alta Dirección?

Sin embargo, el clima puede mejorarse notablemente en cuanto a:

- 1) Autonomía.
- 2) Involucramiento.

Particularmente en cuanto a la toma de decisiones.

Asimismo, es necesaria una mayor orientación hacia el desarrollo humano del personal.

Falta innovación, motivación y retroalimentación del desempeño.

El clima organizacional requiere reforzarse, pues todas las dimensiones deberían ser de 3 o más puntos.

Para analizar si los promedios entre los cuadrantes (medias) difieren significativamente se realizaron pruebas “t” múltiples o análisis de diferencia de medias “F”, y los resultados se presentan a continuación en la tabla número 36.

Tabla 36

Pruebas "t" entre cuadrantes (95% de confianza).

| | t múltiple o F | gl | Sig. (dos colas) | Diferencia de medias |
|--------------------|-------------------|-----|---------------------|-------------------------|
| Relaciones Humanas | 68.588 | 251 | .000 | 2.48135 |
| Proceso Interno | 122.004 | 295 | .000 | 2.84882 |
| Sistemas | 76.874 | 297 | .000 | 2.54086 |
| Metas | 116.086 | 270 | .000 | 2.70664 |

a. Empresa = Tarjeta médica

Los cuadrantes difieren entre sí en las medias (tabla 36), lo que implica que a pesar de tener una cultura híbrida, la orientación de los valores organizacionales se inclina hacia la estabilidad y el control.

Figura 34

Calificación del clima total (escala del 1 al 4).



El clima organizacional es completamente medio, no positivo, prácticamente a la mitad de la escala. Con relación al promedio de todas las empresas que conforman la muestra es de los más elevados.

4. 2. La cultura de la empresa promotora de un programa de lealtad deportivo.

Resultados por cuadrante.

Las escalas oscilan entre 1 y 4, marco de referencia de la interpretación.

Tabla 37
Cuadrante de *Relaciones humanas (clan)*.

| Variable | Media | Mediana | Moda | Mínimo | Máximo | d.e. |
|-------------------------------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Bienestar de los empleados. | 2.06 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 4.00 | .72854 |
| Autonomía. | 2.24 | 2.16 | 1.50 | 1.00 | 4.00 | .75419 |
| Integración. | 2.64 | 2.71 | 2.86 | 1.14 | 3.86 | .56268 |
| Involucramiento. | 2.01 | 2.00 | 1.43 | 1.00 | 3.43 | .67347 |
| Apoyo del supervisor. | 2.93 | 3.00 | 2.91 | 1.36 | 4.00 | .67102 |
| Énfasis en el entrenamiento. | 2.63 | 2.75 | 2.00 | 1.25 | 4.00 | .63715 |
| Cuadrante de las relaciones humanas | 2.48 | 2.45 | 2.38 | 1.50 | 3.50 | .52595 |
| ESCALA | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | ----- |

Los resultados indican que son variables críticas: El *Involucramiento* de los empleados en el trabajo, la *Autonomía* y el *Bienestar de los Empleados* (las personas que trabajan en la compañía no se visualizan como implicados con su trabajo, no perciben libertad en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo ni que la empresa se preocupa por mejorar sus condiciones laborales). Son valores realmente bajos.

El resto de las variables que tienen que ver con las relaciones humanas poseen valores medios, con un considerable margen de mejora.

Tabla 38
Cuadrante de *Sistemas Abiertos*.

| Variable | Media | Mediana | Moda | Mínimo | Máximo | d.e. |
|------------------------------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Innovación y flexibilidad. | 2.25 | 2.17 | 2.50 | 1.00 | 4.00 | .64350 |
| Enfoque externo. | 2.20 | 2.17 | 2.00 | 1.00 | 3.83 | .65666 |
| Reflexividad. | 2.60 | 2.60 | 2.80 | 1.00 | 3.80 | .60058 |
| Cuadrante de los sistemas abiertos | 2.34 | 2.29 | 2.25 | 1.18 | 3.76 | .51525 |
| ESCALA | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | ----- |

Los empleados perciben que en la organización existe un grado medio/bajo en *Reflexividad*, lo que implica falta de planeación estratégica y dedicar tiempo suficiente a repasar el cumplimiento de objetivos, resultados y logros (a nivel de toda la empresa). Existe un nivel bajo de orientación hacia el ambiente (*Enfoque externo*) y de *Innovación y Flexibilidad*.

Tabla 39
Cuadrante de *Enfoque Interno*.

| Variable | Media | Mediana | Moda | Mínimo | Máximo | d.e. |
|-------------------------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Formalización. | 3.01 | 3.00 | 3.00 | 1.25 | 4.00 | .59666 |
| Tradición. | 2.68 | 2.75 | 2.50 | 1.00 | 4.00 | .62159 |
| Cuadrante del enfoque interno | 2.85 | 2.87 | 3.00 | 2.00 | 3.75 | .39978 |
| ESCALA | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | ----- |

Los empleados perciben una *Formalización* relativamente alta, es decir, consideran que existe un control interno, presencia de reglas y políticas formales, así como regulación constante. La *Tradición* es intermedia, lo cual es típico de organizaciones con poca antigüedad y en giros innovadores.

Tabla 40
Cuadrante de Metas Racionales.

| Variable | Media | Mediana | Moda | Mínimo | Máximo | d.e. |
|----------------------------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| Claridad de metas. | 2.61 | 2.70 | 3.00 | 2.30 | 3.83 | .73963 |
| Esfuerzo. | 3.00 | 3.00 | 3.50 | 1.83 | 4.00 | .52936 |
| Eficiencia. | 1.50 | 1.38 | 1.00 | 1.00 | 4.00 | .49022 |
| Calidad. | 2.71 | 2.80 | 3.00 | 1.40 | 3.80 | .55760 |
| Presión para producir. | 3.13 | 3.20 | 3.00 | 1.60 | 4.00 | .50923 |
| Retroalimentación del desempeño. | 2.77 | 2.80 | 2.60 | 1.40 | 4.00 | .59168 |
| Cuadrante de metas racionales | 2.68 | 2.67 | 2.93 | 1.93 | 3.57 | .31187 |
| ESCALA | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | 1 a 4 | ----- |

La empresa mantiene relativamente elevadas las dimensiones del clima vinculadas con la producción y el logro. Sobresalen el *Esfuerzo* y la *Presión para Producir*.

Figura 35
Comparación de cuadrantes.

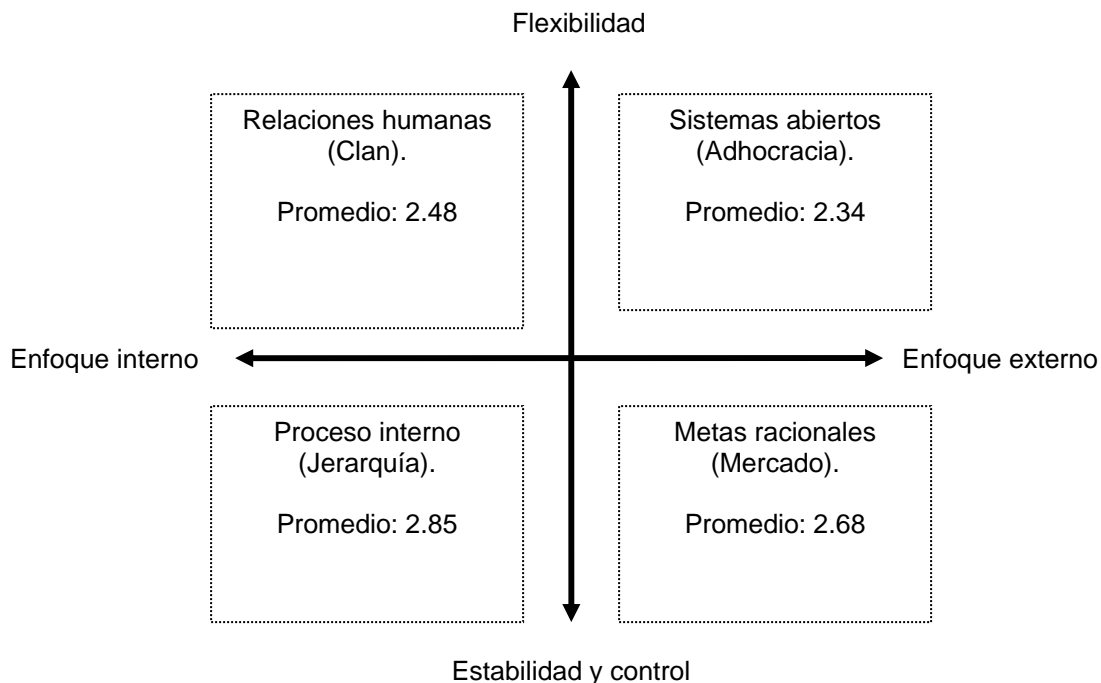
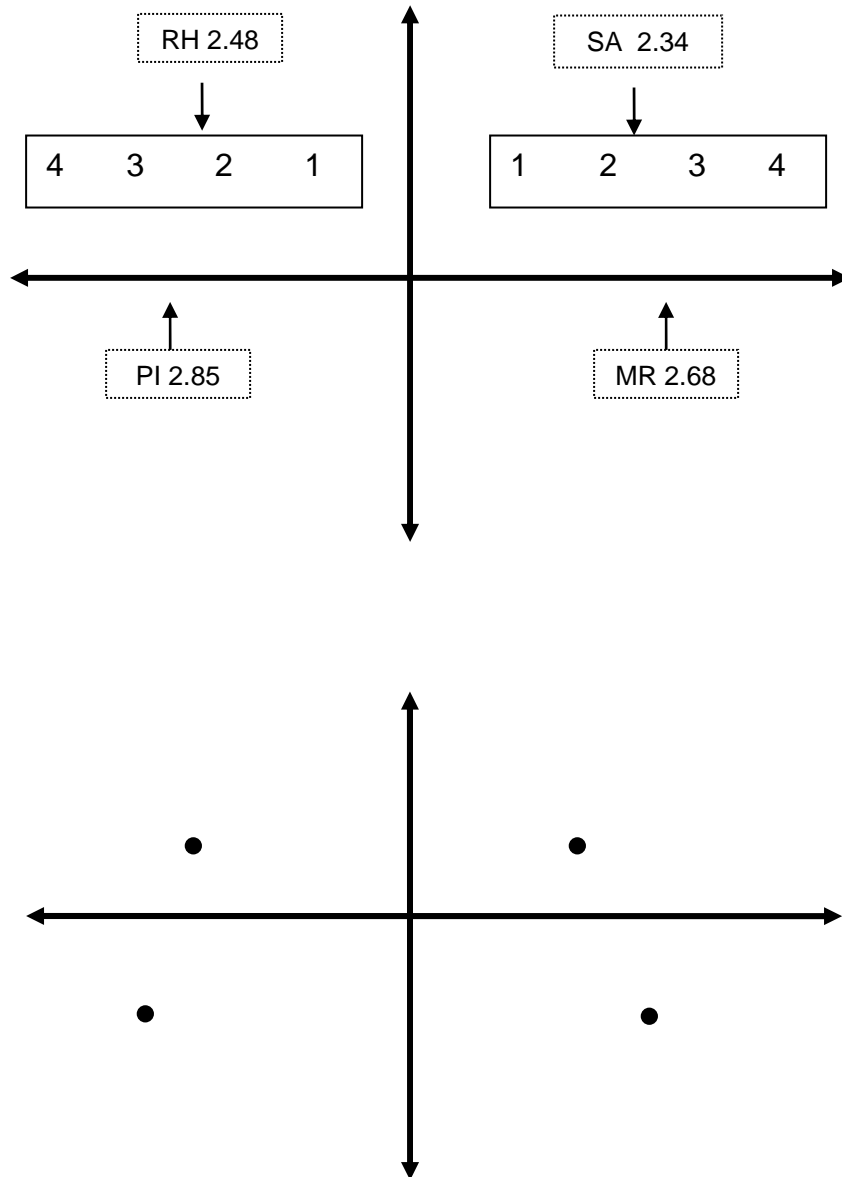


Figura 35 (continuación)
 Comparación de cuadrantes.



La compañía se orienta más hacia la estabilidad y el control, y ligeramente se enfoca hacia el interior. Sin embargo, el clima puede mejorarse notablemente en cuanto a lo relativo a las variables de la administración de recursos humanos. Es urgente una mayor eficiencia, pues el personal no la percibe, y resulta necesario incrementar la retroalimentación del desempeño.

El clima organizacional requiere reforzarse, pues todas las dimensiones deberían ser de 3 o más puntos.

De nuevo, para analizar si los promedios entre los cuadrantes (medias) difieren significativamente deben llevarse a cabo pruebas “t”, y los resultados se presentan en la tabla no. 44.

Tabla 41
Pruebas “t” entre cuadrantes (95% de confianza).

| | t múltiple o F | gl | Sig. (2-colas) | Diferencia de Medias |
|--------------------|-------------------|-----|----------------|----------------------------|
| Relaciones Humanas | 44.743 | 89 | .000 | 2.48056 |
| Proceso Interno | 73.342 | 105 | .000 | 2.84788 |
| Sistemas | 47.524 | 108 | .000 | 2.34539 |
| Metas | 86.728 | 101 | .000 | 2.67810 |

a. Empresa = Servicios-programa de lealtad

Los cuadrantes difieren entre sí en las medias, la orientación de los valores organizacionales se inclina más hacia el proceso interno y las metas racionales (estabilidad y control) y también el enfoque es más interno.

Figura 36
Calificación del clima total (escala del 1 al 4).



El clima organizacional también es completamente medio, no positivo, prácticamente a la mitad de la escala.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN.

En este capítulo se establecen las conclusiones, recomendaciones y sugerencias de la disertación doctoral.

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

Ambos constructos han sido abordados ampliamente en la literatura correspondiente. Sin embargo, no se habían vinculado dentro de un armazón racional apropiado en cuanto a nivel de teoría y datos, salvo el caso de Patterson et al. (2005). En el contexto latinoamericano no hay referencias al respecto hasta el momento de concluir la revisión de referencias que fue en enero de 2007.

Así, podemos afirmar que el clima y la cultura son variables complejas integradas por diferentes dimensiones y que se encuentran sumamente ligadas. En las dos, el factor central que las explica es la parte relativa a los recursos humanos, tal y como lo evidenció el análisis de factores sin rotación y después con rotación.

El segundo objetivo del estudio también se logró: Perfilar un modelo en el ámbito laboral mexicano que contextualice al clima organizacional y lo vincule con la cultura organizacional. Sin lugar a dudas, el Modelo de Valores en Competencia resulta adecuado para situar al clima dentro de la cultura, solamente que son necesarias ciertas adecuaciones en torno a las dimensiones del clima que deben considerarse, como se discutirá más adelante.

El tercer objetivo se cubrió tal y como fue esbozado, ya que se inició la validación en el contexto nacional de un instrumento que mida el clima organizacional en función de la cultura. Sin embargo, el instrumento aplicado mostró limitaciones que deben subsanarse en futuros estudios.

Los cuadrantes de “relaciones humanas” (cuadrante que refleja la cultura tipo “clan”) y de “sistemas abiertos” (el cual representa a la cultura adhocrática”) mostraron grados aceptables de confiabilidad, por lo que en términos generales podemos señalar que las mediciones que los caracterizan pueden utilizarse sin problemas, adaptando algunos ítems de las dimensiones de “entrenamiento” e “integración” (en la primera, eliminando el reactivo 45 o substituyéndolo y agregando tres o cuatro escalas; en la

segunda, agregando uno o dos ítems) . Las escalas del cuadrante de “metas racionales” (cultura de mercado) requieren de replanteamientos un poco mayores, los siguientes reactivos deben volver a redactarse o eliminarse y sustituirse por otros: 16 y 24 de “eficiencia”, 82 y 86 de “esfuerzo”, 63 y 95 de “retroalimentación”; y 59, 75 y 92 de “presión”. Asimismo, cada variable de este cuadrante debe ser evaluada por al menos seis ítems.

El cuadrante que tuvo problemas de confiabilidad fue el de “proceso interno” (cultura jerárquica). En este sentido se requiere de una redefinición completa. Incluso ver si las dimensiones son suficientes o no. La única referencia con la cual podemos comparar los resultados es Patterson et al. (2005)⁴⁵, quienes también obtuvieron los valores más bajos para el alfa Cronbach –excepto para autonomía– en las escalas de “formalización” y tradición” (0.77 y 0.73 respectivamente).

A nuestro juicio valdría la pena agregar más dimensiones para este cuadrante y aunque Patterson et al. (2004 y 2005) consideran que el número de variables no tiene que ser igual para todos los dominios, pensamos que a la luz de los resultados mostrados, sí se requiere una profunda consideración a este respecto.

Para efectuar la redefinición, pueden conservarse las dos dimensiones actuales (que fundamentalmente abarcaron cuestiones sobre el seguimiento de reglas y procedimientos, efectuar el trabajo de maneras tradicionales, cambios en procesos y lentitud del cambio en la empresa o institución, probar ideas nuevas...) y comenzar a visualizar otras, tales como percepciones respecto a *la centralización* en la toma de decisiones (Adamowki, Therriault, y Cavanna, 2007; Myers, 2007; Galbraith, 2005; Luengo, Sevilla, y Torres, 2005; Miles y Snow, 2003), *la complejidad* (tamaño, expansión departamental y geográfica, tramos de control y jerarquía) (Robbins y Judge, 2007; Tetrick, 2007; Myers, 2007; Galbraith, 2005), *la tensión* (Burton, Lauridsen, y Obel, 1999), *el control* y *el poder* ejercidos por los superiores y otorgados a los subordinados (Robbins y Judge, 2007; Thomson, 2003), *la perspectiva* de la organización (orgánica versus mecánica) (Melchior, 2007), y *la reorganización* (Kates y Galbraith, 2007). Incluso Patterson et al. (2005) reconocen que su operacionalización

⁴⁵ En el apéndice no. 13 incluimos una comparación entre los resultados de Patterson et al. (2005) y los obtenidos en el presente trabajo, en materia de confiabilidad.

no considera a la *ética* en el trabajo ni a la *governabilidad* de la empresa o institución. La primera tal vez deba de situarse en el primer cuadrante.

La visualización debe fundamentarse en una extensa revisión de la literatura enfocada en el proceso interno de acuerdo con la concepción de Cameron y Quinn (2006), las nociones de burocracia típicas (Gray, 2007; Goodsell, 2003) y nuevas ideas sobre la cultura y el clima (Schabracq, 2007).

Respecto al cuadrante de *sistemas*, puede adicionarse una variable: La *tecnología*, definida y evaluada por Schein (2004 y 1999).

Una propuesta gráfica para esquematizarla es la que se muestra en la figura 37 de la siguiente página. Por supuesto, el instrumento crecerá en aproximadamente 45 a 50 reactivos; pero nuestra experiencia indica que las personas en México sí responden a instrumentos de 150 ítems cuando se les pregunta respecto a cuestiones que tienen que ver con su trabajo y ambiente laboral. Parece ser que esta faceta de nuestra condición es muy valorada y trascendente para el propio sentido de vida.

Hecho este reconocimiento, se sugiere explorar las variables mediante algunas sesiones de enfoque con expertos en el tema, tanto académicos como profesionales pertenecientes a áreas de administración de recursos humanos y desarrollo organizacional. De las categorías emergentes se pueden construir ítems apropiados. Además, resulta conveniente considerar reactivos de instrumentos que evalúen tales variables específicas. Asimismo, para los fines establecidos en las líneas anteriores, sería muy apropiado conducir grupos de enfoque con empleados de diferentes organizaciones, buscando siempre muestras heterogéneas.

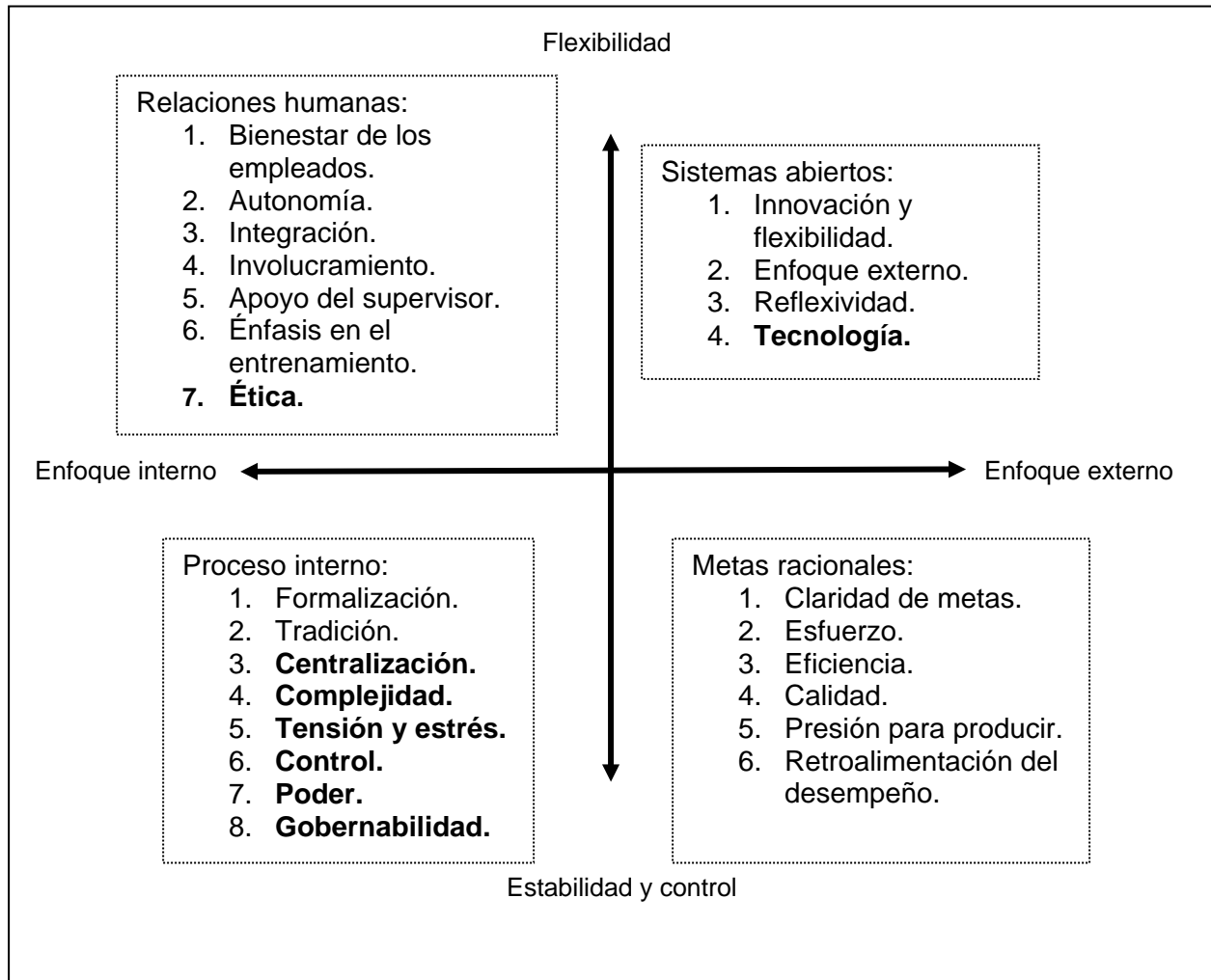
De este modo otras investigaciones pueden seguir explorando el clima y la cultura en el marco ofrecido por el Modelo de los Valores en Competencia y refinar la medición de un constructo en función del otro.

Consideramos que el estudio de Patterson et al. (2005) y el que ahora nos ocupa han sido un buen punto de partida ya que fueron realizados en muestras considerables (6,869 y 1,424 respectivamente), con una amplia variedad de organizaciones (55 y 12 en cada caso). Sin embargo, ha llegado el momento de introducir diseños mixtos al análisis de la asociación clima-cultura, de toda clase y, obviamente, con evaluaciones

tanto cuantitativas como cualitativas; usando un esquema tan “original, sólido y completo” como lo es el Modelo de los Valores en Competencia.

Figura 37

Visualización de variables actuales y potenciales del clima organizacional en el marco del Modelo de los Valores de Competencia⁴⁶.



En definitiva, la pregunta de investigación esencial de la tesis ha sido respondida afirmativamente y no en un nivel especulativo sino empírico, lo mismo que la hipótesis fundamental.

⁴⁶ En negritas aparecen las nuevas variables.

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 19 factores (variables iniciales, antes de la prueba piloto), se obtuvieron 21, cuatro *centrales* y 17 que podríamos denominar “secundarios”; y si efectuamos un examen cuidadoso de la estructura de las matrices factoriales y los reactivos, nos percataremos 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). Aunque estos autores encontraron una estructura de 17 factores, lo que sugiere que los resultados del presente trabajo tal vez sean más acordes con dicho marco de referencia.

En resumen, el MVC sigue demostrando solidez y refinándose, no solamente para operacionalizar a la cultura organizacional sino también para contextualizar al clima y su medición.

Respecto a la segunda y tercera hipótesis derivadas de las consideraciones de Cameron y Quinn (2006) y la literatura que le antecede sobre el MVC, 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 cuadrantes tuvieron correlaciones considerables entre sí, salvo en el caso del dominio relativo al *proceso interno*. Desafortunadamente, debido a la baja confiabilidad de sus escalas y a la nebulosa estructura factorial de éste, no podemos afirmar ni que el cuadrante deba ser excluido, ni tampoco que mantiene bajos niveles de vinculación con el resto de los dominios. La literatura nos señala que es un cuadrante fundamental, aunque no lo hayamos podido corroborar.

Ahondando en lo anterior, el MVC enfatiza que las organizaciones se dispersan a través de los cuadrantes, poseyendo un menor o mayor grado de énfasis en todos, más que “encajar” en uno solo. El modelo rechaza un enfoque “tipológico” o de clasificación, argumentando 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.

De igual modo, no podemos esperar que las empresas e instituciones enfatizen en un nivel alto cada una o la mayoría de las dimensiones o variables dentro de un cuadrante. Por ejemplo, podemos descubrir que en el caso de dos organizaciones con una orientación considerable hacia el cuadrante de *metas racionales*, una enfatiza la claridad de metas y la calidad; mientras que la otra resalta el esfuerzo y la eficiencia.

El Modelo de los Valores en Competencia nos provee de una “topografía” del clima organizacional en el contexto de la cultura corporativa, pero no propone que las organizaciones caracterizadas por un énfasis hacia las “relaciones humanas” deban tener puntuaciones elevadas en todas o la mayoría de las dimensiones dentro de este cuadrante.

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 las dimensiones del *dominio 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 *dominio de metas racionales*. Este último patrón se repite al hablar de las dimensiones del *cuadrante de sistemas* en comparación con el de *metas*. Por supuesto, las variables del *cuadrante de proceso* interno mostraron una tendencia a bajas correlaciones con el resto de las dimensiones de los otros tres cuadrantes. Pero una vez más, no podemos discernir si esto es “real” o se debe a una débil confiabilidad de las escalas.

En términos generales, la estructura de relaciones entre factores refuerza la idea de que en la mayoría de las organizaciones se presentan dimensiones o valores de todos los cuadrantes, es decir, el Modelo de los Valores en Competencia es multidimensional y no lineal. Asimismo, tal marco de referencia no puede prescindir de

alguno de los cuadrantes, por ello debe insistirse en que futuros estudios vuelvan a evaluar al dominio vinculado con el proceso interno, pero ampliado, a través de variables e ítems que lo “capturen”.

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 “molaes”, 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.

Por otra parte, el instrumento demostró su capacidad de discriminar entre organizaciones, tal y como lo evidencian los diferentes análisis de varianza realizados. Lo que constituye un elemento crucial para la validación de un conjunto de reactivos y del esquema teórico-conceptual que lo respalda.

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).

El instrumento fue validado mediante evidencia de tres tipos: De contenido, de criterio y de constructo; que constituye la información necesaria para tal labor (Hernández Sampieri et al., 2006; Henson y Hwang, 2004; Trochim, 2004; Padua, 2004; Anastasi y Urbina, 1997; Fink, 1995; Carmines y Zeller, 1991; On-Kim y Mueller, 1978a y 1978b; Harman, 1976).

La validez de contenido se logró a través de la revisión de la literatura (incluyendo varios meta-análisis) y de diversos instrumentos de medición aplicados en

el medio laboral mexicano. Además de que se utilizó un modelo con abundante evidencia empírica y referencias en prácticamente todo el mundo. Por otra parte, la inclusión de expertos que examinaran el cuestionario reforzó tal validez; al igual que los resultados de los análisis de regresión.

La validez de criterio y de constructo se evaluaron mediante el análisis de factores.

La medida que hemos comenzado a explorar fue generada sobre una base racional, el Modelo de los Valores en Competencia, que refleja por sí mismo un desarrollo teórico previo notable. Se fundamenta en los “cimientos” conceptuales de las ciencias organizacionales y puede servir a distintos fines e intereses de estudio, permitiendo a los investigadores probar proposiciones teóricas centrales respecto a relaciones entre el clima y la cultura, por una parte, y resultados organizacionales, por la otra, tales como: Efectividad empresarial, productividad, desempeño financiero, calidad en el servicio, rentabilidad, índices de accidentes y otros.

Además, es un instrumento de relativa fácil aplicación, comprensible para todos los empleados alfabetos y que “captura” las dimensiones esenciales del clima, ubicadas en un modelo de cultura organizacional. El investigador o analista puede utilizar las 17 escalas o elegir solamente las que más le convengan o juzgue apropiadas de acuerdo a su estudio o diagnóstico.

Desde luego, es necesario continuar mejorando el instrumento, como ya se discutió previamente. Sin embargo, puede usarse para analizar el impacto de fusiones y adquisiciones, debido a que proporciona un panorama de las similitudes o diferencias entre climas organizacionales de distintas empresas; también para evaluar los efectos de decisiones significativas que afectan a la organización (una reestructura, un programa de cambio, etcétera), al medir el clima antes y después de éstas; además de determinar en qué valores (cuadrantes y dimensiones o variables) tuvo consecuencias relevantes; si en las relaciones humanas, las metas racionales, los procesos internos y/o los sistemas abiertos. En este sentido puede poseer un valor predictivo.

Naturalmente, su aplicación debe ser cuidadosa, las instrucciones tienen que ser claras y precisas, y debe explicarse ampliamente el sentido de la codificación (números

en las alternativas de respuesta), así como que algunos ítems son positivos y otros negativos.

El cuestionario puede administrarse individualmente o en grupos y con asistencia para dudas. Debe ser anónimo y es indispensable que se preserve este aspecto y que los respondientes lo perciban (por ejemplo, que depositen los ejemplares contestados en urnas cerradas que se sellen cuando se hayan recolectado los datos necesarios). Resulta recomendable que sea aplicado, codificado, analizado e interpretado por agentes externos a la empresa o institución donde se implemente.

Previo a la aplicación definitiva del instrumento, es indispensable efectuar una prueba piloto con al menos 70 sujetos, explorar la confiabilidad cuantitativa y evaluar si se comprende el sentido de las preguntas por los empleados participantes.

Diversos autores aconsejan efectuar análisis comparativos por “climas de las subculturas” (por ejemplo, entre áreas o niveles jerárquicos), respetando los tamaños mínimos que exigen las correspondientes pruebas o métodos estadísticos. En el caso de esta tesis, sí se llevaron a cabo tales análisis; pero no se presentaron por cuestiones de la confidencialidad pactada con las organizaciones participantes. Cabe señalar que en cuanto a género, no se presentaron diferencias significativas.

La validación de criterio puede optimizarse mediante entrevistas cualitativas que en su guía de tópicos reflejen las dimensiones de todos los cuadrantes.

En conclusión, sostenemos que el Modelo de los Valores en Competencia y el instrumento perfilado son probablemente la mejor forma de caracterizar la cultura de una organización y medir, simultáneamente, su clima.

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 mexicanas.

El camino nos señala seguir explorando avanzando y confirmando la compleja naturaleza de la relación entre dos de las construcciones más relevantes en la literatura administrativa: El clima organizacional y la cultura empresarial o institucional. Esperamos haber contribuido un poco al entendimiento de este vínculo.

BIBLIOGRAFÍA.

Abbey, A., y Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26, 2, 362–368.

Adamowki, S., Therriault, S. B., y Cavanna, A. P. (2007). *The autonomy gap: Barriers to effective school leadership*. Washington, DC, EE. UU.: American Institute for Research and Thomas B. Fordham Institute. (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 496 189) .

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>

Afifi, A., y Clark, V. (2004). *Computer aided multivariate análisis*. Boca Raton, FL, EE. UU.: Chapman and Hall.

Agrell, A., y Gustafson, R. (1994). The Team Climate Inventory and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 2, 143-151.

Alvarez, G. (1992). El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 1 / 2.

Allen, J. P., y Meyer, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage Publications.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. En B. M. Staw, y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol 10, (123-167). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

American Psychological Association (2002): *Manual de estilo de publicaciones de la APA*. México, DF, México: Ed. El Manual Moderno.

Anderson, N. R., y King, N. (1993). Innovation in organizations. En C.L. Cooper, y I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology Vol. 8* (pp. 1-31). New York, NY, EE. UU.: John Wiley & Sons.

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.

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, DF, México.

Argyris, Ch. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL, EE. UU.: Dorsey Press.

Armstrong, M. (1991). *A handbook of personnel management practice* (4ta. ed.). London, U. K.: Kogan Page.

Arnold, D. R., y Capella, L. M. (1985). Corporate culture and the marketing concept: A diagnostic instrument for utilities. *Public Utilities Fortnightly*, 116, 8, 32-38.

Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, A., y Akselsson, R. (2004). Organizational climate in air traffic control. Department of Psychology, Division of Work & Organizational Psychology, Lund University; Department of Design Sciences, Division of Ergonomics, Lund Institute of Technology, Lund University; and Swedish Aviation Centre, Lund University. Lund, Suecia. Recuperado el 1 de agosto del 2004, de: <http://www.flygforsk.lu.se/files/EA-OHP-02-HUFA-MA.pdf>

Aumada, 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.

Austin, A. E. (1990). Faculty cultures, faculty values. En W. G. Tierney (Ed.), *New directions for institutional research*, 68 (pp. 61-74). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass Publishers.

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>

Baard, P. P., Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 10, 2045-2068.

Babbie, E. (2004). *The practice of social research with infotrac* (10a. ed.). Belmont, CA, EE. UU.: Wadsworth Publishing Company.

Bachiochi, P. D., Stanton, J. M., Robie, C., Perez, L., y Smith, P. C., (1998, abril). *Revising the JDI work subscale: Insights into stress and control*. Documento presentado en la Reunión Annual de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX, EE. UU.

Barney, J. (1991), Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 2, 99-120.

Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. Caracas, Venezuela, Instituto Nacional de Canalizaciones. Recuperado el 25 de julio del 2004, de: <http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml>

Beck, R. C. (1990). *Motivation: Theories and principles*. Englewood Cliffs, NJ, EE. UU.: Prentice Hall.

Beckler, D. G., y Messer, C. S. (1997). *Organizational climate surveys at the National Agricultural Statistics Service*. National Agricultural Statistics Service. Washington, DC, EE. UU.: United States Department of Agriculture.

Bellows, R. M. (1977). *Psicología del personal en la industria y los negocios*. México, DF, México: Editorial Diana.

Bernhardt, K., Donthu, N., y Kennet, P. (2000), "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", *Journal of Business Research*, 47, 2, 161-171.

Berrio, A. A. (2003). Competing Values Framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41, 2, versión electrónica. Recuperado el 3 de enero del 2007, de: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>.

Blalock, H. M. (1980). *Construcción de teorías en ciencias sociales: De las formulaciones verbales a las matemáticas*. México, DF, México: Editorial Trillas.

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.

Blum, M.L., y Naylor, J.C. *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México, DF, México: Editorial Trillas.

Bowers, D. G., y Taylor, J. C. (1970). *Survey of organizations*. Ann Arbor, MI, EE. UU.: University of Michigan.

Bowers, D. G., y Taylor, J. C. (1972). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. Ann Arbor, MI, EE. UU.: University of Michigan.

Bowling Green State University (2004). *The Job Descriptive Index*. Bowling Green, OH, EE.UU. Recuperado el 10 de agosto del 2004, de: <http://www.bgsu.edu/departments/psych/JDI/>

Brown, J. A. C. (1981). *La Psicología social en la industria*. México, DF, México: Fondo de Cultura Económica.

Brown, R. L., y Holmes, H. (1986). The use of a factor analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. *Accident Analysis and Prevention*, 18, 6, 445-470.

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.

Brown W., y Moberg D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: Enfoque integral*. México, DF, México: Editorial Limusa.

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Tercera reimpresión. México, DF, México: Ed. Trillas.

Brunet, L. (2000). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Quinta reimpresión. México, DF, México: Ed. Trillas.

Buenger, V., Daft, R.L., Conlon, E. J., y Austin, J. (1996). Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences. *Organization Science* 7, 5, 557-576.

Burke, W. W. (1994). *Organization Development: A process of learning and changing* (2da. ed.). Reading, MA, EE. UU.: Addison-Wesley.

Burke, M. J., Borucki, C. C., y Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77, 5, 717–729.

Burke, W. W., y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 3, 523–545.

Burningham, C., y West, M. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 1, 106-117.

Burton, R. M., Lauridsen, J., y Obel, B. (1999, septiembre). *Tension and resistance to change in organizational climate: Managerial implications for a fast paced world*. The Fuqau School of Business, Duke University; Department of Economics & Department of Management, SDU-Odense University. Durham, NC, EE. UU. & Odense, Dinamarca. Disponible en:
<http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20Lauridsen%20tension%202000.pdf>

Burton, R. M., Lauridsen, J., y Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43, 1, 67-82.

Bustos, P., Miranda, M., y Peralta, R. (2004). *Clima organizacional*. Documento no publicado. Disponible a través de rodrigo1213@hotmail.com

Byham, W. (1997). *Zapp! The lightning of empowerment: How to improve productivity, quality, and employee satisfaction*. New York, NY, EE. UU.: Ballantine Books.

Caldwell, B. (1994). Missteps, miscues. *Information Week*, 20 de junio, p. 50.

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizacional culture* (edición revisada). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Campbell, J. (1977). On the nature of organizational effectiveness. En: P. Goodman y J. Pennings (Eds), *New perspectives on organizational effectiveness* (13–55). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Campion, M. A., Medsker, G. J., y Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and efectiveness: Implications for designing efective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 4, 823-850.

Caracheo, L. (2001). *Factores internos del desarrollo humano del individuo en el trabajo*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Celaya, Celaya, Gto., México.

Carmines, E. G., y Zeller, R.A. (1991). *Reliability and validity assessment*. Newbury Park, NJ, EE. UU.: Sage Publications.

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.

Cooke, R., y Lafferty, J. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI, EE. UU.: Human Synergistics.

Cooke, R., y Lafferty, J. (1989). *Level V: Organizational culture inventory--form I*. Plymouth, MI, EE. UU.: Human Synergistics.

Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2da. ed.). Upper Saddle River, NJ, EE. UU.: Pearson Education Inc.

Cummings, R. (2006). *Evaluating the evidence base for effective health and safety management* (Experts views on the evidence base for effective health and safety management). Reporte gubernamental HSL/2006/67. Harpur Hill, Buxton, U. K.: Health and Safety Laboratory/Crown.

Church, A. H. (1995). Managerial behaviors and work group climate as predictors of employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 2 , 73 -205.

Dastmalchian, A., Lee, S., y Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: A comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 2, 388 – 412.

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

Davies, B., Philp, A., y Warr, P. (1993). *CCQ manual and user's guide*. Thames Ditton, Surrey, U. K.: Saville and Holdsworth.

Davis, K., y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ava. ed.). México, DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures.*, Reading, MA, EE. UU.: Addison-Wesley.

Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (2000a). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York, NY, EE. UU.: Perseus Books Group.

Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (2000b). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. New York, NY, EE. UU.: Perseus Books Group.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY, EE. UU.: Plenum Press.

Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA, EE. UU.: D. C. Heath and Company.

Deci, E. L., Koestner, R., y Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125, 6, 627-668.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY, EE. UU.: Kluwer Academic / Plenum Publishers.

Dedobbeleer, N., y Beland, F. (1991). A safety climate measure for construction sites. *Journal of Safety Research*, 22, 2, 97-103.

Dedobbeleer, N., y Beland, F. (2007). *Organizational climate and safety*. Recuperado el 17 de enero de 2007, de:
<http://www.ilo.org/encyclopedia/?doc&nd=857100073&nh=0&ssect=0>

De la Garza, T., Hernández, R., y Fernández, 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.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21, 3, 619-654.

Denison, D. R., Hooijberg, R. y Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organizational Science*, 6, 5, 524-540.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., y Ivancevich, J. M. (1987). *Perspectives on management*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill.

Dunnette, M. D., y Kirchner, W. K. (1974). *Psicología industrial*. México, DF, México: Editorial Trillas.

Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. En B. M. Bass y P. J. D. Drenth (Eds.). *Advances in organizational psychology* (177–190). Newbury Park, CA, EE. UU.: Sage.

Evans, G. L. (1996). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by community college presidents*. Disertación doctoral no publicada, University of Florida, Gainesville, FL, EE. UU.

Fishman, N., y Kavanaugh, L. (1989). Searching for your missing quality link. *Journal of Quality and Participation*, 12, 1, 28-32.

Fleishman, E. A., y Bass, A. R. (1976). *Estudios de Psicología Industrial y del personal*. México, DF, México: Editorial Trillas.

Forehand, G., y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 6, 361-382.

Frederiksen, N., Jensen, O., y Beaton, A. E. (1972). *Prediction of organizational behavior*. Easton, PA, EE. UU.: Pergamon Press.

Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, 690–697.

Friedlander, F., y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.

Furnham, A., y Gunter, B. (1993a) *Corporate assessment*. London, U. K.: Routledge.

Furnham, A., y Gunter, B. (1993b). Corporate culture: Definition, diagnosis and change. En C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8 (234-261). Chichester, UK: John Wiley.

Galbraith, J. R. (2005). *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure, and process*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey Bass.

Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60, 1, 135-139.

Gellerman, S. W. (1960). *People, problem and profits*. New York, NY, EE. UU.: Mc Graw-Hill.

Gellerman, S. W. (1963). *Motivation and productivity*. New York, NY, EE. UU.: American Management Association, Inc.

George, D., y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC + Step by: A simple guide and reference*. Belmont, CA, EE. UU.: Wadsworth Publishing Company.

George, J. R., y Bishop, L. K. (1971). Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 16, 4, 467-475.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnely, J. H. (1979). *Organizations : Structure, processes, behavior*. New York, NY, McGraw Hill.

Gifford, B. D. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47, 1, 13-25.

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.

Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 1, 133–137.

Gonçalves, A. P. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Manuscrito no publicado bajo parámetros de libro o artículo de revista periódica. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Gonçalves, A. P. (2003, agosto). *Clima organizacional*. Recuperado el 15 de agosto del 2006, de: <http://www.phpartners.com>

Gonçalves, A. P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 15, 1, 1-10. Recuperado el 1 de agosto del 2006, de: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Goodsell, Ch. T. (2003). *The case for bureaucracy: A public administration polemic* (4ta. ed.). Washington, DC, EE. UU.: CQ Press.

Gratto, F. J. (2001). *The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants*. Disertación doctoral no publicada, Graduate Faculty of The College of Education. University of Florida, Gainesville, FL, EE. UU.

Gray, P. (2007). *Breakthrough IT: Supercharging organizational value*. Hoboken, NJ, EE. UU.: John Wiley & Sons.

Griffin, M., y Mathieu, J. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 6, 731-744.

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.

Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 1, 120–125.

Hackman, R., Lawler, E., y Porter, L. (1977). *Perspectives on behavior in organizations*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill.

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 2, 159-170.

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA, EE. UU.: Addison-Wesley.

Halpin, A. W., y Crofts, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago, IL, EE. UU.: The University of Chicago.

Hall, D. T. (1995). *Career Development*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage Publications.

Harman. H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago, IL, EE. UU.: University of Chicago.

Harris, P. R., y Moran, R. T. (1991). *Managing cultural differences* (3era. ed.). Houston, TX, EE. UU.: Gulf Publishing Co.

Hauser, M. (1998). Organizational culture and innovativeness of firms: An integrative view. *International Journal of Technology Management*, 16, 1, 239–255.

Hay Group (2003, julio). *Organizacional climate*. Recuperado el 17 de julio del 2004, de: www.uch.edu.ar/rrhh.

Henson, R. K., y Hwang, D. (2002). Variability and prediction of measurement error in Kolb's Learning Style Inventory scores: A reliability generalization study. *Educational and Psychological Measurement*, 62, 4, 712-727.

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.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). México, DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Hodgetts, R. M., y Altman, S. (1979). *Organizational behavior*. Rantoul, IL, EE. UU.

Hodgetts, R. M., y Altman, S. (1991). *Organizational behavior: Theory and practice*. New York, NY, EE. UU.: Prentice Hall.

Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA, EE. UU.: Sage.

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.

Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., y Griffith, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 6, 890–909.

Hosking, D. M., y Anderson, N. R. (Eds.) (1992). *Organizational change and innovation: Psychological perspectives and practices in Europe*. London, U. K.: Routledge.

Houghton, P. M., y Houghton, T. J. (2007). *APA: The Easy Way!* EE. UU: Baker College.

Huang, S. L. (2006). An assessment of science teachers' perceptions of secondary school environments in Taiwan. *International Journal of Science Education*, 28, 1, 25-44.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., y Nichols, E. L. (2002). An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time with supply chains. *Academy of Management Journal*, 45, 3, 557–586.

Hutchins, E. B. (1962, agosto-septiembre). The evaluation of environmental determinants in schools. En P. E. Meehl (Ed.). Ponencia presentada en la 70th Annual Convention de la American Psychological Association. St. Louis, MO, EE. UU.

Hutchins, E. B. (1962). Effect of research emphasis on medical students and medical curricula. *Journal of Medical Education*, 37 (12, pt. 2), 67-82.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill/Irwin.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática –INEGI– (2004). Censos Económicos. *Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas: Visión censal*. México, DF, México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

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., y James, L. A. (1992). Psychological climate and affect: test of a hierarchical dynamic model. En C. Cranny, P. Smith, y E. Stone (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (89–117). New York, NY, EE. UU.: Lexington Books.

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., Joyce, W. F., y Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 1, 129–132.

James, L. R., Hartman, A., Stebbins, M.W., y Jones, A. P. (1977). Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation. *Personnel Psychology*, 30, 2, 229–254.

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.

Johnsrud, L. K. (2002). Measuring the quality of faculty and administrative worklife: Implications for college and university campuses. *Research in Higher Education*, 43, 3, 379-395.

Jolliffe, I. T. (2002). *Principal Component Analysis* (2da. ed.). Heidelberg, Alemania: Springer-Verlag.

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.

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.

Kahle, L. R. (1984). *Attitudes and social adaptation: A person-situation interaction approach*. Oxford, OX, U. K.: Pergamon Press.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., y Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 7, 1175–1198.

Kates, A., y Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization: Using the STAR Model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Katz, D., y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY, EE. UU.: Wiley.

Kavanaugh, M. H., y Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, 1, 81-103.

Kay, K., y Warr, P. (1996). Employee well-being. *Psychology at Work*, 4, 224-53.

Kay, W. (2000). Job satisfaction of British Pentecostal Ministers. *Asian Journal of Pentecostal Studies*, 3, 1, 83-97.

Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México, DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Kerlinger, F.N., y Pedhazur, E.J. (1973). *Multiple regression in behavioral research*. New York, NY, EE. UU.: Holt, Rinehart, and Winston.

Klein, K. J., y Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 4, 1055-1080.

Kopelman, R. E., Brief, A. P., y Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282–318). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY, EE. UU.: Free Press.

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. (1967). The multitrait multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, 51, 5, 369-381.

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 -

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill.

Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (fracción III del artículo 3), publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, última reforma publicada DOF 06-06-2006. México, DF, México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill.

- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York, NY, EE.UU.: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*, 24, 6, 585-597.
- Likert, R. (1974). *El gobierno participativo en la empresa*. Paris, Francia: Collection Hommes.
- Likert, R. (1976). A technique for the measurement of attitudes. En G. F. Summers (Ed.), *Attitude measurement* (149-158). Chicago, IL, EE. UU.: Rand McNally.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA, EE. UU.: Harvard University.
- Litwin, G., y Stringer, H. (1978). *Organizational climate*. New York, NY., EE. UU.: Simon & Schuster.
- Luengo, J., Sevilla, D., y Torres, M. (2005). From centralism to decentralization: The recent transformation of the Spanish Education System. *European Education*, 37, 1, 46-61.
- Lundberg, C. (2001). Working with cultures in organizations: A social rules perspective. En G. L Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (325-345). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Martin, J. (1995). Organizational culture. En N. Nicholson, R. Schuler, y A. Van de Ven (Eds.). *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 376-382). Oxford, OX, U. K.: Basil Blackwell Ltd.
- Martínez, L. (2004). *¿Qué es el clima organizacional?* Recuperado el 4 de agosto del 2004, de: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- Martínez, N. H., y Dávila, A. (1998). Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: El estudio de la cultura en instituciones educativas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 3, 6, 203-219.
- McCormick, E. J., e Ilgen, D. R. (1980). *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs, NJ, EE. UU.: Prentice Hall.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill.

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.

McMurray, A.J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *The Journal of American Academy of Business*, 3, 1/2, 1-3.

Mearns, K., Whitaker, S. M., y Flin, R. (2001). Benchmarking safety climate in hazardous environments: A longitudinal, interorganizational approach. *Risk Anal*, 21, 4, 771-786.

Melchior, D. C., Jr. (2007). *Shared services: A manager's journey*. Hoboken, NJ, EE. UU.: Wiley.

Melià, J. L. (2004). *Cuestionario de satisfacción laboral*. Manuscrito no publicado, Universitat de València, Valencia, España.

Meliá, J. L., Tomás, J. M., y Oliver, A. (1992). Concepciones del clima organizacional hacia la seguridad laboral: Replicación del modelo confirmatorio de Dedobbeleer & Beland (1991). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 9, 22, 89-98.

Mellado, C. (2005). *Validez de constructo de una escala para medir clima y liderazgo desde una óptica comunicativa en la pequeña empresa industrial* (Reporte no. 47, octubre-noviembre). Concepción, Chile: Universidad de Concepción, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Comunicación Social.

Menne, J. W. (1967). Techniques for evaluating the college environment. *Journal of Educational Measurement*, 4, 4, 219-225.

Meyer, H. H. (1968). Achievement motivation and industrial climates. En R. Tagiuri, and G. H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept* (35-65). Boston, MA, EE. UU.: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 20-52.

Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage Publications.

Michaelson, G. A. (2001). *Sun Tzu: The art of war for managers: 50 strategic rules*. Avon, MA, EE. UU.: Adams Media Corporation.

Michalisin, M. D., Smith, R. D., y Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*, 5, 4, 360–387.

Michela, J. L., y Burke, W. E. (2000). Organizacional culture and climate in transformations for quality and innovation. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 225-244). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Miles, R., y Snow, CH. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford, CA, EE. UU.: Stanford University Press.

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.

Moos, R. H., e Insel, P. M. (1974). *The work environment scale*. Palo Alto, CA, EE.UU.: Consulting Psychologist Press, Inc.

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.

Murray, H. A., Barrett, W. G., y Homburger, E. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age, by the workers at the Harvard Psychological Clinic*. New York, NY, EE. UU.: Oxford University Press.

Myers, D. A. (2007). Teacher power-revisited. *Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 80, 5, 239-242.

Naylor, J.C., Pritchard, R. D., e Ilgen, D.R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York, NY, EE. UU.: Academic Press.

Neal, A., Griffin, M. A., y Hart, P. M. (2000). The impact of organisational climate on safety climate and individual behaviour. *Safety Science*, 34, 1-3, 99-109.

Noe, R. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Some neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, 4, 736–749.

O'Neill, R.M., y Quinn, R.E. (1993). Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework. *Human Resource Management*, 32, 1, 1-7.

O'Reilly, C., y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.

Ochitwa, O. P. (2004). *A Study of the Organizational Climate of High and Low Adopter Elementary Schools in Saskatchewan*. SSTA Research Centre Report #R27.

Recuperado el 22 de agosto del 2004, de:

http://www.ssta.sk.ca/research/school_improvement/rp27.htm

Oliver, A., Tomás, J. M., y Meliá, J. L. (1993). Una segunda validación cruzada de la escala de clima organizacional de seguridad de Dedobbeleer y Beland: Ajuste confirmatorio de los modelos unifactorial, bifactorial y trifactorial. *Psicológica*, 14, 1, 59-73.

On Kim, J. O., y Mueller, C. (1978a). *Introduction to factor analysis*. Beverly Hills, CA, EE. UU.: Sage Publications.

On Kim, J. O., y Mueller, C. (1978b). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, CA, EE. UU.: Sage Publications.

Oskamp, S., y Schultz, W. (2004). *Attitudes and opinions* (3era. ed.). Mahwah, NJ, EE. UU.: Lawrence Erlbaum Associates.

Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 1, 56-90.

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.

Pace, C.R. (1962). Methods of describing college cultures. *Teachers College Record*, 63, 4, 267-277.

Pace, C. R. (1963a). *CUES: Preliminary manual*. Princeton, NJ, EE. UU.: Educational Testing Service.

Pace, C. R. (1963b). Differences in campus atmosphere. En W.W. Charters, & N. Gage. (Eds.). *Readings in the social psychology of education* (pp. 73–79). Boston, MA, EE. UU.: Allyn & Bacon.

Pace, C.R., y Stern, G.G. (1958). An approach to the measurement of the psychological characteristics of college environments. *Journal of Educational Psychology*, 49, 269-277.

Pant, N., y Singh, K. (2001). In diversity is there strength? Ruminations on changing faces in business. En G. L Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (557-572). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Pargament, K. I. , Silverman, W., y Johnson, S. (1983). The psychosocial climate of religious congregations. *American Journal of Community Psychology*, 11, 4, 351-381.

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., Payne, R., y West, M. (1996). Collective climates: A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1675–1691.

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. (1990). Madness in our method: A comment on Jackofsky and Slocum's paper: A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 1, 77-80.

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* (pp. 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., Fineman, S., y Wall, T. D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1, 45–62.

Payne, R. L., y Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (1125–1173). Chicago, IL, EE. UU.: Rand McNally.

Penley, L. E., y Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 1, 43-59.

Peters, T., y Waterman, R. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. New York, NY, EE. UU.: Harper & Row.

Peterson, M., y Spencer, M. (1990). Understanding academic climate and culture. En W.G. Tierney (Ed.), *New directions for institutional research* (3-18). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass Publishers.

Petrick, J. A., y Quinn, R. E. (2001). Integrity capacity as a strategic asset in achieving organizational excellence. *Measuring Business Excellence*, 5, 1, 24 – 31.

Petterson, L. L., Arnetz, B. B., y Arnetz, J. E. (1995). Predictors of job satisfaction and job influence - Results from a national sample of Swedish nurses. *Psychother Psychosom*, 64, 1, 9-19.

Porter, L. W., Lawler, E. E., y Hackman, J. L. (1975). *Behavior in organizations*. New York, NY, EE. UU.: McGraw Hill.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA, EE. UU.: The Iowa State University.

Pritchard, R. D., y Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 1, 126–146.

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.

Reich, B. H., y Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 24, 1, 81–113.

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.

Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 668–681.

Riordan, Ch., Vanderberg, R. J., y Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44, 4, 471–488.

Rivas, A. (2006). *Sun Tzu - El arte de la guerra*. Recuperado el 23 de diciembre de 2006, de: <http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm>

Rizzo, M. E. (2004). *Desarrollo de un método cuantitativo para evaluar el clima organizacional*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Celaya, Celaya, Gto., México.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México, DF, México: Pearson/Prentice Hall.

Robbins, S. P., y Judge, T. (2007). *Essentials of organizational behavior* (9a. ed.). New York, NY, EE. UU.: Prentice Hall.

Roberts, K. H., Hulin, C. L., y Rousseau, D. M. (1978). *Developing an interdisciplinary science of organizations*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Rodríguez, M. C. (2002). *Elaboración de un instrumento de diagnóstico del clima laboral y su aplicación en la Presidencia Municipal de Celaya*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Celaya, Celaya, Gto., México.

Ross, Th. (1976). The organizational climate of schools. *International Review of Education*, 22, 4, 441-463.

Rouiller, J., y Goldstein, I. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 4, 377–390.

Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. Cooper, e I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, volumen 3 (139–158). New York, NY., EE. UU.: Wiley.

Roznowski, M. (1989). Examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items. *Journal of Applied Psychology*, 74, 5, 805–814.

Rundmo, T. (1994). Associations between safety and contingency measures and occupational accidents on offshore petroleum platforms. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 20, 2, 128-131.

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.

Ryan, R. M. (2001). *Intrinsic Motivation Inventory*. Rochester, New York, NY, EE. UU. Recuperado el 11 de agosto del 2004, de:
<http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/intrins.html>

Salisbury, C. L., y McGregor, G. (2002). The administrative climate and context of inclusive elementary schools. *Exceptional Children*, 68, 2, 259-274.

Salminen, S., y Seppälä, A. (2005). Safety climate in finnish and swedish speaking companies. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 11, 4, 389–397.

Satterlee, B. (1988). *A study to determine the job satisfaction of the engineering/industrial faculty at Delgado Community College* (Reporte No. CE058981). Washington, DC, EE. UU. (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 336 593).

Schabracq, M. J. (2007). *Changing organizational culture: The change agent's guidebook*. West Sussex, U. K.: John Wiley & Sons Ltd.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización* (3ª. ed.). México, DF, México: Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2da. Ed.). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass Publishers.

Schneider, B. J. (1972). Organizational climate, individual preferences and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, 56, 3, 211-217.

Schneider, B. J. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57, 3, 248-256.

Schneider, B. J. (1975a). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60, 4, 459-465.

Schneider, B. J. (1975b). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 4, 447-479.

Schneider, B. J. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.

Schneider, B. J. (1990) (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Schneider, B. J., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., y Holcombe, K. M. (2000). The climate for service. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

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., Gunnarson, S. K., y Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23, 1, 17-29.

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., White, S. S., y Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 2, 150-163.

Schneider, B. J., y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climates. *Personnel Psychology*, 21, 323-332.

Schneider, B. J., y Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 3, 423-433.

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.

Schneider, B. J., y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 1, 19–39.

Schneider, B. J., y Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 3, 318–328.

Schwartz, H., y Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 1, 30-48.

Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro (2007). *Página web*, portada, apartado dedicado al Sistema de Información para el Desarrollo Empresarial la Competitividad y la Articulación Productiva, tabla titulada: *Estratificación por número de trabajadores*. Recuperado el 13 de agosto del 2007, de: <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/deseeco/esteco/oponeg/dime.htm>

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.

Shortell, S.M., O'Brien, J.L., Carman, J.M., Foster, R.W., Hughes, F.X., Boerstler, H., y O'Connor, E.J. (1995) Assessing the impact of continuous quality improvement/Total quality management: Concept versus implementation. *Health Services Research*, 30, 2, 377-401.

Sikula, A.F. (1976). *Personnel Administration and Human Resources Management*. New, York, NY, EE. UU.: John Willey.

Sitkin, S. B., y Stickel, D. (1996). The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality. En R. M. Kramer, y T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations frontiers of theory and research* (39-50). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Smircich, L., y Calá's, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, y L. W. Porter (Eds.). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (228–263). Newbury Park, CA, EE. UU.: Sage.

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.

Smith, P. C., y Stanton, J. M. (1999). Perspectives on the measurement of job attitudes: The long view. *Human Resources Management Review*, 8, 4, 367-386.

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.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage Publications.

SPSS (2007). *Statistical Package for the Social Sciences, v. 15, manual for the base systems*. Chigaco, IL, EE. UU.: SPSS Inc.

Stern, G. G. (1964). "B=f(P,E)". *Journal of Personality Assessment*, 28, 2, 161-168.

Stern, G. G. (1965). Student ecology and the college environment. *Journal of Medical Education*, 40, 132-154.

Stern, G.G. (1970). *People in context: Measuring person-environment in education and industry*. New York, NY, EE. UU.: Wiley.

Storck, J., y Hill, P. A. (2000). Knowledge diffusion through strategic communities. *Sloan Management Review*, 41, 2, 63–74.

Sun-tzu, Sun Pin, Lee Sawyer, M.-Ch., y Sawyer, R. D. (1996). *The complete art of war: History and Warfare*. Cumnor Hill, Oxford, OX, U. K.: HarperCollins Publishers.

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En R. Tagiuri, and G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept* (11-35). Boston, MA, EE. UU.: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Tetrick, L. E. (2007). *Organizational structure*. Recuperado el 7 de octubre del 2007, de <http://www.ilo.org/encyclopaedia/?print&nd=857100023>.

Tharenou, P. (1997). Organizational, job and personal predictors of employee participation in training and development. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 2, 111-34.

The Center for Early Childhood Leadership (1998). *Work environment profile*. Recuperado el 13 de abril del 2007, de: <http://cecl.nl.edu/technical/wep.pdf>

Thompson, M. D. (2005). Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi-frame application in a higher education setting. *Electronic Journal of Organizational Learning and Leadership*, 4 (otoño-Invierno).

Thompson, P. B. (2003). *Employee ownership and organizational outcomes*. Disertación doctoral no publicada, Universidad of Illinois at Chicago, Chicago IL, EE. UU.

Thomson, I. (2003). Power, control and status in physical education. *Scottish Educational Review*, 35, 1, 48-59.

Toro, F. A. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 1-2. Medellín, Antioquia, Colombia.

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.

Tracey, B. J., Tannenbaum, S. I., y Kavanaugh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 2, 239–252.

Trochim, W. M. (2004, octubre). *Measurement validity types*. Research Methods Knowledge Base, Cornell University. Disponible en red: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/measval.htm>

Turnipseed, P. H., y Turnipseed, D. L. (1992). Assessing organizational climate: Exploratory results with a new diagnostic model. *Leadership & Organization Development Journal*, 13, 5, 7-14.

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.

Ulrico, D., y Brockbank, W. (2005). *La propuesta de valor de los recursos humanos*. Barcelona, CT, España: Deusto Ediciones.

University of Twente (2007). *Competing values framework: Judging effectiveness of organizations*. Enschede, The Netherlands. Recuperado el 2 de enero del 2007, de: http://www.tcw.utwente.nl/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Organizational%20Communication/Competing_Values_Framework.doc/

Van Vianen, A. E. M. (2000). Person–organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 1, 113–149.

Van Vianen, A. E. M., y Prins, M. G. (1997). Changes in newcomers' person–climate fit following the first stage of socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 2, 101–114.

van der Post, W.Z., de Coning, T.J., y Smit, E.vd. M. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28, 4, 147-168.

Velázquez, R. (2004). *Clima organizacional*. Recuperado el 17 de agosto del 2007 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm>. Mayor información en: ricardovp@hotmail.com

Verbeke, W., Volgering, M., y Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 3, 303-330.

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* (pp. 339-354). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Volkwein, J. F., y Parmley, K. (2000). Comparing administrative satisfaction in public and private universities. *Research in Higher Education*, 41, 1, 95-116.

Wang J.H-Y., y Guthrie J.T. (2004). Modeling the effects of intrinsic motivation, extrinsic motivation, amount of reading, and past reading achievement on text comprehension between U.S. and Chinese students. *Reading Research Quarterly*, 39, 2, 162-186.

Warr, P. (1999). Well-being and the work-place. En D. Kahneman, E. Diener, y N. Schwarz (Eds.). *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (392-412). New York, NY, EE. UU.: Russell Sage Foundation

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA, EE. UU.: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage Publications.

Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, G.W., y Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN, EE. UU.: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Werther, W. B., y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta. ed.). México, DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Wiersma, W. y Jurs, S. G. (2005). *Research methods in education* (8a. ed.). Boston, MA, EE. UU.: Pearson.

Wilborn, W. (1998). *Diversity management effectiveness model*. Recuperado el 3 de agosto del 2004, de:
scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-042399-84603/unrestricted/rchp3a.pdf

Wiley, J. W., y Brooks, S. M. (2000). The high performance organizational climate. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (177-191). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Winter, R. S. (1991). Overcoming barriers to total management in colleges and universities. *New Directions for Institutional Research*, 18, 3, 53-62.

Woods, J. A. (1998). The six values of a quality culture. En J. W. Cortada y J. A. Woods (Eds.), *The Quality Yearbook, 1998* (versión electrónica). Madison, WI, EE. UU.: CWL Publishing Enterprises. Disponible en: <http://my.execpc.com/~jwoods/tqy1.htm>

WordNet (2007). *Diccionario electrónico*. Recuperado el 7 de enero del 2007, de:
<http://wordnet.princeton.edu/perl/webwn?s=values>

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.

Zammuto, R. F., Gifford, B., y Goodman, E. A. (2000). Managerial ideologies, organizational culture, and the outcomes of innovation. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (261–278). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Zammuto, R. F., y O'Connor, E. J. (1992) Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Review*, 17, 4, 701-728.

Zigarmi, D., y Sinclair, R. (1978). *The effect of a strike on organizational climate and leadership: A study of a middle school*. Manuscrito no publicado.

Zimmerman, D. K. (1978). Participative management: A Reexamination of the classics. *Academy of Management Review*, 3, 4, 896-901.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 1, 96-102.

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 4, 587–596.

Zohar, D. (2003). Safety climate: Conceptual and measurement issues. En J. Quick, y L. Tetrick (Eds.). *Handbook of organizational health psychology* (123-142). Washington, DC., EE. UU.: American Psychological Association.

Zuluaga, M. (2001). *Clima organizacional*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Zuluaga, M. (2004, s.f.). *Clima organizacional*. Recuperado el 28 de julio del 2004, de: <http://www.dafp.gov.co/Documentos/Publicaciones/CLIMA.PDF>

APÉNDICES.

APÉNDICE 1⁴⁷.

REVISIÓN ADICIONAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CONSIDERADAS EN LOS 60'S Y 70'S.

⁴⁷ El cuadro está basado en Brunet (2002, pp. 44-45), pero se han hecho algunas modificaciones al consultar las fuentes directas, en los casos de Litwin y Stringer (1968), Likert (1967) y Halpin y Crofts (1963). Se incluye el año únicamente para visualizar cuándo fueron establecidas.

| Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. |
|--|--|--|--|
| Forehand y Gilmer (1964). | Friedlander y Magulies (1969). | Gavin (1975). | Lawler, Hall y Oldham (1974). |
| 1. Tamaño de la organización. 2. Estructura organizacional. 3. Complejidad sistemática de la organización. 4. Estilo de liderazgo. 5. Orientación de fines. | 1. Empeño. 2. Obstáculos y trabas. 3. Intimidad. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud hacia la empresa. 6. Énfasis sobre la producción. 7. Confianza. 8. Consideración. | 1. Estructura organizacional. 2. Obstáculos. 3. Recompensas. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración de parte de los administradores. 6. Riesgos y desafíos. | 1. Competencia/ eficacia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico/ concreto. 4. Riesgo. 5. Impulsividad. |
| Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. |
| Likert (1967). | Litwin y Stringer (1968). | Meyer (1968). | Payne et al. (1971). |
| 1. Métodos de mando. 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. 5. Toma de decisiones. 6. Fijación de los objetivos o directrices. 7. Procesos de control. 8. Resultados. | 1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad 3. Recompensa. 4. Reto (desafío). 5. Relaciones. 6. Cooperación. 7. Estándares. 8. Conflictos. 9. Identidad. | 1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensas. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo. | 1. Tipo de organización. 2. Control. |

APÉNDICE 1 (CONTINUACIÓN).

| Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. | Autor (año). Variables consideradas. |
|--|---|---|---|
| Pritchard y Karasick (1973) | Schneider y Bartlett (1968) | Steers (1977) | Halpin y Crofts (1963) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía. 2. Conflicto contra cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Recompensas. 6. Relación entre rendimiento y remuneración. 7. Ambición de la dirección. 8. Estatus. 9. Flexibilidad e innovación. 10. Apoyo. 11. Centralización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección. 2. Interés por los nuevos empleados. 3. Conflicto. 4. Independencia de los agentes. 5. Satisfacción. 6. Estructura organizacional. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Refuerzo. 3. Centralización del poder. 4. Posibilidad de cumplimiento. 5. Formación y desarrollo. 6. Seguridad contra el riesgo. 7. Apertura contra la rigidez. 8. Estatus y moral. 9. Reconocimiento y retroalimentación. 10. Competencia y flexibilidad organizacional. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño 2. Obstáculos. 3. Cohesión-moral del grupo. 4. Apertura de espíritu. 5. Consideración. 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección. 7. Importancia de la producción. 8. Confianza. |

APÉNDICE 2.

ÍTEMS DEL INSTRUMENTO ORIGINAL SOMETIDOS A PRUEBA PILOTO⁴⁸.

⁴⁸ Los ítems extraídos del OCM (Patterson et al., 2005) se mencionan como OCM y los de la escala Uni (Hernández Sampieri, 2006) como UNI. Las cargas factoriales de la fuente original se colocan entre paréntesis. Cuando no aparece un valor, se trata de un nuevo reactivo y se especifica como: NUEVO. Los que se quitaron son señalados como ELIMINADOS. Un asterisco “ * ” al final del ítem implica que es negativo.

Cuadrante: Relaciones humanas.

1) Bienestar de los empleados.

54. Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados* (0.729). OCM

7. Esta compañía cuida mucho a sus empleados (0.907). OCM

47. Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados (0.918). OCM

84. Esta compañía es justa con sus empleados (0.823). OCM

62. Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos (0.755). UNI

2) Autonomía.

1. La dirección o gerencia permite a las personas que trabajan aquí tomar sus propias decisiones la mayor parte del tiempo (0.585). OCM

10. La dirección o gerencia confía en las personas que trabajan aquí para que tomen sus propias decisiones sobre el trabajo sin tener primero que pedir permiso (0.556). OCM

26. En esta empresa no se mueve un dedo ni se hace algo hasta que los jefes lo autorizan*. NUEVO

73. Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo* (0.516) OCM

31. En esta empresa no tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo* (0.790). UNI

49. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. NUEVO

3) Involucramiento-comunicación.

3. En esta empresa, la dirección o gerencia toma en cuenta a las personas cuando sus decisiones les afectan a estas personas (0.633). OCM

38. En esta empresa los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios* (0.752). OCM

44. En esta empresa las personas no pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo* (0.739). OCM

52. Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas* (0.738). OCM

53. En esta empresa frecuentemente hay problemas de comunicación* (0.744). OCM. UNI obtuvo: 0.651.

57. La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos (0.657). UNI

9. En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados (0.846). UNI

4) Entrenamiento.

45. En esta empresa no se capacita a las personas cuando hay una nueva máquina o equipo* (0.765). OCM

5. Las personas que trabajamos en esta empresa recibimos bastante capacitación y entrenamiento para que podamos usar los equipos nuevos. (0.804). OCM

18. Esta empresa nos proporciona mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo (0.741). OCM

33. En esta empresa todos tienen muchos deseos de mejorar sus habilidades y capacidades (0.649). OCM

5) Integración.

Entre departamentos:

87. En esta empresa realmente hay pocos conflictos entre los departamentos o son pequeños (0.719). OCM

11. En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información y se ayudan (0.719). OCM

27. En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva (0.728). OCM

37. En esta empresa hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos* (0.766). OCM

Dentro de cada departamento:

15. En mi departamento hay mucho compañerismo (0.673). UNI

42. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo (0.655). UNI

50. En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos (0.701). UNI

96. En mi trabajo todos nos llevamos muy bien (0.696). ELIMINADO

6) Apoyo del supervisor.

4. Los supervisores o jefes en esta empresa realmente entienden bien los problemas de los empleados (0.749). OCM

20. En esta empresa los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que trabajan con ellos (0.71). OCM

94. Los supervisores o jefes en esta empresa son amigables y se acercan a las personas que trabajan con ellos (0.715). OCM

32. En esta empresa los supervisores o jefes guían a su gente (0.807). OCM

55. En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente (0.851). OCM

68. Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo (0.742). UNI

69. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo (0.770). UNI

6. Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito (0.737). UNI

23. Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento (0.764). UNI

29. Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo. NUEVO

41. Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir (0.846). UNI

Cuadrante: Proceso interno.

1) Formalización.

8. En esta empresa es muy importante seguir las reglas (0.676). OCM

64. En esta empresa sí se pueden ignorar los procedimientos y las reglas si esto ayuda a mejorar el trabajo* (0.640). OCM

28. En esta empresa todo tiene que ser hecho siguiendo cuidadosamente las reglas y procedimientos (0.591). OCM

83. En esta empresa no es necesario seguir los procedimientos al pie de la letra o forzosamente* (0.650). OCM

98. En esta empresa nadie se disgusta si las personas rompen las reglas* (0.581).
ELIMINADO

2) Tradición.

12. A la dirección o gerencia le gusta hacer las cosas a la antigua, de maneras tradicionales (0.688). OCM

25. La forma de hacer las cosas en esta empresa no ha cambiado mucho desde que yo entré a trabajar (0.469). OCM

65. En esta empresa la dirección o gerencia no está interesada en probar nuevas ideas de trabajo (0.645). OCM

30. Los cambios que se hacen en esta empresa son muy lentos (0.714). OCM

Cuadrante: Sistemas abiertos.

1) Innovación y Flexibilidad.

56. En esta empresa las nuevas ideas se aceptan rápidamente (0.715). OCM

72. Esta empresa es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios (0.702). OCM

17. La dirección o gerencia de esta empresa es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente (0.701). OCM

43. Esta empresa es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos (0.702). OCM

80. En esta empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas (0.682). OCM

100. Las personas en esta organización siempre están buscando nuevas maneras de mejorar el trabajo (0.716). ELIMINADO

46. En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo (0.759). UNI

2) Enfoque externo.

74. La empresa realmente se preocupa más por lo que pasa aquí dentro que lo que sucede afuera con los clientes y consumidores* (0.774). OCM

85. En esta empresa nos preocupan más los procesos internos de trabajo que el mercado externo (clientes y consumidores)*. UNI

60. En esta empresa no se dan muchas maneras de mejorar el servicio al cliente.* (0.677). OCM

13. En esta empresa las necesidades del cliente son consideradas más importantes que las reglas y procedimientos (0.767). OCM

76. Esta empresa es lenta para responder a las necesidades del cliente * (0.652). OCM

34. Esta empresa está buscando continuamente nuevas oportunidades en el mercado (0.588). OCM

3) Reflexividad.

35. En esta empresa, la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores. (0.551). OCM

51. Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa (0.747). OCM

40. En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos (0.664). OCM

36. En esta empresa se modifican los objetivos cuando las circunstancias cambian (0.482). OCM

79. En esta empresa dedicamos poco tiempo a repasar los objetivos de trabajo* (0.707). OCM

Cuadrante: Metas racionales.

1) Claridad de metas organizacionales.

14. Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer (0.664). OCM

39. La dirección o gerencia de la empresa comunica claramente a todos hacia dónde quiere ir en el futuro (0.795). OCM

77. Los empleados no tienen claros los objetivos de la empresa * (0.659). OCM

61. Todos los que trabajamos aquí sabemos cuáles son los planes de esta empresa (0.842). OCM

89. Sabemos muy bien a dónde va la empresa (0.839). OCM

2) Esfuerzo.

58. Los empleados de esta empresa siempre quieren poner lo mejor de ellos mismos (0.660). OCM

71. Los empleados de esta empresa tienen entusiasmo en su trabajo (0.692). OCM

82. Los empleados de esta empresa tienen éxito porque se esfuerzan mucho por hacer un buen trabajo (0.688). OCM

91. Los empleados de esta empresa hacen poco esfuerzo o lo mínimo posible* (0.604). OCM

101. Los empleados de esta empresa no hacen un gran esfuerzo para hacer un buen trabajo* (0.637). ELIMINADO

19. En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo (0.634). UNI

86. Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido. UNI

3) Eficiencia.

90. Podrían ahorrarse tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado* (0.768). OCM

24. Podrían hacerse mejor las cosas, si las personas se detuvieran más para pensar* (0.605). OCM

16. En esta empresa frecuentemente la mala planeación hace que no se logren los resultados esperados* (0.657). OCM

48. La productividad podría mejorarse si los trabajos estuvieran mejor organizados y planeados* (0.829). OCM

4) Calidad.

70. Esta compañía siempre está buscando lograr las normas más altas de calidad (0.791). OCM

81. La calidad se toma muy seriamente en esta empresa (0.811). OCM

93. Los empleados de esta empresa creemos que el éxito de la compañía depende de un trabajo de mucha calidad (0.649). OCM

88. Esta empresa no tiene una gran reputación de producir productos de la más alta calidad* (0.592). OCM

2. En esta empresa tenemos un programa de calidad permanente y todos participamos en grupos o equipos para la calidad. NUEVO

5) Presión para producir.

22. En esta empresa se espera que las personas que trabajan aquí hagan demasiado en un día (0.583). OCM

92. En general, los trabajos aquí no son muy exigentes ni demandantes* (0.647). OCM

59. La dirección o gerencia de esta empresa les exige demasiado a las personas que trabajan aquí (0.722). OCM

67. Las personas de esta empresa estamos bajo presión para hacer el trabajo (0.585). OCM

75. El trabajo en esta empresa es muy relajado* (0.672). OCM

6) Retroalimentación del desempeño.

21. A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron o no bien su trabajo (0.639). OCM

95. Los empleados de esta empresa no tenemos una idea clara de qué tan bien o mal estamos haciendo nuestro trabajo* (0.629). OCM

63. En general, en esta empresa es difícil saber qué tan bien o mal hace uno su trabajo* (0.635). OCM

66. La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente (0.629). OCM

78. En esta empresa rara vez se evalúa la productividad de los empleados* (0.702). OCM

7) Participación.

97. En esta empresa todos participamos en las decisiones más importantes (0.671). UNI

99. En la empresa las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados. NUEVO

102. La participación en esta empresa resulta muy importante. NUEVO.

103. La información se comparte ampliamente (0.695).

APÉNDICE 3.

INSTRUMENTO APLICADO.

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Versión mexicana 2007.

¡GRACIAS POR HABER ACEPTADO COLABORAR!

INSTRUCCIONES.

Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Las respuestas solamente reflejan su opinión.

Todas las preguntas tienen 4 opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o una "paloma". Recuerde: NO se deben marcar dos opciones. Marque así:

X ✓

Si NO PUEDE contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, pregúntele a quien aplica la encuesta o bien, déjela en blanco y pase a la siguiente.

HAY PREGUNTAS POSITIVAS Y NEGATIVAS. PARA CONTESTAR NO SE FIJE EN LOS NÚMEROS SINO EN LAS OPCIONES DE RESPUESTA:

Totalmente verdadero; Más bien verdadero; Más bien falso; y Totalmente falso.

LAS COLUMNAS SON ASÍ:

POR FAVOR FÍJESE EN ESTO, BASE SUS RESPUESTAS EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS.



NO SE FIJE EN LOS NÚMEROS, A VECES VAN 4-3-2-1 Y OTRAS VECES VAN 1-2-3-4. LO IMPORTANTE ES QUE DIGA QUÉ TAN VERDADERA ES LA FRASE, SEGÚN USTED.

CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

RECUERDE BASAR SU OPINIÓN EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS.

LEA CADA FRASE Y PIENSE: ¿QUÉ TAN VERDADERO O FALSO ES LO DICE LA FRASE? ENTONCES MARQUE SI ES TOTALMENTE VERDADERO, MÁS BIEN VERDADERO, MÁS BIEN FALSO O TOTALMENTE FALSO.

OLVÍDESE, POR FAVOR, DE LOS NÚMEROS.

| | TOTALMENTE VERDADERO | MÁS BIEN VERDADERO | MÁS BIEN FALSO | TOTALMENTE FALSO |
|--|----------------------|--------------------|----------------|------------------|
| 1. La dirección o gerencia permite a las personas que trabajan aquí tomar sus propias decisiones la mayor parte del tiempo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 2. En esta empresa tenemos un programa de calidad permanente y todos participamos en grupos o equipos para la calidad. | ④ | ③ | ② | ① |
| 3. En esta empresa, la dirección o gerencia toma en cuenta a las personas cuando sus decisiones les afectan a estas personas. | ④ | ③ | ② | ① |
| 4. Los supervisores o jefes en esta empresa realmente entienden bien los problemas de los empleados. | ④ | ③ | ② | ① |
| 5. Las personas que trabajamos en esta empresa recibimos bastante capacitación y entrenamiento para que podamos usar los equipos nuevos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 6. Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito. | ④ | ③ | ② | ① |
| 7. Esta compañía cuida mucho a sus empleados. | ④ | ③ | ② | ① |
| 8. En esta empresa es muy importante seguir las reglas. | ④ | ③ | ② | ① |
| 9. En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados. | ④ | ③ | ② | ① |
| 10. La dirección o gerencia confía en las personas que trabajan aquí para que tomen sus propias decisiones sobre el trabajo sin tener primero que pedir permiso. | ④ | ③ | ② | ① |
| 11. En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información y se ayudan. | ④ | ③ | ② | ① |
| 12. A la dirección o gerencia le gusta hacer las cosas a la antigua, de maneras tradicionales. | ④ | ③ | ② | ① |
| 13. En esta empresa las necesidades del cliente son consideradas más importantes que las reglas y procedimientos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 14. Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer. | ④ | ③ | ② | ① |
| 15. En mi departamento hay mucho compañerismo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 16. En esta empresa frecuentemente la mala planeación hace que NO se logren los resultados esperados. | ① | ② | ③ | ④ |
| 17. La dirección o gerencia de esta empresa es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente. | ④ | ③ | ② | ① |
| 18. Esta empresa nos proporciona mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 19. En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 20. En esta empresa los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que trabajan con ellos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 21. A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron o no bien su trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 22. En esta empresa se espera que las personas que trabajan aquí hagan demasiado en un día. | ④ | ③ | ② | ① |
| 23. Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento. | ④ | ③ | ② | ① |

RECUERDE BASAR SU OPINIÓN EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS. 

OLVÍDESE DE LOS NÚMEROS.

| | TOTALMENTE VERDADERO | MÁS BIEN VERDADERO | MÁS BIEN FALSO | TOTALMENTE FALSO |
|--|----------------------|--------------------|----------------|------------------|
| 24. Podrían hacerse mejor las cosas, si las personas se detuvieran más para pensar. | ① | ② | ③ | ④ |
| 25. La forma de hacer las cosas en esta empresa NO ha cambiado mucho desde que yo entré a trabajar. | ④ | ③ | ② | ① |
| 26. En esta empresa no se mueve un dedo ni se hace algo hasta que los jefes lo autorizan. | ① | ② | ③ | ④ |
| 27. En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva. | ④ | ③ | ② | ① |
| 28. En esta empresa todo tiene que ser hecho siguiendo cuidadosamente las reglas y procedimientos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 29. Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 30. Los cambios que se hacen en esta empresa son muy lentos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 31. En esta empresa NO tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | ① | ② | ③ | ④ |
| 32. En esta empresa los supervisores o jefes guían a su gente. | ④ | ③ | ② | ① |
| 33. En esta empresa todos tienen muchos deseos de mejorar sus habilidades y capacidades. | ④ | ③ | ② | ① |
| 34. Esta empresa está buscando continuamente nuevas oportunidades en el mercado. | ④ | ③ | ② | ① |
| 35. En esta empresa, la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores. | ④ | ③ | ② | ① |
| 36. En esta empresa se modifican los objetivos cuando las circunstancias cambian. | ④ | ③ | ② | ① |
| 37. En esta empresa hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos. | ① | ② | ③ | ④ |
| 38. En esta empresa los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios. | ① | ② | ③ | ④ |
| 39. La dirección o gerencia de la empresa comunica claramente a todos hacia dónde quiere ir en el futuro. | ④ | ③ | ② | ① |
| 40. En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 41. Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir. | ④ | ③ | ② | ① |
| 42. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 43. Esta empresa es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 44. En esta empresa las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo. | ① | ② | ③ | ④ |
| 45. En esta empresa NO se capacita a las personas cuando hay una nueva máquina o equipo. | ① | ② | ③ | ④ |
| 46. En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 47. Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados. | ④ | ③ | ② | ① |
| 48. La productividad podría mejorarse si los trabajos estuvieran mejor organizados y planeados. | ① | ② | ③ | ④ |
| 49. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |

RECUERDE BASAR SU OPINIÓN EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS. 

OLVÍDESE DE LOS NÚMEROS.

| | TOTALMENTE VERDADERO | MÁS BIEN VERDADERO | MÁS BIEN FALSO | TOTALMENTE FALSO |
|--|----------------------|--------------------|----------------|------------------|
| 50. En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 51. Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa. | ④ | ③ | ② | ① |
| 52. Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas. | ① | ② | ③ | ④ |
| 53. En esta empresa frecuentemente hay problemas de comunicación. | ① | ② | ③ | ④ |
| 54. Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados. | ① | ② | ③ | ④ |
| 55. En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente. | ④ | ③ | ② | ① |
| 56. En esta empresa las nuevas ideas se aceptan rápidamente. | ④ | ③ | ② | ① |
| 57. La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 58. Los empleados de esta empresa siempre quieren poner lo mejor de ellos mismos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 59. La dirección o gerencia de esta empresa les exige demasiado a las personas que trabajan aquí. | ④ | ③ | ② | ① |
| 60. En esta empresa NO se dan muchas maneras de mejorar el servicio al cliente. | ① | ② | ③ | ④ |
| 61. Todos los que trabajamos aquí sabemos cuáles son los planes de esta empresa. | ④ | ③ | ② | ① |
| 62. Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 63. En general, en esta empresa es difícil saber qué tan bien o mal hace uno su trabajo | ① | ② | ③ | ④ |
| 64. En esta empresa sí se pueden ignorar los procedimientos y las reglas si esto ayuda a mejorar el trabajo. | ① | ② | ③ | ④ |
| 65. En esta empresa la dirección o gerencia no está interesada en probar nuevas ideas de trabajo | ④ | ③ | ② | ① |
| 66. La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente. | ④ | ③ | ② | ① |
| 67. Las personas de esta empresa estamos bajo presión para hacer el trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 68. Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 69. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 70. Esta compañía siempre está buscando lograr las normas más altas de calidad. | ④ | ③ | ② | ① |
| 71. Los empleados de esta empresa tienen entusiasmo en su trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 72. Esta empresa es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios. | ④ | ③ | ② | ① |
| 73. Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo. | ① | ② | ③ | ④ |
| 74. La empresa realmente se preocupa más por lo que pasa aquí dentro que lo que sucede afuera con los clientes y consumidores. | ① | ② | ③ | ④ |
| 75. El trabajo en esta empresa es muy relajado. | ① | ② | ③ | ④ |
| 76. Esta empresa es lenta para responder a las necesidades del cliente. | ① | ② | ③ | ④ |

RECUERDE BASAR SU OPINIÓN EN ESTAS OPCIONES O ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS. 

OLVÍDESE DE LOS NÚMEROS.

| | TOTALMENTE VERDADERO | MÁS BIEN VERDADERO | MÁS BIEN FALSO | TOTALMENTE FALSO |
|--|----------------------|--------------------|----------------|------------------|
| 77. Los empleados NO tienen claros los objetivos de la empresa. | ① | ② | ③ | ④ |
| 78. En esta empresa rara vez se evalúa la productividad de los empleados. | ① | ② | ③ | ④ |
| 79. En esta empresa dedicamos poco tiempo a repasar los objetivos de trabajo. | ① | ② | ③ | ④ |
| 80. En esta empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas. | ④ | ③ | ② | ① |
| 81. La calidad se toma muy seriamente en esta empresa. | ④ | ③ | ② | ① |
| 82. Los empleados de esta empresa tienen éxito porque se esfuerzan mucho por hacer un buen trabajo. | ④ | ③ | ② | ① |
| 83. En esta empresa NO es necesario seguir los procedimientos al pie de la letra o forzosamente. | ① | ② | ③ | ④ |
| 84. Esta compañía es justa con sus empleados. | ④ | ③ | ② | ① |
| 85. En esta empresa nos preocupan más los procesos internos de trabajo que el mercado externo (clientes y consumidores). | ① | ② | ③ | ④ |
| 86. Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido. | ④ | ③ | ② | ① |
| 87. En esta empresa realmente hay pocos conflictos entre los departamentos o son pequeños. | ④ | ③ | ② | ① |
| 88. Esta empresa NO tiene una gran reputación de producir productos de la más alta calidad | ① | ② | ③ | ④ |
| 89. Sabemos muy bien a dónde va la empresa. | ④ | ③ | ② | ① |
| 90. Podrían ahorrarse tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado. | ① | ② | ③ | ④ |
| 91. Los empleados de esta empresa hacen poco esfuerzo o lo mínimo posible. | ① | ② | ③ | ④ |
| 92. En general, los trabajos aquí NO son muy exigentes ni demandantes. | ① | ② | ③ | ④ |
| 93. Los empleados de esta empresa creemos que el éxito de la compañía depende de un trabajo de mucha calidad. | ④ | ③ | ② | ① |
| 94. Los supervisores o jefes en esta empresa son amigables y se acercan a las personas que trabajan con ellos. | ④ | ③ | ② | ① |
| 95. Los empleados de esta empresa NO tenemos una idea clara de qué tan bien o mal estamos haciendo nuestro trabajo | ① | ② | ③ | ④ |

DATOS SOBRE USTED:

Le rogamos que responda a las siguientes preguntas sobre usted marcando la respuesta adecuada entre las que se le ofrecen. Los investigadores emplearán estas preguntas con fines exclusivamente estadísticos, no para identificarle a usted ni a sus respuestas individuales al cuestionario. Todas sus respuestas individuales son estrictamente confidenciales y anónimas.

GÉNERO:

1.

Masculino (1)

Femenino (2)

2. EDAD:

1 18-25 años. 2 26-33 años. 3 33-40 años. 4 41-48 años.

5 49-53 años. 6 53-60 años. 7 Más de 60 años.

3. DEPARTAMENTO O ÁREA DONDE TRABAJA:

Se colocan las categorías de acuerdo a la estructura funcional de la empresa.

4. ES USTED:

- 1 Empleado administrativo.
- 2 Trabajador sindicalizado.
- 3 Jefe de Departamento o Supervisor.
- 4 Gerente (tiene personal bajo su cargo).
- 5 Director o Gerente General
- 6 Especificar, por favor: _____

5. ¿CUÁNTOS AÑOS CUMPLIDOS TIENE USTED TRABAJANDO EN LA EMPRESA (anote en el recuadro):

años.

¡MUCHAS GRACIAS POR SUS VALIOSAS OPINIONES!

APÉNDICE 4.

ANÁLISIS DE FACTORES POR COMPONENTES PRINCIPALES (EXPLORATORIO, SIN ROTACIÓN).

Component Matrix

| | Component | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| p1 | .409 | -.405 | -.209 | -.025 | .040 | .241 | .226 | .115 | .024 | .213 | -.047 | -.025 | -.160 | -.136 | -.110 | .094 | .112 | .125 | -.031 | -.014 | -.041 |
| p2 | .481 | .148 | -.027 | -.358 | .041 | -.022 | -.160 | .043 | -.031 | .067 | -.179 | -.261 | -.075 | -.057 | -.203 | -.078 | -.058 | -.058 | .103 | -.161 | -.051 |
| p3 | .567 | -.285 | -.092 | -.161 | .035 | .225 | -.061 | .237 | -.049 | .033 | .041 | -.036 | -.035 | -.218 | -.104 | -.080 | -.018 | -.058 | -.014 | -.014 | .082 |
| p4 | .592 | -.105 | -.204 | .048 | .015 | -.007 | .001 | .100 | -.123 | .014 | -.076 | -.061 | .062 | -.161 | -.013 | .065 | -.170 | -.153 | -.057 | .026 | .175 |
| p5 | .472 | .007 | -.006 | -.287 | .145 | -.003 | -.336 | .148 | .157 | .092 | .202 | -.205 | .133 | .081 | .074 | .127 | .094 | -.020 | .181 | -.074 | .140 |
| p6 | .490 | -.074 | -.419 | .260 | -.005 | -.104 | -.112 | .244 | -.022 | -.111 | .009 | .013 | .134 | -.030 | .143 | -.123 | -.104 | .023 | -.004 | .029 | -.044 |
| p7 | .647 | -.145 | -.064 | -.230 | -.039 | .067 | -.067 | .312 | -.034 | .065 | .103 | -.039 | .073 | -.054 | .050 | .061 | -.185 | -.037 | .029 | .076 | .006 |
| p8 | .390 | .317 | .132 | .003 | -.072 | .085 | -.234 | .330 | -.126 | .023 | -.102 | .165 | -.071 | -.094 | .177 | .106 | .062 | .032 | .053 | .051 | -.118 |
| p9 | .661 | -.282 | -.035 | -.058 | -.006 | .193 | .033 | .220 | -.097 | .019 | .007 | .092 | -.013 | -.263 | .033 | .037 | -.051 | .019 | .100 | .039 | -.005 |
| p10 | .493 | -.274 | -.144 | .038 | .033 | .297 | .179 | .145 | .063 | .205 | -.192 | -.014 | -.204 | -.112 | .035 | .152 | .138 | .113 | -.034 | .033 | -.019 |
| p11 | .505 | .015 | .033 | -.264 | .040 | .062 | .093 | .182 | .267 | .078 | -.265 | .073 | .154 | .002 | -.255 | -.018 | -.175 | .139 | -.112 | -.134 | -.031 |
| p12 | -.092 | .148 | -.188 | -.169 | .214 | -.047 | .224 | .055 | -.260 | .184 | .127 | -.067 | .011 | .117 | -.017 | .367 | -.215 | .180 | -.227 | .169 | -.156 |
| p13 | .218 | .091 | .050 | -.300 | -.072 | .147 | .147 | .136 | -.033 | -.265 | -.339 | -.072 | .076 | .219 | .149 | -.070 | -.139 | -.074 | -.158 | .145 | .042 |
| p14 | .484 | .308 | .063 | -.094 | -.016 | .180 | -.067 | .028 | .105 | .135 | -.113 | .123 | .090 | -.008 | .340 | .017 | .094 | -.101 | -.043 | -.072 | -.032 |
| p15 | .511 | .213 | -.171 | -.170 | -.100 | -.272 | .097 | .139 | .324 | .025 | -.125 | .061 | -.206 | .032 | -.022 | .035 | .020 | -.088 | -.027 | .024 | .100 |
| p16 | .382 | -.160 | .233 | -.222 | .134 | -.291 | .052 | .108 | .143 | -.184 | .123 | .134 | -.050 | -.066 | -.033 | -.107 | -.017 | .011 | -.011 | -.089 | .016 |
| p17 | .627 | -.104 | .013 | -.165 | .044 | .132 | -.076 | .149 | -.007 | .008 | -.142 | -.045 | -.034 | -.190 | .125 | -.002 | .103 | -.133 | .010 | -.033 | .098 |
| p18 | .532 | .084 | -.025 | -.288 | .126 | -.004 | -.267 | .094 | .171 | .131 | .114 | -.265 | .039 | .021 | .062 | .232 | .049 | .031 | .074 | -.061 | -.077 |
| p19 | .347 | .506 | .006 | .117 | -.254 | -.023 | .117 | -.042 | -.058 | .061 | .022 | -.168 | -.049 | -.174 | .144 | -.087 | -.110 | .078 | .067 | -.063 | -.179 |
| p20 | .557 | .172 | -.271 | .124 | .023 | -.189 | .046 | .004 | .014 | -.015 | -.144 | -.034 | .153 | .009 | .156 | .201 | .002 | .125 | -.046 | -.004 | -.022 |
| p21 | .499 | .179 | -.253 | .154 | .238 | -.184 | -.046 | -.051 | -.118 | -.038 | -.106 | -.096 | .120 | .037 | .086 | .160 | .057 | .027 | -.134 | .057 | -.076 |
| p22 | -.108 | .487 | -.023 | .039 | .407 | .227 | .136 | .046 | -.010 | -.136 | .178 | -.036 | .078 | .048 | .001 | -.008 | .024 | .082 | .074 | -.054 | -.024 |
| p23 | .617 | -.086 | -.330 | .178 | -.011 | -.057 | -.211 | .053 | .061 | -.042 | -.028 | -.098 | .152 | -.007 | -.019 | -.188 | -.148 | .009 | -.012 | .056 | -.055 |
| p24 | .168 | -.233 | .160 | -.147 | .062 | -.290 | .037 | -.151 | -.123 | -.175 | -.017 | .127 | -.055 | -.210 | .322 | .148 | -.107 | -.055 | .138 | .026 | .197 |
| p25 | -.244 | .133 | -.205 | -.295 | -.024 | .076 | .118 | .140 | -.181 | .336 | .056 | .343 | .081 | .176 | -.036 | -.122 | -.033 | -.196 | .110 | .040 | -.041 |
| p26 | .367 | -.390 | .013 | .055 | .038 | -.114 | .154 | -.246 | .084 | -.099 | -.092 | -.010 | .006 | -.150 | .199 | .261 | .108 | -.002 | .120 | -.028 | .059 |
| p27 | .608 | .110 | .138 | -.276 | -.015 | -.119 | .006 | .090 | .177 | .083 | -.196 | -.015 | .029 | -.073 | -.128 | .056 | -.040 | -.107 | .121 | .018 | -.145 |
| p28 | .256 | .388 | .207 | -.092 | -.045 | -.056 | -.341 | .160 | -.090 | .083 | -.030 | .168 | -.065 | -.080 | -.005 | -.081 | .125 | .291 | -.154 | .160 | .186 |
| p29 | .535 | -.096 | -.364 | .312 | .050 | -.081 | -.188 | .140 | -.079 | -.081 | .059 | -.157 | .124 | -.048 | -.034 | -.084 | -.023 | -.010 | -.110 | .023 | -.023 |
| p30 | -.507 | .069 | -.142 | -.034 | .034 | .082 | -.047 | .051 | -.021 | .347 | .148 | .059 | -.131 | .235 | -.070 | .065 | -.087 | .051 | .213 | .026 | -.044 |
| p31 | .468 | -.388 | -.073 | .244 | -.059 | -.058 | .003 | -.121 | .145 | .038 | -.138 | .134 | -.033 | -.121 | -.123 | -.117 | .132 | .179 | .073 | .146 | -.069 |
| p32 | .525 | .233 | -.232 | .086 | .162 | -.228 | .023 | .001 | -.111 | -.029 | -.137 | .016 | .058 | .060 | .111 | .016 | .052 | -.030 | .153 | .075 | .103 |
| p33 | .265 | .453 | -.029 | -.137 | -.217 | -.114 | .219 | -.130 | .063 | .159 | .122 | -.123 | -.087 | -.222 | .196 | -.256 | -.026 | .194 | .155 | -.052 | .081 |
| p34 | .558 | .155 | .090 | -.073 | -.187 | .151 | -.018 | .030 | -.089 | -.123 | -.217 | .020 | -.136 | .124 | -.066 | -.151 | -.040 | .054 | .065 | .156 | .075 |
| p35 | .655 | .119 | .006 | -.173 | -.152 | -.047 | .012 | -.064 | .037 | .045 | .000 | .033 | -.015 | -.123 | -.028 | -.176 | -.088 | .106 | .049 | .134 | .126 |
| p36 | .345 | .220 | -.098 | -.128 | -.052 | -.016 | -.117 | -.176 | -.013 | -.247 | -.050 | .178 | .002 | -.117 | .104 | -.073 | -.007 | -.330 | .377 | .184 | .106 |
| p37 | .522 | .137 | .257 | .016 | .150 | -.208 | .046 | .016 | .123 | .098 | -.215 | -.044 | .062 | .038 | -.217 | .077 | -.048 | .068 | -.094 | -.144 | .066 |
| p38 | .615 | -.255 | .128 | -.069 | .143 | -.078 | .115 | .023 | .055 | .191 | .090 | .102 | -.054 | -.054 | -.091 | -.154 | -.032 | -.107 | -.030 | .001 | .011 |
| p39 | .547 | .118 | -.042 | -.077 | .104 | .177 | -.167 | -.292 | .048 | -.076 | .024 | -.156 | -.066 | .040 | -.129 | -.042 | -.070 | -.099 | -.152 | .271 | -.166 |
| p40 | .563 | .069 | -.093 | -.001 | .090 | -.046 | -.113 | -.169 | -.044 | -.110 | .235 | -.017 | -.153 | -.073 | -.034 | .229 | -.012 | -.092 | -.063 | .145 | .031 |
| p41 | .602 | .012 | -.358 | .203 | -.019 | -.034 | -.143 | .068 | .111 | -.037 | .107 | -.184 | -.041 | .116 | .042 | -.165 | -.091 | -.019 | -.070 | .044 | -.014 |
| p42 | .443 | .288 | -.188 | .088 | -.135 | -.258 | .170 | .153 | .213 | .027 | .005 | -.258 | -.209 | .095 | -.028 | .123 | .029 | -.022 | .090 | .063 | -.062 |
| p43 | .595 | .017 | -.049 | -.234 | .003 | .125 | .102 | -.009 | -.112 | -.210 | .073 | -.007 | -.083 | .053 | -.080 | .040 | .065 | .201 | -.055 | -.013 | .249 |
| p44 | .536 | -.336 | .053 | .108 | .048 | -.017 | .172 | -.046 | .005 | -.111 | -.014 | .050 | .076 | -.180 | -.135 | .002 | .148 | .048 | .095 | .152 | -.145 |
| p45 | .393 | -.106 | .084 | -.009 | -.180 | -.060 | -.300 | -.041 | .153 | .038 | -.099 | -.141 | .321 | .042 | .110 | .015 | .218 | .121 | .242 | .042 | -.104 |
| p46 | .547 | .083 | -.050 | -.222 | -.136 | .024 | -.111 | -.069 | .148 | -.150 | .145 | -.043 | -.127 | .114 | -.171 | .144 | -.016 | .027 | .073 | -.093 | -.085 |
| p47 | .683 | -.169 | -.075 | -.173 | -.049 | .024 | .008 | .199 | -.034 | .001 | .169 | .075 | .054 | .008 | -.038 | .115 | -.163 | -.151 | .119 | .001 | -.130 |
| p48 | .312 | -.173 | -.174 | -.233 | .175 | -.198 | .088 | .050 | -.233 | .175 | -.016 | -.048 | .047 | .179 | -.168 | .104 | .006 | -.069 | -.039 | -.166 | |
| p49 | .479 | -.354 | -.324 | .276 | .044 | .244 | -.017 | -.043 | -.056 | .104 | .112 | -.024 | -.154 | .159 | -.032 | -.025 | .101 | .067 | .035 | -.103 | -.042 |
| p50 | .487 | .272 | -.259 | .174 | -.079 | -.199 | .110 | .044 | .281 | -.015 | .011 | .073 | -.341 | .062 | -.084 | .050 | .057 | -.223 | .070 | .020 | .012 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| p40 | .312 | -.173 | .174 | -.247 | -.305 | -.198 | .192 | .088 | .050 | -.235 | .175 | -.076 | -.048 | .047 | -.179 | -.168 | .104 | .006 | -.069 | -.039 | -.106 |
| p49 | .479 | -.354 | -.324 | .276 | .044 | .244 | -.017 | -.043 | -.056 | .104 | .112 | -.024 | -.154 | .159 | -.032 | -.025 | .101 | .067 | .035 | -.103 | -.042 |
| p50 | .487 | .272 | -.259 | .174 | -.079 | -.199 | .110 | .044 | .281 | -.015 | .011 | .073 | -.341 | .062 | -.084 | .050 | .057 | -.223 | .070 | .020 | .012 |
| p51 | .555 | .181 | -.028 | .012 | .146 | .066 | -.051 | -.116 | -.102 | -.098 | .177 | .014 | -.116 | -.046 | -.221 | -.047 | .100 | -.042 | .114 | -.114 | .125 |
| p52 | .590 | -.313 | .216 | -.044 | .078 | -.083 | .117 | .011 | .058 | .058 | .110 | .016 | .028 | -.024 | -.070 | -.087 | -.038 | -.159 | -.009 | .012 | -.126 |
| p53 | .645 | -.082 | .150 | -.157 | .011 | -.197 | .036 | .050 | .133 | .068 | .100 | .050 | -.003 | -.051 | -.066 | -.004 | .063 | -.105 | -.060 | .035 | -.124 |
| p54 | .564 | -.224 | .194 | -.050 | .034 | -.016 | .078 | -.016 | -.020 | .040 | .155 | .149 | .011 | -.014 | .046 | .044 | -.098 | -.065 | -.054 | -.040 | -.016 |
| p55 | .582 | -.007 | -.274 | .154 | .094 | -.235 | .091 | -.031 | -.202 | -.020 | -.107 | .097 | .117 | .090 | -.064 | .128 | -.021 | .010 | .039 | -.045 | .002 |
| p56 | .581 | -.053 | -.071 | -.114 | .161 | .074 | .202 | -.012 | -.185 | -.066 | -.037 | .051 | -.149 | .116 | .028 | -.013 | .038 | .139 | -.212 | -.153 | .133 |
| p57 | .660 | -.157 | -.101 | .018 | -.015 | .250 | .133 | .043 | -.036 | -.014 | .021 | .052 | -.003 | .007 | .073 | -.037 | -.042 | .107 | .118 | -.059 | -.073 |
| p58 | .308 | .521 | -.006 | .001 | -.286 | -.107 | .298 | -.107 | .066 | .131 | .160 | -.157 | .073 | -.219 | -.016 | .069 | .039 | .139 | .056 | .052 | .037 |
| p59 | -.239 | .473 | -.182 | -.095 | .207 | .095 | .248 | .131 | .138 | -.162 | .213 | .119 | .087 | -.019 | -.119 | -.090 | .125 | -.086 | .029 | .158 | .048 |
| p60 | .559 | -.186 | .386 | .080 | -.136 | -.058 | -.061 | -.127 | .031 | -.087 | .088 | -.047 | .044 | .117 | -.118 | .018 | -.131 | .013 | -.087 | -.107 | -.113 |
| p61 | .527 | .126 | -.083 | -.065 | .122 | .248 | -.125 | -.376 | .285 | .082 | -.067 | .187 | .031 | .066 | .114 | .025 | -.076 | .045 | .103 | .128 | -.117 |
| p62 | .675 | -.137 | -.015 | -.077 | -.048 | .108 | .072 | -.106 | .079 | -.012 | .045 | .246 | .035 | .119 | .077 | -.010 | -.050 | -.004 | .004 | -.017 | -.044 |
| p63 | .474 | -.045 | .164 | .241 | .227 | -.177 | .051 | -.149 | -.108 | .030 | .047 | .107 | .175 | -.049 | -.020 | -.257 | .087 | .068 | .090 | -.149 | -.097 |
| p64 | .066 | .175 | .300 | .259 | .071 | -.204 | -.295 | .168 | -.076 | -.071 | .141 | .404 | .026 | -.122 | -.093 | .086 | .001 | .123 | .090 | -.003 | -.204 |
| p65 | -.386 | .172 | -.192 | -.206 | .135 | -.119 | .201 | .087 | -.027 | .214 | .075 | .134 | .172 | .162 | .007 | -.061 | .250 | .060 | -.114 | .250 | .183 |
| p66 | .299 | .495 | -.050 | .059 | .247 | .161 | -.113 | .016 | -.166 | .029 | -.152 | .018 | -.115 | -.002 | -.079 | -.010 | .045 | -.016 | .101 | -.223 | -.071 |
| p67 | -.376 | .392 | -.158 | .011 | .343 | .203 | .223 | .147 | .185 | -.097 | .019 | .023 | .187 | -.089 | .022 | -.054 | -.028 | -.085 | .206 | .106 | .091 |
| p68 | .629 | .160 | -.340 | .176 | -.050 | -.128 | -.084 | .007 | .074 | -.019 | .006 | -.049 | -.110 | .213 | .036 | -.103 | -.011 | -.126 | -.052 | .063 | .051 |
| p69 | .560 | -.240 | -.395 | .240 | .002 | .161 | -.017 | -.054 | -.052 | -.043 | .044 | -.026 | -.116 | .045 | .072 | -.086 | .128 | .109 | -.053 | -.011 | -.096 |
| p70 | .555 | .261 | .125 | -.068 | -.195 | .181 | -.092 | .034 | -.099 | -.264 | -.043 | -.014 | -.002 | .080 | -.045 | .027 | .118 | -.036 | .071 | -.051 | -.142 |
| p71 | .514 | .213 | .016 | -.088 | -.302 | -.153 | .150 | -.128 | -.039 | .155 | .223 | -.023 | .016 | -.052 | -.009 | .097 | -.114 | .012 | -.022 | .029 | -.004 |
| p72 | .642 | -.044 | .001 | -.178 | .055 | .211 | .070 | -.081 | -.084 | -.236 | .112 | .097 | .019 | -.036 | -.025 | .054 | .067 | .028 | -.051 | -.018 | -.053 |
| p73 | .549 | -.253 | .119 | .186 | -.138 | -.048 | .058 | .000 | -.009 | .135 | -.031 | .174 | .036 | .024 | -.045 | -.007 | .008 | .101 | .011 | -.018 | .168 |
| p74 | .275 | -.217 | .368 | .317 | -.174 | .112 | .185 | .239 | -.047 | .003 | -.092 | -.091 | .126 | .154 | .133 | -.035 | -.024 | .055 | .288 | .158 | -.013 |
| p75 | -.080 | .144 | .184 | .434 | .229 | .317 | .148 | .142 | .272 | -.093 | -.003 | .057 | .141 | -.125 | .031 | .058 | -.125 | .039 | -.104 | .006 | .118 |
| p76 | .496 | -.103 | .460 | .087 | -.045 | .056 | .057 | .003 | .068 | -.057 | -.004 | -.126 | -.063 | .212 | .110 | .071 | .080 | -.113 | .034 | .127 | -.011 |
| p77 | .579 | .092 | .312 | .054 | .225 | .074 | -.001 | -.300 | .067 | .276 | -.092 | -.126 | .041 | -.005 | .058 | .063 | -.084 | .006 | -.075 | .051 | -.022 |
| p78 | .435 | .246 | .191 | .241 | .319 | -.020 | -.033 | -.065 | -.217 | .206 | -.126 | -.024 | -.043 | -.084 | -.062 | .005 | .120 | -.045 | -.024 | .082 | .098 |
| p79 | .521 | .096 | .179 | .109 | .232 | .040 | .006 | -.156 | -.123 | .193 | -.039 | -.112 | .042 | .062 | -.111 | -.098 | .006 | -.151 | .046 | .310 | .052 |
| p80 | .654 | .079 | .046 | -.108 | -.087 | .172 | .045 | -.187 | -.179 | -.157 | .082 | .012 | -.047 | .055 | -.067 | -.018 | .129 | -.021 | .001 | -.037 | .094 |
| p81 | .530 | .371 | .154 | -.115 | -.119 | .047 | -.016 | .020 | -.259 | -.049 | -.102 | -.007 | .011 | .015 | .052 | -.076 | .231 | -.153 | .072 | .030 | -.063 |
| p82 | .455 | .398 | .037 | -.039 | -.145 | .011 | .147 | .008 | -.221 | -.041 | .124 | -.152 | .056 | -.228 | -.025 | -.052 | .080 | -.062 | -.177 | .063 | -.184 |
| p83 | .195 | .274 | .373 | .248 | -.040 | -.060 | -.240 | .303 | -.012 | .040 | .039 | .225 | -.167 | .038 | .127 | .134 | .032 | .030 | -.169 | .020 | -.005 |
| p84 | .633 | -.160 | -.015 | -.071 | -.080 | -.063 | .037 | -.018 | -.206 | .113 | .141 | .133 | .116 | .099 | .091 | -.080 | -.221 | -.091 | .100 | -.043 | .176 |
| p85 | .374 | -.022 | .360 | .168 | -.244 | .085 | .206 | .079 | -.051 | -.035 | -.035 | -.116 | .018 | .333 | -.083 | .129 | .097 | -.051 | .182 | -.029 | -.007 |
| p86 | .174 | -.152 | -.163 | .183 | -.330 | .228 | -.094 | -.047 | .060 | .086 | .348 | .020 | .229 | .118 | .166 | -.050 | .156 | -.026 | -.239 | -.083 | .116 |
| p87 | .441 | .086 | -.106 | -.146 | -.082 | -.109 | .168 | -.008 | .077 | .001 | -.109 | .247 | .320 | .192 | .050 | .068 | .120 | .087 | -.034 | -.339 | -.082 |
| p88 | .386 | -.150 | .319 | .087 | -.216 | -.021 | .061 | .183 | -.025 | .002 | .132 | -.199 | .244 | .078 | -.113 | .095 | .104 | .163 | -.069 | .169 | -.102 |
| p89 | .560 | .138 | .022 | -.111 | .061 | .277 | -.093 | -.354 | .253 | .086 | -.020 | .044 | .046 | -.004 | .259 | .013 | -.040 | -.016 | -.092 | .014 | -.122 |
| p90 | .379 | -.202 | .164 | -.117 | .299 | -.211 | .051 | .130 | .018 | -.023 | .099 | -.021 | -.272 | .247 | .238 | -.203 | .077 | .182 | -.006 | -.001 | .091 |
| p91 | .360 | .326 | .271 | .275 | .106 | .053 | .088 | .087 | -.024 | .144 | .210 | -.143 | -.125 | .042 | .085 | -.135 | -.174 | .098 | -.038 | -.209 | -.072 |
| p92 | .084 | .258 | .298 | .442 | .196 | .208 | .176 | .168 | .158 | -.161 | .107 | -.014 | -.047 | -.003 | -.052 | .073 | -.237 | -.071 | .014 | -.046 | .118 |
| p93 | .172 | .347 | .031 | .168 | -.329 | .172 | -.054 | -.046 | .133 | -.010 | .045 | .192 | .144 | -.073 | -.121 | .019 | .108 | -.165 | -.191 | -.117 | .256 |
| p94 | .629 | .119 | -.181 | .189 | -.014 | -.114 | .158 | -.109 | -.183 | -.047 | -.090 | .025 | .188 | .028 | -.133 | .065 | -.026 | -.160 | .031 | -.147 | .046 |
| p95 | .468 | .026 | .287 | .211 | -.116 | .011 | -.095 | -.139 | -.152 | .244 | -.057 | -.021 | -.044 | .084 | .001 | -.072 | -.108 | -.096 | -.075 | -.146 | .092 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 21 components extracted.

APÉNDICE 5.

**TABLA DE VARIANZA TOTAL EXPLICADA
DEL CONSTRUCTO CLIMA-CULTURA
ORGANIZACIONAL RESULTANTE DEL
ANÁLISIS DE FACTORES EXPLORATORIO Y
LAS COMUNALIDADES OBTENIDAS.**

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 22.596 | 23.785 | 23.785 | 22.596 | 23.785 | 23.785 |
| 2 | 5.292 | 5.571 | 29.356 | 5.292 | 5.571 | 29.356 |
| 3 | 3.686 | 3.880 | 33.236 | 3.686 | 3.880 | 33.236 |
| 4 | 3.029 | 3.189 | 36.424 | 3.029 | 3.189 | 36.424 |
| 5 | 2.306 | 2.427 | 38.851 | 2.306 | 2.427 | 38.851 |
| 6 | 2.170 | 2.284 | 41.135 | 2.170 | 2.284 | 41.135 |
| 7 | 1.924 | 2.025 | 43.160 | 1.924 | 2.025 | 43.160 |
| 8 | 1.893 | 1.993 | 45.153 | 1.893 | 1.993 | 45.153 |
| 9 | 1.615 | 1.700 | 46.853 | 1.615 | 1.700 | 46.853 |
| 10 | 1.587 | 1.671 | 48.523 | 1.587 | 1.671 | 48.523 |
| 11 | 1.505 | 1.584 | 50.108 | 1.505 | 1.584 | 50.108 |
| 12 | 1.430 | 1.505 | 51.613 | 1.430 | 1.505 | 51.613 |
| 13 | 1.389 | 1.462 | 53.076 | 1.389 | 1.462 | 53.076 |
| 14 | 1.342 | 1.413 | 54.488 | 1.342 | 1.413 | 54.488 |
| 15 | 1.260 | 1.326 | 55.814 | 1.260 | 1.326 | 55.814 |
| 16 | 1.197 | 1.260 | 57.074 | 1.197 | 1.260 | 57.074 |
| 17 | 1.161 | 1.222 | 58.297 | 1.161 | 1.222 | 58.297 |
| 18 | 1.132 | 1.192 | 59.489 | 1.132 | 1.192 | 59.489 |
| 19 | 1.123 | 1.182 | 60.671 | 1.123 | 1.182 | 60.671 |
| 20 | 1.083 | 1.140 | 61.811 | 1.083 | 1.140 | 61.811 |
| 21 | 1.032 | 1.086 | 62.897 | 1.032 | 1.086 | 62.897 |
| 22 | 1.000 | 1.052 | 63.949 | | | |
| 23 | .976 | 1.028 | 64.977 | | | |
| 24 | .943 | .993 | 65.970 | | | |
| 25 | .931 | .980 | 66.950 | | | |
| 26 | .914 | .963 | 67.913 | | | |
| 27 | .899 | .947 | 68.860 | | | |
| 28 | .857 | .903 | 69.762 | | | |
| 29 | .833 | .877 | 70.639 | | | |
| 30 | .819 | .862 | 71.501 | | | |
| 31 | .804 | .847 | 72.347 | | | |
| 32 | .796 | .838 | 73.186 | | | |
| 33 | .776 | .816 | 74.002 | | | |
| 34 | .759 | .799 | 74.802 | | | |
| 35 | .749 | .789 | 75.590 | | | |
| 36 | .720 | .758 | 76.348 | | | |
| 37 | .714 | .751 | 77.100 | | | |
| 38 | .695 | .732 | 77.832 | | | |
| 39 | .658 | .693 | 78.524 | | | |
| 40 | .649 | .683 | 79.208 | | | |
| 41 | .642 | .676 | 79.884 | | | |
| 42 | .636 | .670 | 80.553 | | | |
| 43 | .611 | .643 | 81.196 | | | |
| 44 | .596 | .627 | 81.823 | | | |
| 45 | .578 | .608 | 82.431 | | | |
| 46 | .567 | .597 | 83.028 | | | |
| 47 | .554 | .583 | 83.611 | | | |
| 48 | .546 | .575 | 84.185 | | | |
| 49 | .533 | .561 | 84.746 | | | |
| 50 | .511 | .538 | 85.285 | | | |
| 51 | .501 | .528 | 85.812 | | | |
| 52 | .494 | .520 | 86.332 | | | |
| 53 | .492 | .518 | 86.850 | | | |
| 54 | .485 | .511 | 87.361 | | | |
| 55 | .468 | .493 | 87.853 | | | |
| 56 | .459 | .484 | 88.337 | | | |
| 57 | .455 | .479 | 88.815 | | | |
| 58 | .446 | .470 | 89.285 | | | |
| 59 | .427 | .450 | 89.735 | | | |
| 60 | .422 | .445 | 90.179 | | | |
| 61 | .409 | .430 | 90.610 | | | |
| 62 | .396 | .417 | 91.027 | | | |
| 63 | .390 | .410 | 91.437 | | | |
| 64 | .387 | .408 | 91.845 | | | |
| 65 | .378 | .398 | 92.243 | | | |
| 66 | .367 | .386 | 92.629 | | | |
| 67 | .362 | .381 | 93.010 | | | |
| 68 | .351 | .369 | 93.379 | | | |
| 69 | .342 | .360 | 93.740 | | | |
| 70 | .318 | .335 | 94.075 | | | |
| 71 | .318 | .335 | 94.410 | | | |
| 72 | .300 | .316 | 94.725 | | | |
| 73 | .299 | .314 | 95.040 | | | |
| 74 | .293 | .308 | 95.348 | | | |
| 75 | .286 | .301 | 95.649 | | | |
| 76 | .283 | .298 | 95.947 | | | |
| 77 | .277 | .291 | 96.238 | | | |
| 78 | .272 | .286 | 96.525 | | | |
| 79 | .261 | .275 | 96.799 | | | |
| 80 | .252 | .265 | 97.064 | | | |
| 81 | .240 | .253 | 97.317 | | | |
| 82 | .238 | .250 | 97.567 | | | |
| 83 | .230 | .243 | 97.810 | | | |
| 84 | .220 | .232 | 98.041 | | | |
| 85 | .213 | .224 | 98.265 | | | |
| 86 | .205 | .216 | 98.481 | | | |
| 87 | .190 | .200 | 98.682 | | | |
| 88 | .177 | .186 | 98.868 | | | |
| 89 | .173 | .183 | 99.050 | | | |
| 90 | .166 | .175 | 99.225 | | | |
| 91 | .163 | .172 | 99.397 | | | |
| 92 | .160 | .168 | 99.565 | | | |
| 93 | .148 | .155 | 99.720 | | | |
| 94 | .139 | .147 | 99.867 | | | |
| 95 | .126 | .133 | 100.000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

| | Initial | Extraction |
|-----|---------|------------|
| p1 | 1.000 | .629 |
| p2 | 1.000 | .530 |
| p3 | 1.000 | .596 |
| p4 | 1.000 | .538 |
| p5 | 1.000 | .695 |
| p6 | 1.000 | .619 |
| p7 | 1.000 | .655 |
| p8 | 1.000 | .558 |
| p9 | 1.000 | .531 |
| p10 | 1.000 | .631 |
| p11 | 1.000 | .660 |
| p12 | 1.000 | .551 |
| p13 | 1.000 | .437 |
| p14 | 1.000 | .540 |
| p15 | 1.000 | .669 |
| p16 | 1.000 | .440 |
| p17 | 1.000 | .531 |
| p18 | 1.000 | .649 |
| p19 | 1.000 | .589 |
| p20 | 1.000 | .594 |
| p21 | 1.000 | .524 |
| p22 | 1.000 | .586 |
| p23 | 1.000 | .668 |
| p24 | 1.000 | .542 |
| p25 | 1.000 | .623 |
| p26 | 1.000 | .562 |
| p27 | 1.000 | .611 |
| p28 | 1.000 | .581 |
| p29 | 1.000 | .657 |
| p30 | 1.000 | .559 |
| p31 | 1.000 | .594 |
| p32 | 1.000 | .582 |
| p33 | 1.000 | .680 |
| p34 | 1.000 | .581 |
| p35 | 1.000 | .544 |
| p36 | 1.000 | .681 |
| p37 | 1.000 | .577 |
| p38 | 1.000 | .610 |
| p39 | 1.000 | .611 |
| p40 | 1.000 | .538 |
| p41 | 1.000 | .653 |
| p42 | 1.000 | .642 |
| p43 | 1.000 | .564 |
| p44 | 1.000 | .568 |
| p45 | 1.000 | .602 |
| p46 | 1.000 | .541 |
| p47 | 1.000 | .654 |
| p48 | 1.000 | .562 |
| p49 | 1.000 | .698 |
| p50 | 1.000 | .723 |
| p51 | 1.000 | .522 |

| | | |
|-----|-------|------|
| p52 | 1.000 | .597 |
| p53 | 1.000 | .589 |
| p54 | 1.000 | .488 |
| p55 | 1.000 | .619 |
| p56 | 1.000 | .617 |
| p57 | 1.000 | .601 |
| p58 | 1.000 | .719 |
| p59 | 1.000 | .639 |
| p60 | 1.000 | .642 |
| p61 | 1.000 | .733 |
| p62 | 1.000 | .606 |
| p63 | 1.000 | .597 |
| p64 | 1.000 | .643 |
| p65 | 1.000 | .643 |
| p66 | 1.000 | .579 |
| p67 | 1.000 | .711 |
| p68 | 1.000 | .697 |
| p69 | 1.000 | .690 |
| p70 | 1.000 | .611 |
| p71 | 1.000 | .573 |
| p72 | 1.000 | .606 |
| p73 | 1.000 | .532 |
| p74 | 1.000 | .682 |
| p75 | 1.000 | .612 |
| p76 | 1.000 | .611 |
| p77 | 1.000 | .720 |
| p78 | 1.000 | .604 |
| p79 | 1.000 | .623 |
| p80 | 1.000 | .622 |
| p81 | 1.000 | .649 |
| p82 | 1.000 | .638 |
| p83 | 1.000 | .617 |
| p84 | 1.000 | .674 |
| p85 | 1.000 | .613 |
| p86 | 1.000 | .617 |
| p87 | 1.000 | .651 |
| p88 | 1.000 | .592 |
| p89 | 1.000 | .728 |
| p90 | 1.000 | .670 |
| p91 | 1.000 | .633 |
| p92 | 1.000 | .649 |
| p93 | 1.000 | .574 |
| p94 | 1.000 | .681 |
| p95 | 1.000 | .545 |

Extraction Method: Principal Component Analysis:

APÉNDICE 6.

ANÁLISIS DE FACTORES POR COMPONENTES PRINCIPALES (CON ROTACIÓN QUARTIMAX).

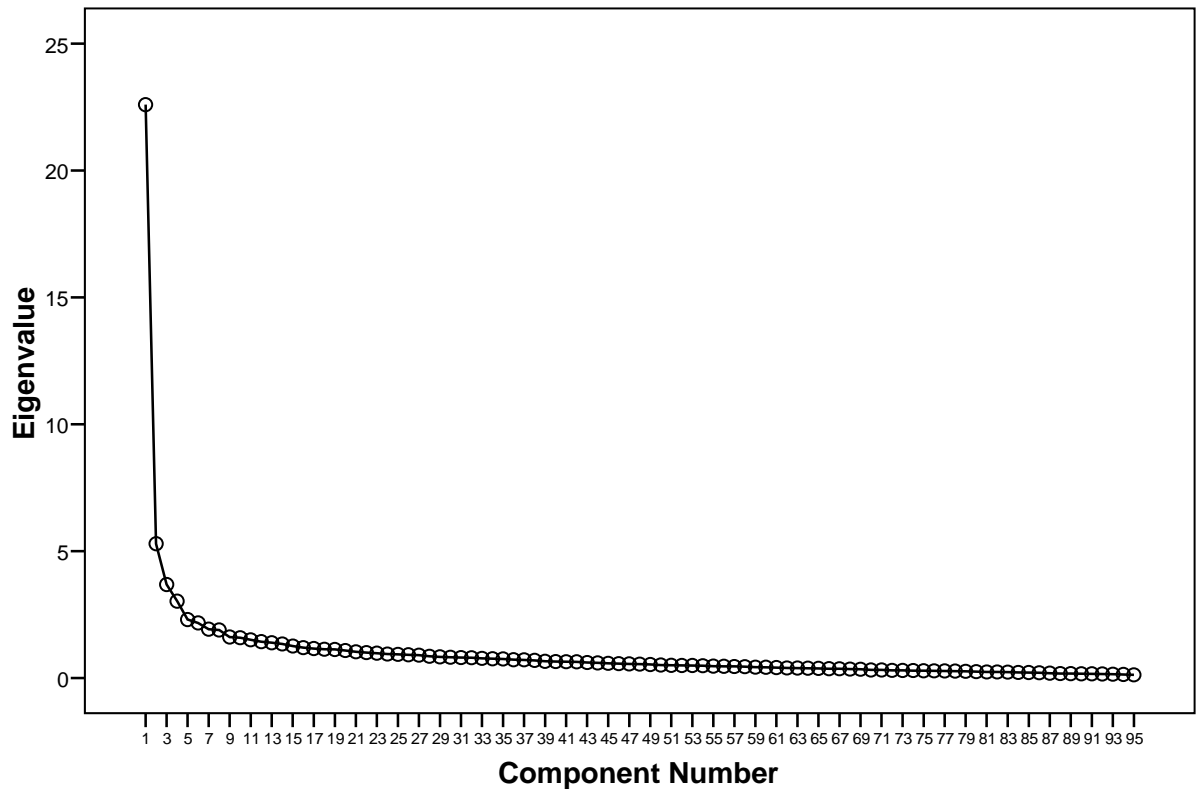
Rotated Component Matrix

| | Component | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| p1 | .449 | -.017 | -.109 | -.191 | -.028 | .002 | -.044 | -.014 | -.043 | .597 | -.007 | -.076 | -.021 | -.063 | -.086 | -.009 | .022 | .061 | .071 | -.021 | -.065 |
| p2 | .472 | -.029 | .155 | -.022 | -.151 | .013 | -.094 | -.166 | .057 | -.038 | -.036 | .154 | .291 | .178 | -.062 | -.033 | -.338 | .203 | -.074 | .014 | -.008 |
| p3 | .634 | .053 | -.103 | -.009 | .001 | -.158 | -.006 | -.112 | -.114 | .262 | -.028 | -.060 | .110 | .055 | -.161 | -.071 | -.027 | .058 | -.107 | -.149 | -.091 |
| p4 | .595 | .263 | -.009 | -.050 | .066 | .022 | -.059 | -.106 | .068 | .083 | -.176 | -.063 | .035 | .116 | -.156 | -.043 | -.022 | -.149 | .049 | -.054 | -.041 |
| p5 | .443 | .042 | -.025 | .069 | -.060 | -.010 | .046 | -.012 | -.031 | -.042 | .088 | .035 | .680 | .001 | .031 | -.054 | .041 | -.007 | -.022 | -.006 | -.012 |
| p6 | .423 | .656 | -.008 | .058 | .035 | .079 | .018 | -.022 | -.126 | .050 | .007 | -.053 | -.019 | -.011 | -.055 | -.042 | .050 | -.025 | -.036 | .033 | .012 |
| p7 | .683 | .105 | -.022 | .126 | -.010 | -.070 | -.014 | .012 | -.209 | .075 | -.005 | -.147 | .183 | .099 | -.067 | -.214 | -.038 | -.037 | .099 | -.056 | -.027 |
| p8 | .319 | .082 | .129 | .612 | .028 | .027 | .023 | .076 | -.050 | .067 | -.076 | .146 | .073 | .086 | .066 | -.083 | -.103 | -.026 | -.003 | .004 | -.051 |
| p9 | .705 | .085 | -.036 | .081 | .035 | -.159 | -.016 | .040 | -.157 | .311 | -.046 | -.059 | .003 | -.031 | -.072 | -.074 | -.081 | -.123 | -.042 | -.085 | -.054 |
| p10 | .481 | .020 | -.072 | -.024 | .027 | .071 | -.063 | .057 | -.005 | .636 | -.026 | -.014 | -.021 | .051 | .070 | .024 | -.019 | .024 | .059 | -2.7E-006 | -.098 |
| p11 | .528 | -.102 | -.018 | .008 | .113 | .024 | -.005 | -.101 | -.071 | .088 | -.050 | -.232 | .094 | .183 | .009 | -.022 | -.245 | .276 | -.004 | .358 | .084 |
| p12 | -.078 | .013 | .058 | -.020 | -.021 | -.042 | .102 | -.084 | .027 | .052 | .029 | -.012 | -.015 | .048 | -.022 | -.100 | -.073 | .044 | .771 | .011 | .025 |
| p13 | .219 | .001 | -.007 | -.012 | -.014 | -.043 | .076 | .116 | -.058 | -.071 | .049 | .096 | -.050 | .693 | .040 | .024 | -.093 | .023 | .039 | .058 | .053 |
| p14 | .412 | .010 | .204 | .290 | .072 | .038 | .061 | -.032 | .065 | .050 | -.035 | .008 | -.128 | .202 | .334 | -.121 | -.100 | -.073 | -.084 | .195 | -.141 |
| p15 | .410 | .168 | .148 | .102 | .089 | .625 | .001 | -.034 | .039 | .049 | -.005 | -.113 | .004 | .047 | -.017 | .040 | -.034 | -.005 | -.078 | .097 | .008 |
| p16 | .426 | -.134 | -.036 | .029 | .025 | .029 | -.035 | -.106 | -.092 | -.173 | .385 | -.184 | .051 | .008 | -.167 | .174 | -.081 | -.038 | -.053 | .064 | -.066 |
| p17 | .627 | .032 | -.008 | .114 | -.028 | -.044 | -.010 | -.064 | .017 | .209 | -.005 | .034 | .163 | .189 | -.006 | .010 | -.055 | -.129 | -.164 | -.022 | -.155 |
| p18 | .484 | .013 | .073 | .075 | -.041 | .063 | -.024 | -.070 | -.006 | .033 | .041 | .039 | .626 | .058 | .082 | .042 | -.023 | .017 | .111 | .002 | -.027 |
| p19 | .236 | .143 | .668 | .141 | .102 | .090 | -.050 | .053 | -.003 | -.063 | -.091 | .154 | -.069 | .042 | .093 | .009 | -.071 | .062 | .018 | .006 | -.020 |
| p20 | .447 | .381 | .167 | .068 | -.012 | .196 | .029 | .005 | .072 | .055 | -.067 | .017 | .072 | .049 | .084 | .135 | -.012 | -.129 | .200 | .270 | .057 |
| p21 | .405 | .412 | .037 | .071 | -.028 | .126 | .083 | -.069 | .235 | -.036 | -.005 | .120 | .051 | .021 | .085 | .180 | -.043 | -.066 | .266 | .139 | -.035 |
| p22 | -.134 | .013 | .138 | .042 | .350 | -.070 | .467 | -.073 | .079 | -.066 | .102 | .310 | .087 | -.014 | .085 | -.013 | -.050 | .120 | .141 | .034 | .067 |
| p23 | .561 | .551 | .001 | -.051 | -.007 | .041 | -.072 | -.047 | -.012 | -.037 | -.056 | -.100 | .066 | -.006 | .057 | .019 | -.002 | .127 | -.097 | -.026 | .059 |
| p24 | .205 | -.094 | -.044 | -.005 | -.074 | -.045 | -.109 | -.052 | -.015 | -.112 | .131 | -.066 | -.022 | .004 | -.040 | .029 | -.088 | -.672 | -.038 | -.045 | .018 |
| p25 | -.176 | -.106 | -.018 | .012 | -.219 | -.012 | .240 | -.083 | -.017 | -.011 | -.080 | -.008 | -.080 | .026 | -.007 | -.642 | .012 | .085 | .096 | .084 | -.057 |
| p26 | .363 | -.004 | -.084 | -.225 | -.055 | .039 | -.130 | .111 | -.006 | .188 | .038 | -.036 | .013 | -.112 | .104 | .262 | -.005 | -.457 | -.019 | .098 | -.042 |
| p27 | .588 | -.056 | .118 | .117 | -.126 | .084 | .021 | .012 | .064 | -.096 | .080 | -.169 | .103 | .196 | .103 | .034 | -.183 | .196 | -.074 | .221 | -.129 |
| p28 | .191 | -.056 | .178 | .643 | -.083 | -.015 | .065 | -.117 | .205 | -.017 | .020 | -.086 | .117 | .059 | -.041 | .060 | .057 | .124 | -.041 | -.032 | .237 |
| p29 | .477 | .610 | -.047 | -.006 | .027 | .040 | -.034 | -.051 | .032 | .014 | -.053 | .002 | .044 | -.068 | -.117 | .116 | .091 | .096 | .010 | -.063 | -.052 |
| p30 | -.505 | -.079 | -.047 | -.048 | -.049 | .077 | .003 | .025 | -.012 | .094 | -.025 | .054 | .126 | -.174 | .057 | -.411 | -.008 | .156 | .177 | -.100 | .104 |
| p31 | .452 | .171 | -.118 | -.071 | -.126 | .071 | -.108 | .129 | .055 | .267 | -.002 | -.231 | -.182 | -.270 | .106 | .192 | -.039 | .021 | -.214 | .008 | .091 |
| p32 | .430 | .347 | .117 | .066 | -.065 | .223 | .175 | .009 | .244 | -.032 | .016 | .120 | .064 | .039 | .009 | -.038 | -.106 | -.191 | .040 | .116 | .104 |
| p33 | .177 | -.026 | .775 | .003 | -.032 | .092 | .079 | -.085 | .037 | .027 | .100 | -.014 | .045 | .019 | .047 | -.079 | .005 | -.034 | -.115 | .016 | .132 |
| p34 | .528 | -.013 | .107 | .166 | -.055 | .082 | -.006 | .157 | .068 | .019 | -.058 | .096 | -.102 | .290 | .036 | -.018 | -.073 | .117 | -.144 | -.093 | .253 |
| p35 | .637 | .002 | .303 | .067 | -.094 | .045 | .022 | -.046 | .049 | -.006 | -.012 | -.160 | .025 | .074 | .033 | -.027 | -.030 | .008 | -.111 | -.054 | .204 |
| p36 | .319 | .080 | .121 | .077 | .000 | .005 | .027 | -.063 | -.098 | -.148 | -.050 | .037 | -.003 | .037 | .130 | .007 | -.131 | -.015 | .048 | .044 | .668 |
| p37 | .476 | -.099 | .051 | .090 | .164 | .155 | -.114 | .013 | .292 | -.086 | .030 | -.091 | .117 | .017 | -.070 | .146 | -.211 | .106 | .035 | .293 | .030 |
| p38 | .663 | -.083 | -.052 | -.071 | .027 | .022 | -.063 | -.022 | .125 | .052 | .199 | -.196 | -.029 | -.132 | -.030 | -.128 | -.046 | .010 | -.066 | -.017 | -.128 |
| p39 | .570 | -.005 | -.080 | .065 | -.051 | .045 | .094 | -.154 | .091 | -.157 | -.092 | .031 | -.124 | .019 | .400 | .071 | -.005 | .155 | .068 | -.202 | .083 |
| p40 | .559 | .048 | .019 | -.043 | -.010 | .164 | .033 | -.131 | .035 | -.096 | -.044 | .114 | .087 | -.109 | .079 | .163 | .077 | -.129 | .205 | -.249 | .035 |
| p41 | .520 | .505 | .071 | -.069 | .047 | .220 | -.063 | -.046 | -.016 | -.008 | .064 | .008 | .097 | .040 | .054 | .013 | .136 | .172 | -.029 | -.125 | .037 |
| p42 | .349 | .114 | .229 | .119 | -.027 | .598 | .108 | .087 | -.065 | .041 | .017 | .013 | .005 | -.044 | -.001 | -.012 | -.057 | .024 | .075 | .085 | .009 |
| p43 | .617 | -.097 | .051 | -.005 | -.045 | -.012 | .130 | -.053 | -.023 | .113 | .084 | .139 | .055 | .161 | -.145 | .123 | .125 | -.003 | .070 | .001 | .296 |
| p44 | .572 | .053 | -.091 | -.107 | -.063 | -.063 | .081 | .210 | -.016 | .148 | .019 | -.116 | -.161 | -.217 | .003 | .230 | -.118 | -.067 | -.064 | -.012 | -.072 |
| p45 | .360 | .112 | -.100 | -.001 | -.077 | -.123 | .112 | .154 | .158 | -.059 | .010 | -.082 | .486 | -.231 | .061 | .163 | -.001 | .032 | -.162 | .064 | .079 |
| p46 | .549 | -.104 | .062 | -.017 | -.084 | .204 | -.051 | -.025 | -.232 | -.111 | -.032 | .168 | .200 | -.017 | .077 | .094 | -.007 | .142 | .041 | -.017 | .146 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| p47 | .734 | .072 | -.053 | -.004 | -.022 | .018 | -.020 | .077 | -.259 | -.032 | -.028 | -.018 | .110 | -.037 | -.036 | -.205 | -.070 | -.040 | .112 | -.030 | -.085 |
| p48 | .350 | -.056 | -.067 | -.051 | -.006 | -.071 | .160 | -.010 | -.087 | -.108 | .623 | -.001 | -.005 | .016 | -.004 | .108 | -.105 | -.093 | .029 | .055 | -.163 |
| p49 | .461 | .286 | -.188 | -.206 | .002 | .056 | -.149 | .066 | .009 | .361 | .047 | .200 | -.036 | -.203 | .057 | -.059 | .232 | .138 | -.002 | -.082 | .030 |
| p50 | .405 | .128 | .147 | .017 | .063 | .709 | .072 | -.066 | -.009 | .004 | -.032 | .086 | -.037 | -.053 | .037 | -.022 | -.027 | .017 | -.062 | -.049 | -.030 |
| p51 | .557 | -.046 | .063 | .013 | .071 | .095 | .133 | -.114 | .134 | -.049 | -.050 | .311 | .104 | -.173 | -.079 | .064 | .015 | .026 | -.027 | -.084 | .118 |
| p52 | .644 | -.077 | -.080 | -.109 | .028 | -.030 | -.100 | .128 | .014 | -.063 | .181 | -.163 | -.034 | -.117 | .000 | -.021 | -.069 | -.009 | -.044 | -.022 | -.209 |
| p53 | .661 | -.093 | .046 | .068 | -.085 | .132 | -.021 | .024 | -.013 | -.094 | .143 | -.167 | .068 | -.085 | .021 | .041 | -.066 | .018 | .004 | .045 | -.184 |
| p54 | .611 | -.109 | -.054 | .015 | .082 | -.059 | -.125 | .054 | -.025 | -.037 | .127 | -.092 | -.040 | -.097 | .022 | -.064 | .067 | -.126 | .055 | .022 | -.069 |
| p55 | .539 | .340 | -.034 | -.048 | -.079 | .159 | .015 | .023 | .156 | -.014 | -.069 | .097 | -.085 | -.099 | -.094 | -.013 | -.061 | -.124 | .180 | .231 | .091 |
| p56 | .588 | -.015 | -.016 | -.028 | .022 | .005 | -.005 | -.128 | .118 | .187 | .233 | .182 | -.116 | .158 | -.100 | .027 | .107 | -.002 | .148 | .136 | .126 |
| p57 | .659 | .127 | .045 | -.068 | .072 | -.079 | -.010 | .123 | -.119 | .251 | .042 | .104 | -.049 | -.009 | .096 | -.083 | .028 | .009 | -.023 | .043 | .072 |
| p58 | .228 | -.066 | .720 | .020 | .033 | .182 | .172 | .064 | .046 | -.030 | -.181 | -.045 | .045 | -.049 | -.019 | .102 | .053 | .016 | .120 | .064 | .039 |
| p59 | -.216 | -.052 | .122 | .003 | .148 | .145 | .687 | -.138 | -.061 | -.108 | -.001 | .049 | -.028 | .027 | -.017 | -.071 | .011 | .117 | .046 | -.023 | .003 |
| p60 | .573 | -.130 | -.054 | .018 | .096 | -.021 | -.248 | .150 | .104 | -.222 | .025 | -.169 | .006 | -.003 | -.018 | .177 | .112 | .004 | -.028 | -.096 | .127 |
| p61 | .489 | .010 | .027 | -.021 | .036 | .063 | .064 | -.079 | .065 | .030 | -.080 | .017 | .077 | -.037 | .648 | -.030 | .009 | .008 | -.037 | .031 | .185 |
| p62 | .694 | -.013 | -.046 | -.024 | -.006 | .039 | -.029 | .052 | -.085 | .026 | -.054 | -.018 | -.080 | -.013 | .221 | -.100 | .124 | -.050 | -.022 | .120 | .087 |
| p63 | .445 | .157 | .074 | -.002 | .074 | -.139 | .003 | .083 | .283 | -.121 | .208 | .040 | -.126 | -.329 | .019 | .044 | -.055 | -.019 | -.164 | .198 | -.028 |
| p64 | .046 | .025 | -.067 | .573 | .130 | -.016 | -.001 | .066 | -.038 | -.235 | -.002 | .007 | -.080 | -.445 | -.017 | .035 | -.136 | -.019 | -.014 | .053 | .048 |
| p65 | -.374 | -.058 | 2.27E-005 | .004 | -.234 | .061 | .463 | -.066 | .192 | .048 | .097 | -.210 | .021 | .065 | -.075 | -.190 | .173 | .041 | .190 | .121 | .018 |
| p66 | .229 | .079 | .149 | .228 | .155 | .060 | .112 | -.165 | .233 | .018 | -.082 | .475 | .060 | .012 | .075 | -.081 | -.205 | .153 | -.010 | .096 | .038 |
| p67 | -.377 | .055 | .071 | -.082 | .336 | .008 | .606 | -.077 | -.001 | .014 | -.063 | .033 | .084 | .076 | -.077 | -.132 | -.155 | -.023 | -.030 | .019 | .004 |
| p68 | .533 | .406 | .076 | .001 | -.032 | .412 | -.009 | -.039 | .102 | -.069 | .017 | .081 | .023 | .089 | .067 | -.048 | .134 | .087 | -.022 | -.049 | .061 |
| p69 | .517 | .410 | -.064 | -.120 | -.073 | .060 | -.060 | -.005 | -.039 | .311 | .064 | .160 | -.119 | -.095 | .106 | .083 | .203 | .086 | -.017 | -.066 | .031 |
| p70 | .528 | -.028 | .132 | .228 | -.034 | .022 | .055 | .175 | -.111 | -.131 | -.118 | .340 | .007 | .154 | .067 | .118 | -.012 | .121 | -.093 | .025 | .039 |
| p71 | .490 | -.073 | .445 | .005 | -.072 | .146 | -.078 | .042 | -.019 | -.138 | -.108 | -.076 | .010 | -.063 | -.009 | -.057 | .118 | -.032 | .190 | .007 | .033 |
| p72 | .683 | -.074 | .026 | .034 | .005 | -.096 | .173 | -.045 | -.106 | -.002 | .018 | .202 | -.044 | .050 | .090 | .118 | .064 | -.008 | .060 | .015 | .064 |
| p73 | .539 | .015 | -.043 | .047 | .032 | .044 | -.192 | .184 | .125 | .141 | -.021 | -.175 | -.084 | -.141 | -.082 | -.026 | .143 | -.072 | -.100 | .116 | .113 |
| p74 | .232 | .070 | .006 | .058 | .196 | -.089 | -.102 | .708 | .024 | .117 | .041 | -.094 | -.057 | .043 | -.048 | -.056 | -.031 | -.076 | -.138 | -.022 | -.004 |
| p75 | -.104 | .032 | -.054 | .087 | .690 | -.043 | .180 | .069 | .060 | .108 | -.087 | -.100 | -.065 | -.007 | .094 | .137 | .061 | .021 | -.051 | .044 | -.027 |
| p76 | .467 | -.172 | -.043 | .083 | .123 | .077 | -.133 | .445 | .120 | -.070 | .153 | .019 | .057 | .123 | .114 | .125 | .053 | -.058 | -.052 | -.095 | -.101 |
| p77 | .527 | -.114 | .142 | .002 | .184 | -.060 | -.160 | .054 | .431 | -.010 | .031 | -.046 | .118 | -.005 | .339 | .085 | -.071 | .001 | .102 | .021 | -.053 |
| p78 | .368 | .047 | .081 | .224 | .143 | .017 | .058 | .012 | .579 | .045 | -.020 | .126 | -.001 | -.088 | .008 | .047 | -.112 | -.021 | .046 | -.043 | -.069 |
| p79 | .497 | .026 | .031 | -.005 | .047 | -.010 | .095 | .160 | .501 | -.080 | -.022 | -.032 | .022 | -.001 | .131 | -.039 | -.093 | .051 | .038 | -.210 | -.039 |
| p80 | .668 | -.107 | .106 | -.007 | -.079 | -.025 | .062 | .036 | .071 | -.035 | -.038 | .273 | -.042 | .071 | .008 | .083 | .160 | .003 | -.042 | -.041 | .123 |
| p81 | .485 | -.041 | .264 | .284 | -.163 | .017 | .142 | .140 | .166 | -.123 | -.071 | .301 | -.021 | .184 | .019 | -.024 | -.037 | .009 | -.096 | .022 | -.099 |
| p82 | .430 | .039 | .476 | .158 | -.032 | -.048 | .156 | -.017 | .040 | -.128 | -.100 | .130 | -.129 | .085 | -.061 | .134 | .013 | .115 | .139 | -.063 | -.211 |
| p83 | .118 | -.043 | .008 | .676 | .243 | .166 | -.132 | .103 | .074 | -.077 | .060 | .019 | -.004 | -.035 | -.010 | .015 | .090 | .007 | .035 | -.014 | -.055 |
| p84 | .659 | .096 | .044 | -.064 | -.030 | -.076 | -.127 | .064 | .052 | -.100 | .029 | -.057 | .012 | -.011 | -.087 | -.327 | .132 | -.187 | .011 | .027 | .115 |
| p85 | .343 | -.170 | .027 | -.003 | .102 | .128 | -.115 | .606 | .055 | -.038 | -.040 | .160 | -.003 | .067 | -.087 | .013 | .060 | .062 | -.024 | .080 | -.001 |
| p86 | .168 | .160 | .021 | -.047 | -.005 | -.080 | -.070 | .060 | -.122 | .035 | -.110 | -.053 | .045 | -.054 | .056 | -.027 | .696 | .092 | -.065 | .026 | -.093 |
| p87 | .418 | .028 | .062 | -.001 | -.098 | .075 | .063 | .018 | -.086 | -.054 | .007 | .062 | .006 | .015 | .064 | -.066 | .096 | .006 | .023 | .647 | .025 |
| p88 | .378 | -.023 | .060 | .104 | -.010 | -.129 | -.057 | .484 | -.034 | -.039 | -.001 | -.203 | .084 | -.031 | -.138 | .220 | .102 | .168 | .120 | .015 | -.082 |
| p89 | .518 | -.037 | .149 | .001 | .079 | -.028 | -.033 | -.121 | .053 | .014 | -.013 | .040 | .098 | .098 | .608 | .050 | .118 | -.007 | -.021 | .048 | -.009 |
| p90 | .345 | .006 | -.083 | .065 | -.021 | .079 | -.059 | .066 | .112 | .083 | .690 | -.017 | .090 | .041 | -.044 | -.031 | .007 | .071 | -.014 | -.031 | .101 |
| p91 | .274 | .041 | .371 | .158 | .452 | .019 | -.142 | .087 | .166 | -.065 | .226 | .163 | .016 | -.089 | .004 | -.078 | .026 | -.181 | .057 | -.016 | -.039 |
| p92 | .054 | -.033 | .028 | .095 | .745 | .109 | .094 | .160 | .070 | -.076 | -.018 | .079 | -.060 | -.018 | -.040 | .056 | -.021 | .020 | -.007 | -.084 | .018 |
| p93 | .156 | -.106 | .155 | .190 | .176 | .162 | .084 | -.094 | .047 | -.122 | -.414 | .012 | -.049 | .046 | -.025 | .040 | .378 | .087 | -.209 | .127 | -.005 |
| p94 | .599 | .240 | .096 | -.128 | .040 | .136 | .031 | .031 | .189 | -.120 | -.221 | .175 | -.111 | -.038 | -.113 | -.004 | -.001 | -.077 | .050 | .231 | -.005 |
| p95 | .428 | -.018 | .031 | .088 | -.197 | -.041 | -.307 | .039 | .429 | -.078 | .033 | .089 | -.002 | -.047 | .040 | -.095 | .039 | .018 | -.038 | .016 | -.039 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 13 iterations.

Gráfico (diagrama de dispersión de factores)



APÉNDICE 7

CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DEL CUADRANTE DE RELACIONES HUMANAS.

Inter-Item Correlation Matrix

| | p4 | p20 | p94 | p32 | p55 | p68 | p69 | p6 | p23 | p29 | p41 | p1 | p10 | p26 | p73 | p31 | p49 | p87 | p11 | p27 | p37 | p42 | p15 | p50 | p3 | p38 | p44 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| p4 | 1.000 | .430 | .453 | .397 | .417 | .376 | .383 | .408 | .456 | .392 | .435 | .356 | .364 | .228 | .290 | .294 | .333 | .215 | .276 | .269 | .237 | .212 | .319 | .281 | .443 | .30 | .304 |
| p20 | .430 | 1.000 | .486 | .474 | .496 | .463 | .358 | .402 | .442 | .366 | .390 | .237 | .290 | .226 | .224 | .244 | .284 | .287 | .243 | .317 | .229 | .307 | .392 | .376 | .235 | .26 | .264 |
| p94 | .453 | .486 | 1.000 | .490 | .537 | .522 | .433 | .405 | .434 | .415 | .401 | .242 | .228 | .245 | .309 | .285 | .346 | .370 | .262 | .305 | .374 | .302 | .379 | .405 | .295 | .34 | .346 |
| p32 | .397 | .474 | .490 | 1.000 | .507 | .474 | .306 | .358 | .402 | .344 | .402 | .129 | .215 | .178 | .168 | .204 | .290 | .268 | .214 | .341 | .255 | .367 | .340 | .326 | .207 | .24 | .239 |
| p55 | .417 | .496 | .537 | .507 | 1.000 | .442 | .408 | .468 | .451 | .416 | .392 | .277 | .275 | .257 | .365 | .330 | .402 | .296 | .251 | .310 | .284 | .324 | .335 | .364 | .255 | .33 | .351 |
| p68 | .376 | .463 | .522 | .474 | .442 | 1.000 | .526 | .500 | .544 | .487 | .628 | .231 | .244 | .207 | .273 | .326 | .417 | .288 | .244 | .340 | .262 | .388 | .510 | .521 | .291 | .29 | .272 |
| p69 | .383 | .358 | .433 | .306 | .408 | .526 | 1.000 | .511 | .507 | .486 | .502 | .437 | .430 | .317 | .304 | .442 | .682 | .209 | .190 | .238 | .131 | .248 | .295 | .349 | .366 | .33 | .416 |
| p6 | .408 | .402 | .405 | .358 | .468 | .500 | .511 | 1.000 | .564 | .545 | .490 | .269 | .237 | .174 | .283 | .319 | .383 | .182 | .211 | .229 | .118 | .284 | .350 | .331 | .312 | .27 | .287 |
| p23 | .456 | .442 | .434 | .402 | .451 | .544 | .507 | .564 | 1.000 | .563 | .600 | .310 | .262 | .201 | .325 | .379 | .436 | .228 | .309 | .333 | .239 | .273 | .362 | .344 | .384 | .32 | .335 |
| p29 | .392 | .366 | .415 | .344 | .416 | .487 | .486 | .545 | .563 | 1.000 | .554 | .268 | .267 | .142 | .325 | .341 | .421 | .185 | .200 | .254 | .197 | .206 | .289 | .320 | .354 | .26 | .344 |
| p41 | .435 | .390 | .401 | .402 | .392 | .628 | .502 | .490 | .600 | .554 | 1.000 | .230 | .309 | .178 | .264 | .331 | .486 | .231 | .244 | .295 | .185 | .301 | .379 | .365 | .336 | .30 | .292 |
| p1 | .356 | .237 | .242 | .129 | .277 | .231 | .437 | .269 | .310 | .268 | .230 | 1.000 | .529 | .299 | .341 | .370 | .483 | .171 | .260 | .229 | .129 | .174 | .143 | .195 | .483 | .34 | .363 |
| p10 | .364 | .290 | .228 | .215 | .275 | .244 | .430 | .237 | .262 | .267 | .309 | .529 | 1.000 | .301 | .337 | .386 | .453 | .165 | .333 | .250 | .155 | .196 | .246 | .219 | .445 | .33 | .315 |
| p26 | .228 | .226 | .245 | .178 | .257 | .207 | .317 | .174 | .201 | .142 | .178 | .299 | .301 | 1.000 | .290 | .366 | .312 | .186 | .145 | .189 | .150 | .126 | .152 | .141 | .238 | .27 | .376 |
| p73 | .290 | .224 | .309 | .168 | .365 | .273 | .304 | .283 | .325 | .325 | .264 | .341 | .337 | .290 | 1.000 | .341 | .341 | .229 | .267 | .287 | .257 | .218 | .262 | .240 | .340 | .39 | .375 |
| p31 | .294 | .244 | .285 | .204 | .330 | .326 | .442 | .319 | .379 | .341 | .331 | .370 | .386 | .366 | .341 | 1.000 | .420 | .191 | .224 | .225 | .201 | .165 | .253 | .211 | .272 | .41 | .520 |
| p49 | .333 | .284 | .346 | .290 | .402 | .417 | .682 | .383 | .436 | .421 | .486 | .483 | .453 | .312 | .341 | .420 | 1.000 | .141 | .182 | .174 | .082 | .212 | .187 | .276 | .384 | .33 | .355 |
| p87 | .215 | .287 | .370 | .268 | .296 | .288 | .209 | .182 | .228 | .185 | .231 | .171 | .165 | .186 | .229 | .191 | .141 | 1.000 | .355 | .334 | .328 | .269 | .257 | .201 | .194 | .22 | .209 |
| p11 | .276 | .243 | .262 | .214 | .251 | .244 | .190 | .211 | .309 | .200 | .244 | .260 | .333 | .145 | .267 | .224 | .182 | .355 | 1.000 | .570 | .381 | .208 | .309 | .220 | .355 | .34 | .246 |
| p27 | .269 | .317 | .305 | .341 | .310 | .340 | .238 | .229 | .333 | .254 | .295 | .229 | .250 | .189 | .287 | .225 | .174 | .334 | .570 | 1.000 | .416 | .312 | .346 | .295 | .347 | .42 | .319 |
| p37 | .237 | .229 | .374 | .255 | .284 | .262 | .131 | .118 | .239 | .197 | .185 | .129 | .155 | .150 | .257 | .201 | .082 | .328 | .381 | .416 | 1.000 | .270 | .306 | .272 | .205 | .35 | .246 |
| p42 | .212 | .307 | .302 | .367 | .324 | .388 | .248 | .284 | .273 | .206 | .301 | .174 | .196 | .126 | .218 | .165 | .212 | .269 | .208 | .312 | .270 | 1.000 | .520 | .550 | .153 | .18 | .156 |
| p15 | .319 | .392 | .379 | .340 | .335 | .510 | .295 | .350 | .362 | .289 | .379 | .143 | .246 | .152 | .262 | .253 | .187 | .257 | .309 | .346 | .306 | .520 | 1.000 | .635 | .200 | .30 | .205 |
| p50 | .281 | .376 | .405 | .326 | .364 | .521 | .349 | .331 | .344 | .320 | .365 | .195 | .219 | .141 | .240 | .211 | .276 | .201 | .220 | .295 | .272 | .550 | .635 | 1.000 | .153 | .24 | .192 |
| p3 | .443 | .235 | .295 | .207 | .255 | .291 | .366 | .312 | .384 | .354 | .336 | .483 | .445 | .238 | .340 | .272 | .384 | .194 | .355 | .347 | .205 | .153 | .200 | .153 | 1.000 | .40 | .390 |
| p38 | .306 | .264 | .341 | .246 | .334 | .295 | .333 | .277 | .326 | .269 | .306 | .346 | .334 | .270 | .393 | .410 | .333 | .229 | .347 | .420 | .358 | .182 | .302 | .243 | .405 | 1.00 | .472 |
| p44 | .304 | .264 | .346 | .239 | .351 | .272 | .416 | .287 | .335 | .344 | .292 | .363 | .315 | .376 | .375 | .520 | .355 | .209 | .246 | .319 | .246 | .156 | .205 | .192 | .390 | .47 | 1.000 |
| p52 | .321 | .189 | .338 | .169 | .290 | .285 | .312 | .224 | .334 | .294 | .306 | .322 | .312 | .315 | .418 | .372 | .327 | .196 | .332 | .398 | .310 | .210 | .215 | .256 | .367 | .53 | .478 |
| p53 | .341 | .291 | .312 | .275 | .370 | .365 | .277 | .254 | .324 | .281 | .347 | .267 | .272 | .273 | .381 | .306 | .241 | .325 | .381 | .504 | .391 | .341 | .310 | .335 | .370 | .49 | .402 |
| p57 | .373 | .362 | .427 | .322 | .399 | .357 | .482 | .346 | .423 | .400 | .405 | .410 | .403 | .285 | .413 | .381 | .452 | .306 | .339 | .363 | .240 | .214 | .274 | .278 | .461 | .42 | .426 |
| p9 | .428 | .288 | .366 | .297 | .326 | .325 | .423 | .355 | .409 | .371 | .354 | .467 | .485 | .344 | .375 | .409 | .432 | .219 | .327 | .357 | .248 | .189 | .243 | .183 | .572 | .50 | .465 |
| p45 | .199 | .146 | .223 | .211 | .216 | .193 | .190 | .183 | .295 | .201 | .215 | .150 | .159 | .201 | .218 | .226 | .211 | .214 | .160 | .251 | .292 | .135 | .156 | .097 | .258 | .24 | .280 |
| p5 | .239 | .278 | .203 | .227 | .206 | .281 | .194 | .237 | .277 | .225 | .261 | .164 | .151 | .111 | .185 | .102 | .150 | .208 | .308 | .340 | .225 | .208 | .208 | .200 | .348 | .33 | .148 |
| p18 | .238 | .339 | .270 | .278 | .241 | .340 | .208 | .243 | .319 | .290 | .314 | .209 | .254 | .152 | .223 | .106 | .202 | .238 | .319 | .409 | .293 | .230 | .273 | .243 | .287 | .37 | .191 |
| p33 | .104 | .188 | .161 | .255 | .113 | .200 | .049 | .072 | .089 | .034 | .208 | .002 | .038 | -.006 | .053 | .028 | -.026 | .156 | .089 | .236 | .116 | .248 | .179 | .234 | -.002 | .09 | .034 |
| p54 | .323 | .212 | .311 | .250 | .327 | .263 | .294 | .192 | .304 | .246 | .278 | .315 | .315 | .301 | .388 | .275 | .314 | .251 | .280 | .371 | .310 | .215 | .200 | .194 | .382 | .41 | .377 |
| p7 | .442 | .345 | .329 | .281 | .330 | .367 | .346 | .368 | .436 | .335 | .388 | .341 | .376 | .229 | .373 | .273 | .292 | .275 | .404 | .393 | .258 | .224 | .261 | .242 | .482 | .43 | .332 |
| p47 | .430 | .318 | .393 | .310 | .394 | .377 | .360 | .349 | .438 | .401 | .401 | .327 | .369 | .268 | .403 | .288 | .384 | .305 | .374 | .452 | .267 | .273 | .294 | .295 | .505 | .48 | .419 |
| p84 | .401 | .303 | .414 | .315 | .401 | .406 | .325 | .303 | .397 | .320 | .351 | .302 | .285 | .280 | .387 | .307 | .373 | .313 | .278 | .355 | .283 | .213 | .260 | .255 | .374 | .47 | .336 |
| p62 | .369 | .346 | .407 | .306 | .394 | .375 | .390 | .318 | .404 | .319 | .380 | .309 | .366 | .262 | .414 | .348 | .382 | .300 | .360 | .433 | .279 | .221 | .292 | .310 | .396 | .43 | .359 |

| | | p1 | p10 | p26 | p73 | p31 | p49 | p87 | p11 | p27 | p37 | p15 | p42 | p50 |
|-----|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| p1 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | 1 .000 1414 | .525** .000 1412 | .303** .000 1406 | .354** .000 1394 | .362** .000 1408 | .480** .000 1410 | .156** .000 1382 | .240** .000 1396 | .208** .000 1402 | .145** .000 1400 | .158** .000 1402 | .188** .000 1396 | .218** .000 1406 |
| p10 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .525** .000 1412 | 1 .000 1422 | .289** .000 1414 | .311** .000 1402 | .330** .000 1416 | .409** .000 1418 | .134** .000 1390 | .320** .000 1404 | .224** .000 1402 | .176** .000 1408 | .224** .000 1410 | .195** .000 1404 | .201** .000 1414 |
| p26 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .303** .000 1406 | .289** .000 1414 | 1 .000 1416 | .325** .000 1396 | .369** .000 1410 | .275** .000 1414 | .184** .000 1386 | .153** .000 1398 | .180** .000 1398 | .167** .000 1402 | .107** .000 1404 | .098** .000 1398 | .123** .000 1408 |
| p73 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .354** .000 1394 | .311** .000 1402 | .325** .000 1396 | 1 .000 1404 | .352** .000 1398 | .309** .000 1400 | .201** .000 1376 | .254** .000 1388 | .256** .000 1384 | .238** .000 1390 | .252** .000 1392 | .197** .000 1386 | .243** .000 1398 |
| p31 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .362** .000 1408 | .330** .000 1416 | .369** .000 1410 | .352** .000 1398 | 1 .000 1418 | .425** .000 1414 | .158** .000 1386 | .207** .000 1400 | .220** .000 1398 | .201** .000 1404 | .209** .000 1406 | .144** .000 1402 | .209** .000 1410 |
| p49 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .480** .000 1410 | .409** .000 1418 | .275** .000 1414 | .309** .000 1400 | .425** .000 1414 | 1 .000 1420 | .137** .000 1390 | .194** .000 1402 | .184** .000 1402 | .091** .001 1406 | .236** .000 1408 | .241** .000 1402 | .300** .000 1412 |
| p87 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .156** .000 1382 | .134** .000 1390 | .184** .000 1386 | .201** .000 1376 | .158** .000 1386 | .137** .000 1390 | 1 .000 1392 | .315** .000 1380 | .331** .000 1378 | .301** .000 1386 | .245** .000 1382 | .246** .000 1374 | .209** .000 1386 |
| p11 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .240** .000 1396 | .320** .000 1404 | .153** .000 1398 | .254** .000 1388 | .207** .000 1400 | .194** .000 1402 | .315** .000 1380 | 1 .000 1406 | .542** .000 1392 | .385** .000 1396 | .300** .000 1396 | .211** .000 1392 | .217** .000 1398 |
| p27 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .208** .000 1394 | .224** .000 1402 | .180** .000 1398 | .256** .000 1384 | .220** .000 1398 | .184** .000 1402 | .331** .000 1378 | .542** .000 1392 | 1 .000 1404 | .412** .000 1394 | .306** .000 1394 | .280** .000 1386 | .295** .000 1396 |
| p37 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .145** .000 1400 | .176** .000 1408 | .167** .000 1402 | .238** .000 1390 | .201** .000 1404 | .091** .001 1406 | .301** .000 1386 | .385** .000 1396 | .412** .000 1394 | 1 .000 1410 | .245** .000 1400 | .242** .000 1394 | .260** .000 1402 |
| p15 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .158** .000 1402 | .224** .000 1410 | .107** .000 1404 | .252** .000 1392 | .209** .000 1406 | .236** .000 1408 | .245** .000 1382 | .300** .000 1396 | .306** .000 1394 | .245** .000 1400 | 1 .000 1412 | .507** .000 1394 | .619** .000 1404 |
| p42 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .188** .000 1396 | .195** .000 1404 | .099** .000 1398 | .197** .000 1386 | .144** .000 1402 | .241** .000 1402 | .246** .000 1374 | .211** .000 1392 | .280** .000 1386 | .242** .000 1394 | .507** .000 1394 | 1 .000 1406 | .550** .000 1400 |
| p50 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .218** .000 1406 | .201** .000 1414 | .123** .000 1408 | .243** .000 1398 | .209** .000 1410 | .300** .000 1412 | .209** .000 1386 | .217** .000 1398 | .295** .000 1396 | .260** .000 1402 | .619** .000 1404 | .507** .000 1400 | 1 .000 1416 |
| p3 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .490** .000 1408 | .415** .000 1416 | .243** .000 1410 | .359** .000 1398 | .265** .000 1412 | .357** .000 1414 | .152** .000 1386 | .323** .000 1400 | .307** .000 1398 | .202** .000 1404 | .182** .000 1406 | .146** .000 1400 | .164** .000 1410 |
| p38 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .332** .000 1404 | .297** .000 1412 | .295** .000 1408 | .378** .000 1394 | .399** .000 1408 | .331** .000 1412 | .217** .000 1386 | .324** .000 1398 | .404** .000 1398 | .372** .000 1402 | .250** .000 1402 | .165** .000 1396 | .227** .000 1406 |
| p44 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .364** .000 1402 | .304** .000 1410 | .355** .000 1406 | .378** .000 1392 | .507** .000 1406 | .348** .000 1410 | .187** .000 1382 | .241** .000 1394 | .306** .000 1394 | .258** .000 1398 | .194** .000 1400 | .141** .000 1394 | .231** .000 1404 |
| p52 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .295** .000 1394 | .273** .000 1402 | .318** .000 1400 | .392** .000 1386 | .353** .000 1398 | .290** .000 1402 | .225** .000 1378 | .287** .000 1388 | .357** .000 1398 | .302** .000 1390 | .175** .000 1394 | .177** .000 1386 | .220** .000 1400 |
| p53 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .264** .000 1412 | .252** .000 1420 | .289** .000 1416 | .364** .000 1402 | .296** .000 1416 | .233** .000 1420 | .316** .000 1392 | .348** .000 1404 | .455** .000 1404 | .399** .000 1408 | .262** .000 1410 | .301** .000 1404 | .311** .000 1414 |
| p57 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .404** .000 1392 | .388** .000 1400 | .275** .000 1396 | .423** .000 1382 | .377** .000 1396 | .443** .000 1400 | .262** .000 1372 | .303** .000 1388 | .333** .000 1384 | .229** .000 1388 | .246** .000 1392 | .219** .000 1386 | .264** .000 1394 |
| p9 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .265** .000 1400 | .220** .000 1408 | .238** .000 1402 | .249** .000 1394 | .220** .000 1404 | .236** .000 1406 | .117** .000 1378 | .157** .000 1392 | .163** .000 1390 | .174** .000 1396 | .159** .000 1398 | .117** .000 1392 | .233** .000 1402 |
| p4 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .368** .000 1390 | .328** .000 1398 | .212** .000 1392 | .310** .000 1380 | .303** .000 1394 | .366** .000 1396 | .217** .000 1370 | .278** .000 1382 | .259** .000 1380 | .234** .000 1386 | .328** .000 1388 | .000 .000 1382 | .329** .000 1392 |
| p20 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .253** .000 1404 | .265** .000 1412 | .172** .000 1400 | .217** .000 1394 | .221** .000 1408 | .315** .000 1410 | .263** .000 1384 | .222** .000 1396 | .289** .000 1400 | .203** .000 1400 | .386** .000 1402 | .293** .000 1396 | .381** .000 1406 |
| p94 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .230** .000 1400 | .220** .000 1408 | .211** .000 1404 | .307** .000 1390 | .263** .000 1404 | .350** .000 1408 | .354** .000 1384 | .255** .000 1392 | .286** .000 1398 | .316** .000 1396 | .388** .000 1400 | .331** .000 1392 | .419** .000 1402 |
| p32 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .132** .000 1412 | .165** .000 1420 | .132** .000 1414 | .196** .000 1402 | .189** .000 1416 | .288** .000 1418 | .253** .000 1390 | .201** .000 1404 | .314** .000 1402 | .202** .000 1408 | .351** .000 1410 | .202** .000 1404 | .343** .000 1414 |
| p55 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .260** .000 1408 | .238** .000 1416 | .215** .000 1410 | .329** .000 1398 | .298** .000 1412 | .394** .000 1414 | .269** .000 1388 | .239** .000 1400 | .266** .000 1398 | .258** .000 1404 | .339** .000 1406 | .305** .000 1400 | .375** .000 1410 |

Correlations

| | | p3 | p8 | p4 | p2 | p3 | p7 | p9 | p4 | p0 | p4 | p2 | p5 | p8 | p9 | p6 |
|-----|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| p1 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .490** .000 1408 | .332** .000 1404 | .364** .000 1402 | .295** .000 1394 | .264** .000 1412 | .404** .000 1392 | .265** .000 1400 | .368** .000 1390 | .253** .000 1404 | .230** .000 1400 | .132** .000 1412 | .260** .000 1408 | .239** .000 1402 | .456** .000 1408 | .263** .000 1404 |
| p10 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .415** .000 1416 | .297** .000 1412 | .304** .000 1410 | .273** .000 1402 | .252** .000 1420 | .388** .000 1400 | .220** .000 1408 | .328** .000 1412 | .265** .000 1408 | .220** .000 1420 | .165** .000 1416 | .238** .000 1420 | .226** .000 1410 | .415** .000 1416 | .212** .000 1412 |
| p26 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .243** .000 1410 | .295** .000 1408 | .355** .000 1406 | .318** .000 1400 | .289** .000 1416 | .276** .000 1396 | .238** .000 1402 | .212** .000 1392 | .172** .000 1408 | .211** .000 1404 | .132** .000 1414 | .215** .000 1410 | .171** .000 1404 | .269** .000 1400 | .129** .000 1406 |
| p73 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .359** .000 1398 | .378** .000 1394 | .378** .000 1392 | .392** .000 1386 | .364** .000 1402 | .423** .000 1382 | .249** .000 1394 | .310** .000 1380 | .217** .000 1394 | .307** .000 1390 | .196** .000 1402 | .329** .000 1398 | .253** .000 1394 | .320** .000 1400 | .258** .000 1394 |
| p31 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .265** .000 1412 | .399** .000 1408 | .507** .000 1406 | .353** .000 1398 | .296** .000 1416 | .377** .000 1396 | .220** .000 1404 | .303** .000 1394 | .221** .000 1408 | .263** .000 1404 | .189** .000 1416 | .298** .000 1412 | .292** .000 1406 | .435** .000 1412 | .249** .000 1408 |
| p49 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .357** .000 1414 | .331** .000 1412 | .348** .000 1410 | .290** .000 1402 | .233** .000 1420 | .443** .000 1400 | .236** .000 1406 | .366** .000 1396 | .315** .000 1408 | .350** .000 1414 | .288** .000 1418 | .394** .000 1414 | .437** .000 1408 | .682** .000 1410 | .390** .000 1410 |
| p87 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .152** .000 1396 | .217** .000 1396 | .187** .000 1382 | .225** .000 1378 | .316** .000 1392 | .262** .000 1372 | .117** .000 1378 | .217** .000 1370 | .263** .000 1394 | .354** .000 1394 | .253** .000 1388 | .269** .000 1388 | .283** .000 1382 | .175** .000 1396 | .186** .000 1392 |
| p11 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .324** .000 1400 | .324** .000 1398 | .241** .000 1394 | .287** .000 1388 | .348** .000 1404 | .303** .000 1388 | .157** .000 1392 | .278** .000 1382 | .222** .000 1396 | .255** .000 1392 | .201** .000 1404 | .239** .000 1400 | .218** .000 1396 | .184** .000 1400 | .206** .000 1396 |
| p27 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .307** .000 1398 | .404** .000 1398 | .306** .000 1394 | .357** .000 1388 | .455** .000 1404 | .333** .000 1384 | .163** .000 1390 | .259** .000 1380 | .289** .000 1396 | .286** .000 1392 | .314** .000 1402 | .266** .000 1398 | .320** .000 1392 | .229** .000 1398 | .219** .000 1394 |
| p37 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .202** .000 1404 | .372** .000 1402 | .258** .000 1398 | .302** .000 1390 | .399** .000 1408 | .229** .000 1388 | .174** .000 1396 | .234** .000 1400 | .203** .000 1398 | .316** .000 1408 | .202** .000 1404 | .258** .000 1398 | .229** .000 1404 | .124** .000 1404 | .110** .000 1400 |
| p15 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .182** .000 1406 | .250** .000 1402 | .194** .000 1400 | .175** .000 1394 | .262** .000 1410 | .246** .000 1392 | .159** .000 1398 | .328** .000 1388 | .386** .000 1402 | .388** .000 1400 | .361** .000 1410 | .339** .000 1406 | .498** .000 1400 | .313** .000 1406 | .357** .000 1402 |
| p42 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .146** .000 1400 | .165** .000 1396 | .141** .000 1394 | .177** .000 1386 | .301** .000 1404 | .219** .000 1392 | .117** .000 1392 | .226** .000 1382 | .293** .000 1396 | .331** .000 1404 | .352** .000 1400 | .305** .000 1400 | .385** .000 1396 | .266** .000 1400 | .270** .000 1396 |
| p50 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .164** .000 1410 | .227** .000 1406 | .231** .000 1404 | .220** .000 1400 | .311** .000 1414 | .264** .000 1394 | .233** .000 1402 | .311** .000 1392 | .329** .000 1406 | .343** .000 1414 | .375** .000 1410 | .522** .000 1406 | .360** .000 1410 | .141** .000 1410 | .354** .000 1406 |
| p3 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | 1 .000 1418 | .397** .000 1408 | .366** .000 1406 | .342** .000 1398 | .337** .000 1416 | .454** .000 1396 | .352** .000 1404 | .410** .000 1394 | .223** .000 1408 | .268** .000 1404 | .172** .000 1416 | .228** .000 1412 | .266** .000 1406 | .365** .000 1412 | .265** .000 1410 |
| p38 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .397** .000 1408 | 1 1414 | .447** .000 1404 | .530** .000 1396 | .478** .000 1414 | .390** .000 1394 | .267** .000 1400 | .286** .000 1390 | .237** .000 1410 | .305** .000 1402 | .202** .000 1414 | .297** .000 1408 | .246** .000 1402 | .309** .000 1408 | .229** .000 1406 |
| p44 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .366** .000 1406 | .447** .000 1404 | 1 1412 | .426** .000 1394 | .382** .000 1412 | .416** .000 1392 | .290** .000 1398 | .319** .000 1404 | .248** .000 1388 | .316** .000 1404 | .216** .000 1410 | .331** .000 1406 | .250** .000 1402 | .399** .000 1406 | .275** .000 1402 |
| p52 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .342** .000 1398 | .530** .000 1396 | .426** .000 1394 | 1 1404 | .510** .000 1404 | .371** .000 1394 | .374** .000 1390 | .287** .000 1390 | .184** .000 1396 | .305** .000 1392 | .174** .000 1402 | .248** .000 1398 | .248** .000 1394 | .284** .000 1398 | .204** .000 1394 |
| p53 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .337** .000 1416 | .478** .000 1414 | .382** .000 1412 | .510** .000 1404 | 1 1422 | .328** .000 1408 | .233** .000 1408 | .321** .000 1398 | .270** .000 1414 | .304** .000 1410 | .234** .000 1410 | .331** .000 1410 | .334** .000 1410 | .256** .000 1410 | .224** .000 1412 |
| p57 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .454** .000 1396 | .390** .000 1394 | .416** .000 1392 | .371** .000 1384 | .328** .000 1402 | 1 1402 | .321** .000 1388 | .380** .000 1378 | .364** .000 1394 | .408** .000 1390 | .316** .000 1400 | .357** .000 1396 | .343** .000 1392 | .482** .000 1396 | .348** .000 1392 |
| p9 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .352** .000 1404 | .267** .000 1400 | .290** .000 1398 | .374** .000 1390 | .233** .000 1408 | .321** .000 1388 | 1 1410 | .245** .000 1388 | .160** .000 1400 | .223** .000 1396 | .152** .000 1408 | .209** .000 1404 | .177** .000 1398 | .241** .000 1404 | .205** .000 1400 |
| p4 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .410** .000 1394 | .286** .000 1390 | .319** .000 1386 | .287** .000 1398 | .321** .000 1398 | .380** .000 1378 | .245** .000 1400 | 1 1400 | .444** .000 1390 | .485** .000 1386 | .420** .000 1394 | .436** .000 1384 | .383** .000 1398 | .404** .000 1394 | .401** .000 1390 |
| p20 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .223** .000 1408 | .237** .000 1410 | .248** .000 1404 | .184** .000 1396 | .270** .000 1414 | .364** .000 1394 | .160** .000 1400 | .444** .000 1390 | 1 1414 | .480** .000 1402 | .466** .000 1414 | .475** .000 1408 | .440** .000 1402 | .391** .000 1408 | .427** .000 1406 |
| p4 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .268** .000 1404 | .305** .000 1402 | .316** .000 1400 | .305** .000 1392 | .304** .000 1410 | .408** .000 1390 | .223** .000 1396 | .485** .000 1386 | .480** .000 1402 | 1 1410 | .493** .000 1408 | .530** .000 1404 | .521** .000 1400 | .419** .000 1406 | .396** .000 1400 |
| p32 | Pearson Correlati Sig. (2-tailed) N | .172** .000 1416 | .202** .000 1414 | .216** .000 1410 | .174** .000 1402 | .234** .000 1420 | .316** .000 1400 | .152** .000 1408 | .420** .000 1398 | .466** .000 1414 | .493** .000 1408 | 1 1422 | .460** .000 1416 | .464** .000 1410 | .322** .000 1416 | .374** .000 1412 |

| | | p2 | p5 | p8 | p9 | p6 | p23 | p29 | p41 | p45 | p5 | p18 | p33 | p54 | p47 | | p62 | |
|-----|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--|-----------------------|------------------------|
| p1 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .132** .000 1412 | .260** .000 1408 | .239** .000 1402 | .456** .000 1408 | .263** .000 1404 | .293** .000 1408 | .255** .000 1398 | .256** .000 1398 | .139** .000 1402 | .142** .000 1406 | .178** .433 1414 | .021 .433 1406 | .314** .000 1400 | .328** .000 1394 | | .328** .000 390 | .311** .000 1404 |
| p10 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .165** .000 1420 | .238** .000 1416 | .226** .000 1410 | .415** .000 1416 | .212** .000 1412 | .236** .000 1416 | .243** .000 1406 | .291** .000 1410 | .124** .000 1414 | .135** .000 1414 | .218** .251 1408 | .031 .000 1402 | .297** .000 1400 | .342** .000 1400 | | .349** .000 390 | .339** .000 1404 |
| p26 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .132** .000 1414 | .215** .000 1410 | .171** .000 1404 | .269** .000 1410 | .129** .000 1406 | .175** .000 1402 | .139** .000 1402 | .176** .000 1406 | .173** .000 1406 | .108** .000 1408 | .136** .000 1408 | -.015 .562 1408 | .310** .000 1404 | .254** .000 1396 | | .236** .000 394 | .253** .000 1406 |
| p73 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .196** .000 1402 | .329** .000 1398 | .253** .000 1394 | .320** .000 1400 | .258** .000 1394 | .290** .000 1400 | .304** .000 1388 | .240** .000 1398 | .213** .000 1394 | .215** .000 1396 | .224** .001 1396 | .090** .001 1392 | .390** .000 1386 | .408** .000 1386 | | .386** .000 380 | .378** .000 1394 |
| p31 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .189** .000 1416 | .298** .000 1412 | .292** .000 1406 | .435** .000 1412 | .294** .000 1408 | .321** .000 1412 | .294** .000 1402 | .295** .000 1402 | .092** .001 1410 | .105** .000 1410 | -.006 .819 1410 | -.006 .000 1410 | .276** .000 1404 | .294** .000 1398 | | .249** .000 394 | .329** .000 1408 |
| p49 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .288** .000 1418 | .394** .000 1414 | .437** .000 1408 | .682** .000 1414 | .390** .000 1410 | .461** .000 1414 | .417** .000 1406 | .474** .000 1408 | .223** .000 1408 | .120** .000 1412 | .190** .280 1412 | -.029 .000 1412 | .312** .000 1410 | .382** .000 1400 | | .289** .000 396 | .396** .000 1410 |
| p87 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .253** .000 1390 | .269** .000 1386 | .283** .000 1382 | .175** .000 1386 | .186** .000 1382 | .229** .000 1388 | .185** .000 1380 | .233** .000 1394 | .182** .000 1386 | .232** .000 1394 | .151** .000 1382 | .246** .000 1382 | .291** .000 1372 | .259** .000 370 | | .248** .000 394 | .248** .000 1384 |
| p11 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .301** .000 1404 | .239** .000 1400 | .218** .000 1396 | .184** .000 1400 | .206** .000 1396 | .307** .000 1402 | .183** .000 1392 | .243** .000 1392 | .173** .000 1396 | .303** .000 1400 | .308** .005 1398 | .075** .000 1398 | .274** .000 1394 | .332** .000 1388 | | .406** .000 386 | .339** .000 1398 |
| p27 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .314** .000 1402 | .266** .000 1398 | .320** .000 1392 | .229** .000 1398 | .219** .000 1394 | .297** .000 1398 | .239** .000 1392 | .274** .000 1392 | .225** .000 1398 | .299** .000 1396 | .364** .000 1396 | .182** .000 1392 | .357** .000 1382 | .411** .000 1388 | | .364** .000 382 | .415** .000 1386 |
| p37 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .202** .000 1408 | .258** .000 1404 | .229** .000 1398 | .124** .000 1404 | .110** .000 1400 | .221** .000 1404 | .187** .000 1394 | .173** .000 1396 | .269** .000 1400 | .195** .000 1404 | .288** .002 1402 | .083** .000 1402 | .308** .000 1396 | .285** .000 1390 | | .273** .000 390 | .252** .000 1402 |
| p15 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .361** .000 1410 | .339** .000 1406 | .498** .000 1400 | .313** .000 1406 | .357** .000 1402 | .370** .000 1406 | .283** .000 1398 | .353** .000 1396 | .184** .000 1400 | .180** .000 1404 | .250** .000 1404 | .161** .000 1404 | .191** .000 1398 | .250** .000 1394 | | .256** .000 388 | .271** .000 1402 |
| p42 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .352** .000 1404 | .305** .000 1396 | .385** .000 1390 | .266** .000 1400 | .270** .000 1396 | .284** .000 1400 | .202** .000 1390 | .286** .000 1394 | .143** .000 1394 | .163** .000 1398 | .204** .000 1398 | .209** .000 1398 | .198** .000 1392 | .237** .000 1388 | | .211** .000 384 | .231** .000 1396 |
| p50 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .343** .000 1414 | .375** .000 1410 | .522** .000 1406 | .361** .000 1410 | .368** .000 1406 | .322** .000 1410 | .354** .000 1400 | .354** .000 1404 | .184** .000 1408 | .183** .000 1408 | .241** .000 1408 | .194** .000 1402 | .197** .000 1396 | .254** .000 392 | | .314** .000 392 | .314** .000 1406 |
| p3 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .172** .000 1416 | .228** .000 1412 | .266** .000 1406 | .365** .000 1410 | .265** .000 1410 | .335** .000 1412 | .305** .000 1402 | .298** .000 1404 | .225** .000 1406 | .336** .000 1410 | .258** .000 1410 | .011 .677 1410 | .381** .000 1404 | .470** .000 1398 | | .464** .000 396 | .385** .000 1408 |
| p38 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .202** .000 1414 | .297** .000 1408 | .246** .000 1402 | .309** .000 1408 | .229** .000 1406 | .269** .000 1408 | .225** .000 1400 | .281** .000 1402 | .224** .000 1402 | .268** .000 1408 | .321** .000 1406 | .063** .017 1406 | .424** .000 1402 | .475** .000 1394 | | .400** .000 390 | .429** .000 1406 |
| p44 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .216** .000 1410 | .331** .000 1406 | .250** .000 1402 | .399** .000 1406 | .275** .000 1402 | .313** .000 1406 | .312** .000 1398 | .300** .000 1402 | .277** .000 1402 | .129** .000 1404 | .174** .000 1404 | .023 .393 1404 | .367** .000 1400 | .391** .000 1392 | | .329** .000 388 | .340** .000 1402 |
| p52 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .174** .000 1402 | .248** .000 1398 | .248** .000 1394 | .284** .000 1398 | .204** .000 1394 | .301** .000 1398 | .270** .000 1392 | .296** .000 1390 | .237** .000 1394 | .256** .000 1396 | .278** .000 1396 | .049 .070 1396 | .478** .000 1392 | .448** .000 1386 | | .382** .000 382 | .399** .000 1394 |
| p53 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .234** .000 1420 | .331** .000 1416 | .334** .000 1410 | .224** .000 1416 | .296** .000 1412 | .280** .000 1416 | .341** .000 1408 | .247** .000 1410 | .247** .000 1414 | .313** .000 1414 | .314** .000 1414 | .139** .000 1414 | .504** .000 1410 | .498** .000 1402 | | .409** .000 398 | .409** .000 1412 |
| p57 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .316** .000 1400 | .357** .000 1396 | .343** .000 1392 | .482** .000 1396 | .348** .000 1392 | .430** .000 1396 | .392** .000 1388 | .391** .000 1390 | .248** .000 1394 | .271** .000 1394 | .325** .000 1394 | .119** .000 1394 | .400** .000 1380 | .490** .000 1380 | | .413** .000 378 | .552** .000 1394 |
| p9 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .152** .000 1408 | .209** .000 1404 | .177** .000 1398 | .241** .000 1404 | .205** .000 1404 | .244** .000 1394 | .166** .000 1394 | .196** .000 1398 | .177** .000 1398 | .156** .000 1402 | .172** .000 1402 | .082** .002 1396 | .241** .000 1390 | .297** .000 1390 | | .341** .000 388 | .193** .000 1400 |
| p4 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .420** .000 1398 | .436** .000 1394 | .383** .000 1388 | .404** .000 1394 | .401** .000 1390 | .461** .000 1394 | .389** .000 1386 | .428** .000 1384 | .219** .000 1390 | .238** .000 1392 | .267** .000 1392 | .122** .000 1392 | .326** .000 1386 | .429** .000 1380 | | .445** .000 378 | .370** .000 1390 |
| p20 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .466** .000 1414 | .475** .000 1408 | .440** .000 1402 | .391** .000 1408 | .427** .000 1408 | .444** .000 1408 | .376** .000 1402 | .391** .000 1402 | .162** .000 1408 | .238** .000 1408 | .314** .000 1406 | .187** .000 1406 | .192** .000 1394 | .307** .000 1394 | | .328** .000 390 | .324** .000 1404 |
| p94 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | .493** .000 1408 | .530** .000 1404 | .521** .000 1406 | .419** .000 1406 | .396** .000 1404 | .445** .000 1404 | .417** .000 1396 | .396** .000 1398 | .237** .000 1398 | .208** .000 1402 | .203** .000 1402 | .153** .000 1398 | .303** .000 1390 | .371** .000 1390 | | .339** .000 386 | .376** .000 1402 |
| p32 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | 1 1422 | .460** .000 1416 | .464** .000 1410 | .322** .000 1416 | .374** .000 1412 | .415** .000 1416 | .353** .000 1406 | .381** .000 1406 | .212** .000 1410 | .224** .000 1414 | .280** .000 1414 | .280** .000 1414 | .235** .000 1408 | .292** .000 1402 | | .267** .000 398 | .270** .000 1412 |

Correlations

| | | p7 | p47 | p54 | p62 | p84 |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| p7 | Pearson Correlation | 1 | .637** | .423** | .465** | .489** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 1400 | 1382 | 1388 | 1390 | 1386 |
| p47 | Pearson Correlation | .637** | 1 | .521** | .506** | .560** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 1382 | 1404 | 1392 | 1394 | 1390 |
| p54 | Pearson Correlation | .423** | .521** | 1 | .430** | .491** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 1388 | 1392 | 1410 | 1402 | 1398 |
| p62 | Pearson Correlation | .465** | .506** | .430** | 1 | .467** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 1390 | 1394 | 1402 | 1414 | 1400 |
| p84 | Pearson Correlation | .489** | .560** | .491** | .467** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 1386 | 1390 | 1398 | 1400 | 1410 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

APÉNDICE 8.

CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DEL CUADRANTE DE PROCESO INTERNO.

Correlations

| | p8 | p64 | p28 | p83 | p12 | p25 | p65 | p30 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| p8 Pearson Correlation | 1 | .190* | .391* | .264* | .000 | .005 | -.174* | -.172* |
| Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .992 | .852 | .000 | .000 |
| N | 1404 | 1382 | 1392 | 1384 | 1372 | 1400 | 1392 | 1392 |
| p64 Pearson Correlation | .190* | 1 | .198* | .306* | -.073* | -.038 | -.121* | -.051 |
| Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .007 | .158 | .000 | .058 |
| N | 1382 | 1402 | 1390 | 1382 | 1370 | 1398 | 1394 | 1392 |
| p28 Pearson Correlation | .391* | .198* | 1 | .250* | -.005 | -.012 | -.028 | -.095* |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .851 | .653 | .293 | .000 |
| N | 1392 | 1390 | 1410 | 1390 | 1378 | 1406 | 1398 | 1398 |
| p83 Pearson Correlation | .264* | .306* | .250* | 1 | -.089* | -.075* | -.120* | -.044 |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .001 | .005 | .000 | .105 |
| N | 1384 | 1382 | 1390 | 1402 | 1370 | 1398 | 1392 | 1390 |
| p12 Pearson Correlation | .000 | -.073* | -.005 | -.089* | 1 | .134* | .215* | .158* |
| Sig. (2-tailed) | .992 | .007 | .851 | .001 | | .000 | .000 | .000 |
| N | 1372 | 1370 | 1378 | 1370 | 1392 | 1388 | 1382 | 1380 |
| p25 Pearson Correlation | .005 | -.038 | -.012 | -.075* | .134* | 1 | .221* | .339* |
| Sig. (2-tailed) | .852 | .158 | .653 | .005 | .000 | | .000 | .000 |
| N | 1400 | 1398 | 1406 | 1398 | 1388 | 1420 | 1408 | 1408 |
| p65 Pearson Correlation | -.174* | -.121* | -.028 | -.120* | .215* | .221* | 1 | .226* |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .293 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| N | 1392 | 1394 | 1398 | 1392 | 1382 | 1408 | 1412 | 1400 |
| p30 Pearson Correlation | -.172* | -.051 | -.095* | -.044 | .158* | .339* | .226* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .058 | .000 | .105 | .000 | .000 | .000 | |
| N | 1392 | 1392 | 1398 | 1390 | 1380 | 1408 | 1400 | 1412 |

APÉNDICE 9.

**CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DEL
CUADRANTE DE SISTEMAS.**

Correlations

| | p56 | p72 | p17 | p43 | p46 | p80 | p85 | p74 | p60 | p13 | p76 | p34 | p35 | p36 | p51 | p40 | p79 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| p56 Pearson Correlation | 1 | .425** | .345** | .454** | .354** | .418** | .247** | .103** | .284** | .206** | .251** | .286** | .395** | .183** | .322** | .356** | .289** |
| Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1418 | 1400 | 1406 | 1412 | 1414 | 1412 | 1384 | 1404 | 1408 | 1408 | 1410 | 1400 | 1416 | 1400 | 1396 | 1408 | 1410 |
| p72 Pearson Correlation | .425** | 1 | .416** | .486** | .394** | .466** | .235** | .133** | .273** | .173** | .325** | .314** | .390** | .250** | .359** | .327** | .292** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1410 | 1416 | 1402 | 1408 | 1412 | 1410 | 1386 | 1406 | 1404 | 1406 | 1406 | 1396 | 1410 | 1396 | 1392 | 1400 | 1406 |
| p17 Pearson Correlation | .345** | .416** | 1 | .356** | .353** | .384** | .132** | .142** | .277** | .190** | .277** | .298** | .331** | .134** | .303** | .245** | .270** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1406 | 1402 | 1410 | 1404 | 1406 | 1404 | 1376 | 1396 | 1400 | 1400 | 1400 | 1390 | 1404 | 1394 | 1390 | 1400 | 1402 |
| p43 Pearson Correlation | .454** | .486** | .356** | 1 | .356** | .419** | .219** | .105** | .289** | .207** | .291** | .358** | .400** | .292** | .311** | .323** | .221** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1412 | 1408 | 1404 | 1416 | 1412 | 1410 | 1382 | 1402 | 1406 | 1406 | 1406 | 1396 | 1410 | 1398 | 1394 | 1408 | 1408 |
| p46 Pearson Correlation | .354** | .394** | .353** | .356** | 1 | .431** | .238** | .057* | .308** | .149** | .277** | .369** | .411** | .280** | .322** | .344** | .291** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .034 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1414 | 1412 | 1406 | 1412 | 1420 | 1414 | 1386 | 1406 | 1408 | 1410 | 1410 | 1400 | 1414 | 1400 | 1396 | 1408 | 1410 |
| p80 Pearson Correlation | .418** | .466** | .384** | .419** | .431** | 1 | .299** | .157** | .336** | .186** | .290** | .448** | .438** | .224** | .408** | .354** | .346** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1412 | 1410 | 1404 | 1410 | 1414 | 1418 | 1388 | 1406 | 1406 | 1408 | 1408 | 1398 | 1412 | 1398 | 1394 | 1406 | 1408 |
| p85 Pearson Correlation | .247** | .235** | .132** | .219** | .238** | .299** | 1 | .455** | .322** | .121** | .381** | .276** | .205** | .102** | .142** | .193** | .257** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1384 | 1386 | 1376 | 1382 | 1386 | 1388 | 1390 | 1386 | 1382 | 1380 | 1384 | 1374 | 1384 | 1376 | 1368 | 1378 | 1382 |
| p74 Pearson Correlation | .103** | .133** | .142** | .105** | .057* | .157** | .455** | 1 | .292** | .069** | .341** | .225** | .136** | .031 | .033 | .031 | .248** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .034 | .000 | .000 | | .000 | .010 | .000 | .000 | .000 | .254 | .216 | .254 | .000 |
| N | 1404 | 1406 | 1396 | 1402 | 1406 | 1406 | 1386 | 1410 | 1404 | 1400 | 1404 | 1394 | 1404 | 1394 | 1386 | 1398 | 1400 |
| p60 Pearson Correlation | .284** | .273** | .277** | .289** | .308** | .336** | .322** | .292** | 1 | .136** | .473** | .295** | .335** | .195** | .238** | .289** | .322** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1408 | 1404 | 1400 | 1406 | 1408 | 1406 | 1382 | 1404 | 1412 | 1402 | 1406 | 1396 | 1406 | 1398 | 1390 | 1402 | 1404 |
| p13 Pearson Correlation | .206** | .173** | .190** | .207** | .149** | .186** | .121** | .069** | .136** | 1 | .168** | .291** | .184** | .142** | .063* | .116** | .074** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .010 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .018 | .000 | .005 |
| N | 1408 | 1406 | 1400 | 1406 | 1410 | 1408 | 1380 | 1400 | 1402 | 1414 | 1404 | 1394 | 1408 | 1394 | 1390 | 1402 | 1404 |
| p76 Pearson Correlation | .251** | .325** | .277** | .291** | .277** | .290** | .381** | .341** | .473** | .168** | 1 | .296** | .264** | .072** | .209** | .224** | .371** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .007 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1410 | 1406 | 1400 | 1406 | 1410 | 1408 | 1384 | 1404 | 1406 | 1404 | 1414 | 1402 | 1410 | 1400 | 1392 | 1402 | 1404 |
| p34 Pearson Correlation | .286** | .314** | .298** | .358** | .369** | .448** | .276** | .225** | .295** | .291** | .296** | 1 | .439** | .265** | .271** | .214** | .282** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1400 | 1396 | 1390 | 1396 | 1400 | 1398 | 1374 | 1394 | 1396 | 1394 | 1402 | 1404 | 1400 | 1390 | 1380 | 1394 | 1396 |
| p35 Pearson Correlation | .395** | .390** | .331** | .400** | .411** | .438** | .205** | .136** | .335** | .184** | .264** | .439** | 1 | .296** | .321** | .352** | .326** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 1416 | 1410 | 1404 | 1410 | 1414 | 1412 | 1384 | 1404 | 1406 | 1408 | 1410 | 1400 | 1418 | 1398 | 1394 | 1406 | 1408 |
| p36 Pearson Correlation | .183** | .250** | .134** | .292** | .280** | .224** | .102** | .031 | .195** | .142** | .072** | .265** | .296** | 1 | .195** | .151** | .096** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .254 | .000 | .000 | .007 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| N | 1400 | 1396 | 1394 | 1398 | 1400 | 1398 | 1376 | 1394 | 1398 | 1394 | 1400 | 1390 | 1398 | 1404 | 1386 | 1394 | 1396 |
| p51 Pearson Correlation | .322** | .359** | .303** | .311** | .322** | .408** | .142** | .033 | .238** | .063* | .209** | .271** | .321** | .195** | 1 | .407** | .307** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .216 | .000 | .018 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| N | 1396 | 1392 | 1390 | 1394 | 1396 | 1394 | 1368 | 1386 | 1390 | 1390 | 1392 | 1380 | 1394 | 1386 | 1400 | 1392 | 1396 |
| p40 Pearson Correlation | .356** | .327** | .245** | .323** | .344** | .354** | .193** | .031 | .289** | .116** | .224** | .214** | .352** | .151** | .407** | 1 | .338** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .254 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| N | 1408 | 1404 | 1400 | 1408 | 1408 | 1406 | 1378 | 1398 | 1402 | 1402 | 1402 | 1394 | 1406 | 1394 | 1392 | 1412 | 1404 |
| p79 Pearson Correlation | .289** | .292** | .270** | .221** | .291** | .346** | .257** | .248** | .322** | .074** | .371** | .282** | .326** | .096** | .307** | .338** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .005 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| N | 1410 | 1406 | 1402 | 1408 | 1410 | 1408 | 1382 | 1400 | 1404 | 1404 | 1404 | 1396 | 1408 | 1396 | 1396 | 1404 | 1414 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

APÉNDICE 10.

CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DEL CUADRANTE DE METAS RACIONALES.

| | p70 | p81 | p93 | p88 | p2 | p14 | p39 | p77 | p61 | p89 | p90 | p24 | p16 | p48 | p22 | p92 | p59 | p67 | p75 | p58 | p71 | p82 | p91 | p19 | p86 | p21 | p95 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| p70 | 1.000 | .552 | .250 | .231 | .353 | .369 | .378 | .337 | .289 | .327 | .112 | .040 | .184 | .106 | .043 | .090 | -.033 | -.153 | -.049 | .261 | .339 | .342 | .266 | .310 | .097 | .22 | .215 |
| p81 | .552 | 1.000 | .203 | .172 | .360 | .372 | .268 | .332 | .287 | .332 | .146 | .041 | .155 | .101 | .082 | .033 | .004 | -.098 | -.048 | .259 | .306 | .477 | .223 | .331 | .015 | .29 | .231 |
| p93 | .250 | .203 | 1.000 | .052 | .092 | .173 | .128 | .098 | .145 | .154 | -.149 | -.066 | -.012 | -.139 | .036 | .165 | .063 | .015 | .096 | .309 | .171 | .213 | .155 | .224 | .183 | .08 | .092 |
| p88 | .231 | .172 | .052 | 1.000 | .135 | .153 | .133 | .231 | .116 | .182 | .174 | .010 | .193 | .155 | -.128 | .043 | -.111 | -.244 | -.015 | .128 | .279 | .215 | .146 | .113 | .120 | .09 | .203 |
| p2 | .353 | .360 | .092 | .135 | 1.000 | .255 | .243 | .268 | .251 | .250 | .147 | .035 | .215 | .184 | -.024 | -.033 | -.076 | -.155 | -.192 | .167 | .232 | .219 | .120 | .170 | -.048 | .18 | .239 |
| p14 | .369 | .372 | .173 | .153 | .255 | 1.000 | .298 | .399 | .375 | .447 | .153 | .019 | .140 | .121 | .082 | .113 | .017 | -.050 | -.050 | .182 | .255 | .313 | .204 | .244 | .127 | .21 | .256 |
| p39 | .378 | .268 | .128 | .133 | .243 | .298 | 1.000 | .409 | .424 | .479 | .096 | .066 | .156 | .098 | .052 | .026 | -.060 | -.193 | -.047 | .115 | .231 | .238 | .143 | .193 | .102 | .26 | .250 |
| p77 | .337 | .332 | .098 | .231 | .268 | .399 | .409 | 1.000 | .425 | .511 | .247 | .132 | .263 | .160 | .027 | .158 | -.158 | -.187 | .065 | .240 | .291 | .272 | .325 | .202 | .026 | .25 | .458 |
| p61 | .289 | .287 | .145 | .116 | .251 | .375 | .424 | .425 | 1.000 | .599 | .159 | .049 | .082 | .104 | .060 | .033 | -.023 | -.054 | .013 | .139 | .293 | .185 | .110 | .154 | .106 | .22 | .221 |
| p89 | .327 | .332 | .154 | .182 | .250 | .447 | .479 | .511 | .599 | 1.000 | .184 | .017 | .148 | .142 | .009 | .059 | -.067 | -.123 | .000 | .166 | .311 | .217 | .168 | .205 | .168 | .23 | .306 |
| p90 | .112 | .146 | -.149 | .174 | .147 | .153 | .096 | .247 | .159 | .184 | 1.000 | .178 | .331 | .412 | -.092 | .021 | -.132 | -.212 | -.109 | -.015 | .129 | .064 | .147 | -.033 | -.041 | .16 | .218 |
| p24 | .040 | .041 | -.066 | .010 | .035 | .019 | .066 | .132 | .049 | .017 | .178 | 1.000 | .215 | .230 | -.151 | -.020 | -.111 | -.134 | -.118 | -.046 | .091 | -.011 | -.026 | -.068 | -.102 | .05 | .100 |
| p16 | .184 | .155 | -.012 | .193 | .215 | .140 | .156 | .263 | .082 | .148 | .331 | .215 | 1.000 | .370 | -.142 | .028 | -.121 | -.204 | -.101 | .037 | .146 | .149 | .096 | -.041 | -.024 | .11 | .200 |
| p48 | .106 | .101 | -.139 | .155 | .184 | .121 | .098 | .160 | .104 | .142 | .412 | .230 | .370 | 1.000 | -.032 | .038 | -.022 | -.049 | -.073 | -.054 | .090 | .095 | .054 | -.041 | -.011 | .10 | .163 |
| p22 | .043 | .082 | .036 | -.128 | -.024 | .082 | .052 | .027 | .060 | .009 | -.092 | -.151 | -.142 | -.032 | 1.000 | .159 | .385 | .398 | .195 | .082 | -.042 | .089 | .092 | .130 | -.074 | .07 | -.068 |
| p92 | .090 | .033 | .165 | .043 | -.033 | .113 | .026 | .158 | .033 | .059 | .021 | -.020 | .028 | .038 | .159 | 1.000 | .163 | .161 | .367 | .131 | -.020 | .129 | .349 | .104 | -.050 | .02 | .173 |
| p59 | -.033 | .004 | .063 | -.111 | -.076 | .017 | -.060 | -.158 | -.023 | -.067 | -.132 | -.111 | -.121 | -.022 | .385 | .163 | 1.000 | .489 | .142 | .120 | -.054 | .095 | .012 | -.017 | -.097 | -.05 | -.193 |
| p67 | -.153 | -.098 | .015 | -.244 | -.155 | -.050 | -.193 | -.187 | -.054 | -.123 | -.212 | -.134 | -.204 | -.049 | .398 | .161 | .489 | 1.000 | .320 | .031 | -.163 | -.069 | -.041 | -.016 | -.157 | -.12 | -.217 |
| p75 | -.049 | -.048 | .096 | -.015 | -.192 | -.050 | -.047 | .065 | .013 | .000 | -.109 | -.118 | -.101 | -.073 | .195 | .367 | .142 | .320 | 1.000 | .010 | -.106 | -.037 | .132 | -.015 | .029 | -.03 | -.006 |
| p58 | .261 | .259 | .309 | .128 | .167 | .182 | .115 | .240 | .139 | .166 | -.015 | -.046 | .037 | -.054 | .082 | .131 | .120 | .031 | .010 | 1.000 | .384 | .425 | .307 | .475 | .039 | .21 | .074 |
| p71 | .339 | .306 | .171 | .279 | .232 | .255 | .231 | .291 | .293 | .311 | .129 | .091 | .146 | .090 | -.042 | -.020 | -.054 | -.163 | -.106 | .384 | 1.000 | .402 | .216 | .350 | .153 | .18 | .219 |
| p82 | .342 | .477 | .213 | .215 | .219 | .313 | .238 | .272 | .185 | .217 | .064 | -.011 | .149 | .095 | .089 | .129 | .095 | -.069 | -.037 | .425 | .402 | 1.000 | .334 | .414 | .078 | .26 | .156 |
| p91 | .266 | .223 | .155 | .146 | .120 | .204 | .143 | .325 | .110 | .168 | .147 | -.026 | .096 | .054 | .092 | .349 | .012 | -.041 | .132 | .307 | .216 | .334 | 1.000 | .316 | .021 | .16 | .272 |
| p19 | .310 | .331 | .224 | .113 | .170 | .244 | .193 | .202 | .154 | .205 | -.033 | -.068 | -.041 | -.041 | .130 | .104 | -.017 | -.016 | -.015 | .475 | .350 | .414 | .316 | 1.000 | .064 | .25 | .144 |
| p86 | .097 | .015 | .183 | .120 | -.048 | .127 | .102 | .026 | .106 | .168 | -.041 | -.102 | -.024 | -.011 | -.074 | -.050 | -.097 | -.157 | .029 | .039 | .153 | .078 | .021 | .064 | 1.000 | .08 | .079 |
| p21 | .221 | .299 | .080 | .096 | .184 | .217 | .262 | .259 | .220 | .239 | .161 | .054 | .111 | .103 | .072 | .023 | -.057 | -.120 | -.035 | .214 | .185 | .265 | .164 | .251 | .082 | 1.00 | .242 |
| p95 | .215 | .231 | .092 | .203 | .239 | .256 | .250 | .458 | .221 | .306 | .218 | .100 | .200 | .163 | -.068 | .173 | -.193 | -.217 | -.006 | .074 | .219 | .156 | .272 | .144 | .079 | .24 | 1.000 |
| p66 | .280 | .323 | .029 | -.084 | .284 | .270 | .207 | .217 | .149 | .212 | .008 | -.080 | .023 | .009 | .239 | .164 | .127 | .085 | -.022 | .234 | .047 | .241 | .265 | .251 | -.060 | .29 | .226 |
| p63 | .214 | .229 | .024 | .179 | .122 | .184 | .235 | .345 | .198 | .245 | .296 | .082 | .239 | .213 | -.020 | .093 | -.176 | -.196 | .001 | .082 | .187 | .135 | .250 | .144 | .050 | .30 | .384 |
| p78 | .256 | .359 | .108 | .099 | .232 | .208 | .258 | .430 | .187 | .274 | .190 | .035 | .100 | .067 | .088 | .176 | -.055 | -.021 | .143 | .161 | .172 | .218 | .279 | .223 | -.024 | .30 | .384 |

Correlations

| | | p63 | p66 | p78 |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|
| p63 | Pearson Correlation | 1 | .157** | .318** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 1416 | 1406 | 1408 |
| p66 | Pearson Correlation | .157** | 1 | .374** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 |
| | N | 1406 | 1414 | 1408 |
| p78 | Pearson Correlation | .318** | .374** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | |
| | N | 1408 | 1408 | 1416 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

APÉNDICE 11.
VALORES DE LAS ESTADÍSTICAS
DESCRIPTIVAS DE LAS VARIABLES Y
CUADRANTES.

Relaciones humanas (Clan).

| | | Autonomía | Integración | Involucramiento | Apoyo | Entrenamiento | Bienestar | Relaciones Humanas |
|------------------------|---------|-----------|-------------|-----------------|--------|---------------|-----------|--------------------|
| N | Valid | 1376 | 1338 | 1346 | 1322 | 1388 | 1350 | 1138 |
| | Missing | 48 | 86 | 78 | 102 | 36 | 74 | 286 |
| Mean | | 2.3261 | 2.5983 | 2.2335 | 2.7667 | 2.6729 | 2.3206 | 2.5183 |
| Median | | 2.3333 | 2.7143 | 2.1429 | 2.9091 | 2.7500 | 2.4000 | 2.5250 |
| Mode | | 2.50 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.75 | 2.40 | 2.80 |
| Std. Deviation | | .68787 | .62867 | .69459 | .69540 | .64036 | .75199 | .55440 |
| Variance | | .473 | .395 | .482 | .484 | .410 | .565 | .307 |
| Skewness | | .062 | -.233 | .200 | -.398 | -.029 | .138 | -.081 |
| Std. Error of Skewness | | .066 | .067 | .067 | .067 | .066 | .067 | .073 |
| Kurtosis | | -.588 | -.142 | -.514 | -.424 | -.406 | -.304 | -.427 |
| Std. Error of Kurtosis | | .132 | .134 | .133 | .134 | .131 | .133 | .145 |

Proceso interno (Jerarquía).

| | | Formalización | Tradición | Proceso Interno |
|------------------------|---------|---------------|-----------|-----------------|
| N | Valid | 1354 | 1366 | 1302 |
| | Missing | 70 | 58 | 122 |
| Mean | | 3.0314 | 2.57394 | 2.8053 |
| Median | | 3.0000 | 2.50000 | 2.7500 |
| Mode | | 3.00 | 2.500 | 2.63 |
| Std. Deviation | | .59596 | .638956 | .39806 |
| Variance | | .355 | .408 | .158 |
| Skewness | | -.398 | -.126 | .069 |
| Std. Error of Skewness | | .066 | .066 | .068 |
| Kurtosis | | -.017 | -.330 | .285 |
| Std. Error of Kurtosis | | .133 | .132 | .136 |

Sistemas (Adhocracia).

| | | Innovación | Enfoque Externo | Reflexividad | Sistemas |
|------------------------|---------|------------|-----------------|--------------|-------------------|
| N | Valid | 1382 | 1352 | 1368 | 1294 |
| | Missing | 42 | 72 | 56 | 130 |
| Mean | | 2.4411 | 2.5560 | 2.5389 | 2.5151 |
| Median | | 2.3333 | 2.6667 | 2.6000 | 2.5294 |
| Mode | | 3.00 | 3.00 | 2.80 | 2.53 ^a |
| Std. Deviation | | .65374 | .64982 | .61918 | .53931 |
| Variance | | .427 | .422 | .383 | .291 |
| Skewness | | -.037 | -.145 | -.140 | -.018 |
| Std. Error of Skewness | | .066 | .067 | .066 | .068 |
| Kurtosis | | -.466 | -.491 | -.159 | -.358 |
| Std. Error of Kurtosis | | .132 | .133 | .132 | .136 |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

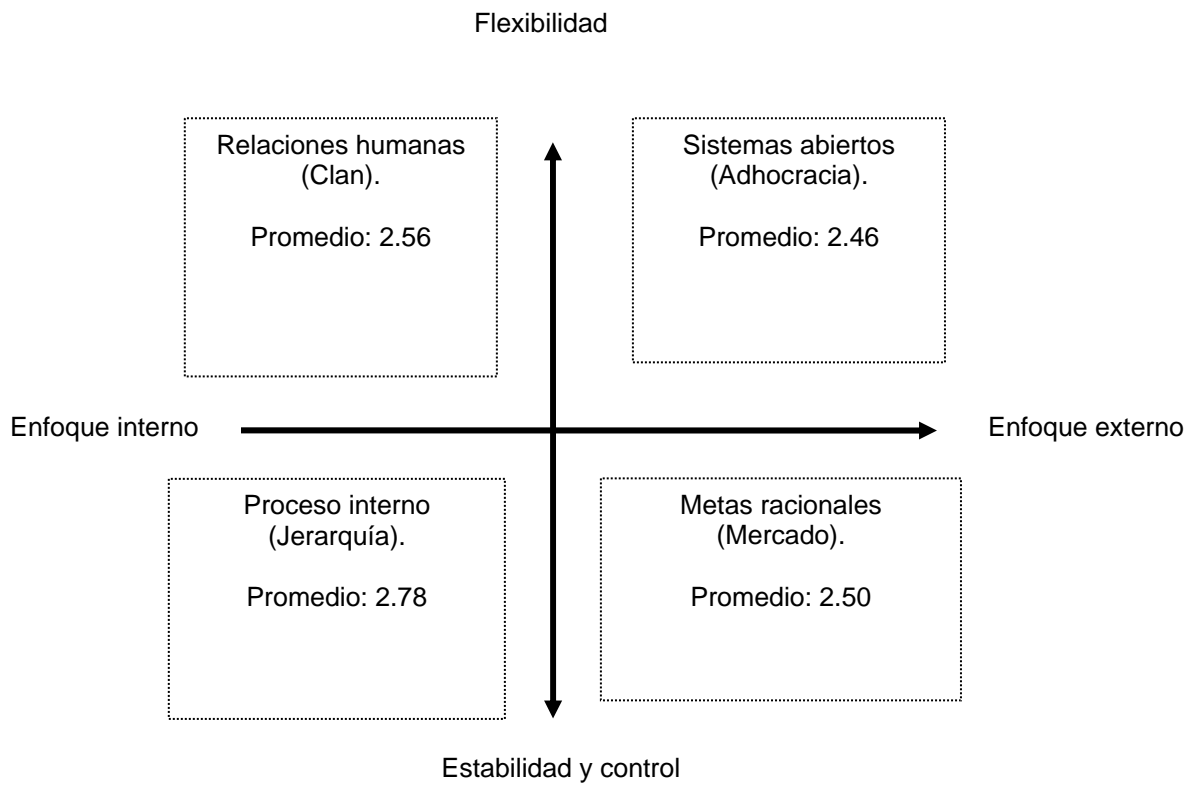
Metas racionales (Mercado).

| | | Claridad | Eficiencia | Esfuerzo | Retroalimentación | Presión | Calidad | Metas |
|------------------------|---------|----------|------------|----------|-------------------|---------|---------|--------|
| N | Valid | 1370 | 1380 | 1368 | 1388 | 1352 | 1374 | 1216 |
| | Missing | 54 | 44 | 56 | 36 | 72 | 50 | 208 |
| Mean | | 2.5997 | 1.7380 | 2.9691 | 2.6184 | 2.9296 | 2.8300 | 2.6502 |
| Median | | 2.6000 | 1.7500 | 3.0000 | 2.6000 | 2.8000 | 2.8000 | 2.6667 |
| Mode | | 2.80 | 1.00 | 3.00 | 3.00 | 2.80 | 3.00 | 2.70 |
| Std. Deviation | | .73597 | .59999 | .55953 | .66582 | .59498 | .58809 | .38170 |
| Variance | | .542 | .360 | .313 | .443 | .354 | .346 | .146 |
| Skewness | | -.102 | .743 | -.258 | -.213 | -.096 | -.322 | -.017 |
| Std. Error of Skewness | | .066 | .066 | .066 | .066 | .067 | .066 | .070 |
| Kurtosis | | -.624 | .303 | -.200 | -.326 | -.414 | -.110 | .324 |
| Std. Error of Kurtosis | | .132 | .132 | .132 | .131 | .133 | .132 | .140 |

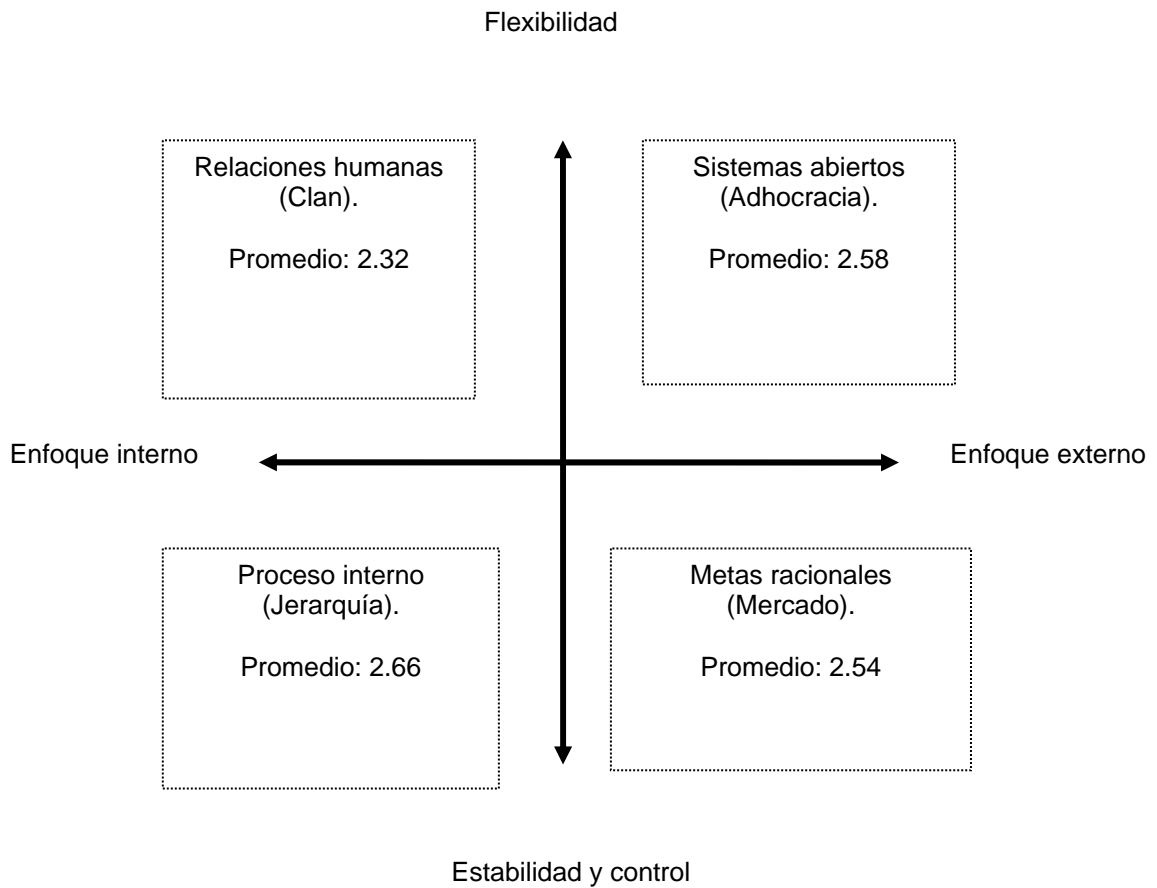
APÉNDICE 12.

ESTRUCTURA DE CUADRANTES DE LAS DEMÁS ORGANIZACIONES.

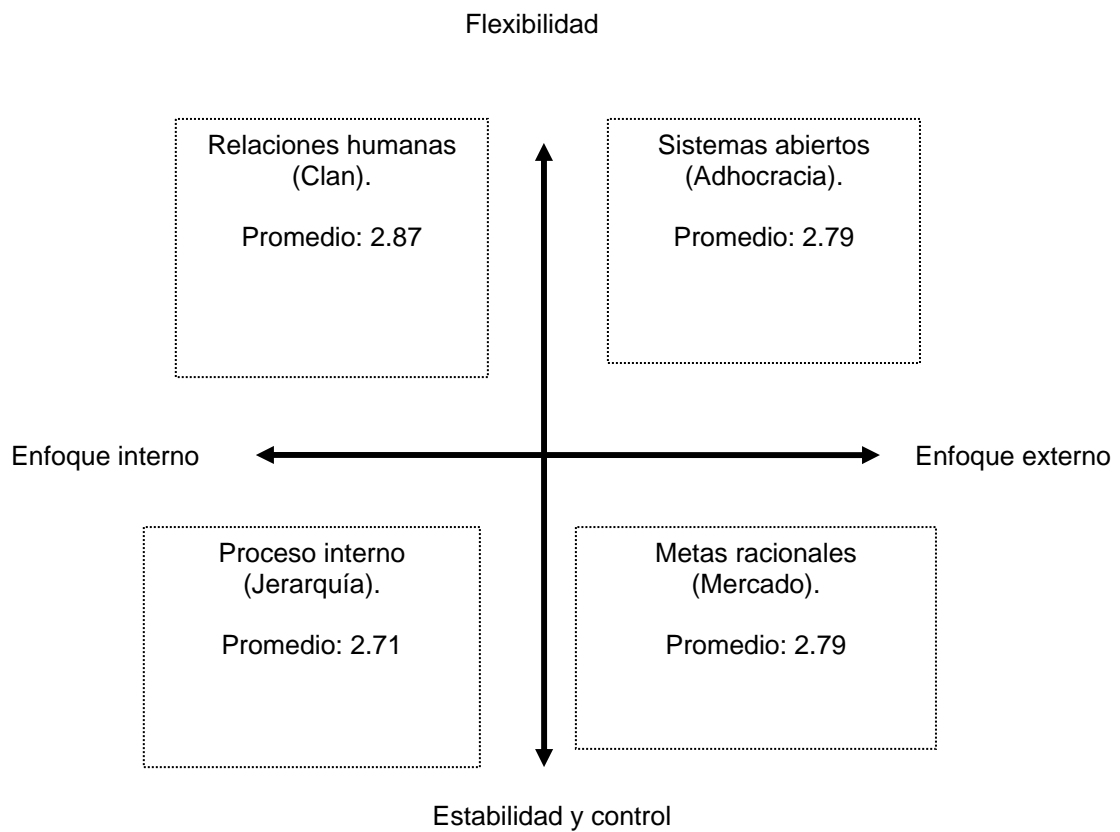
Departamento de empresa petrolera.



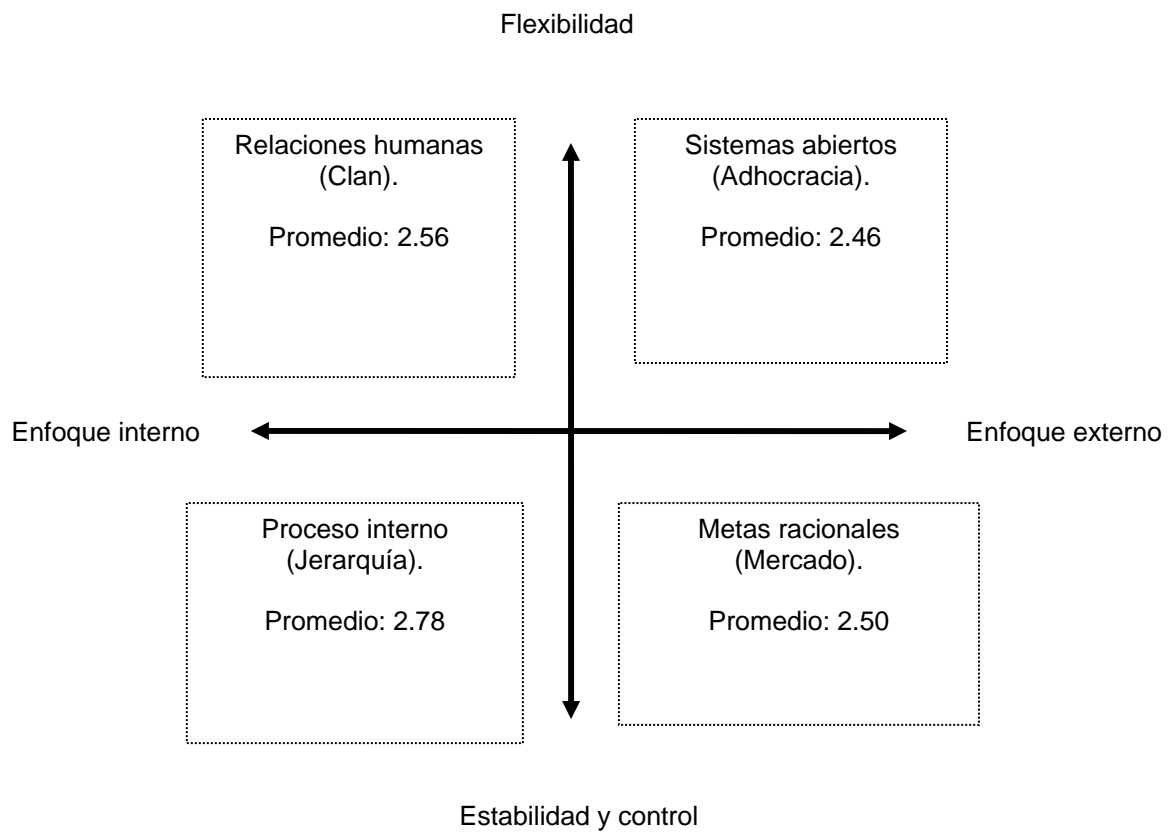
Empresa de transporte 1.



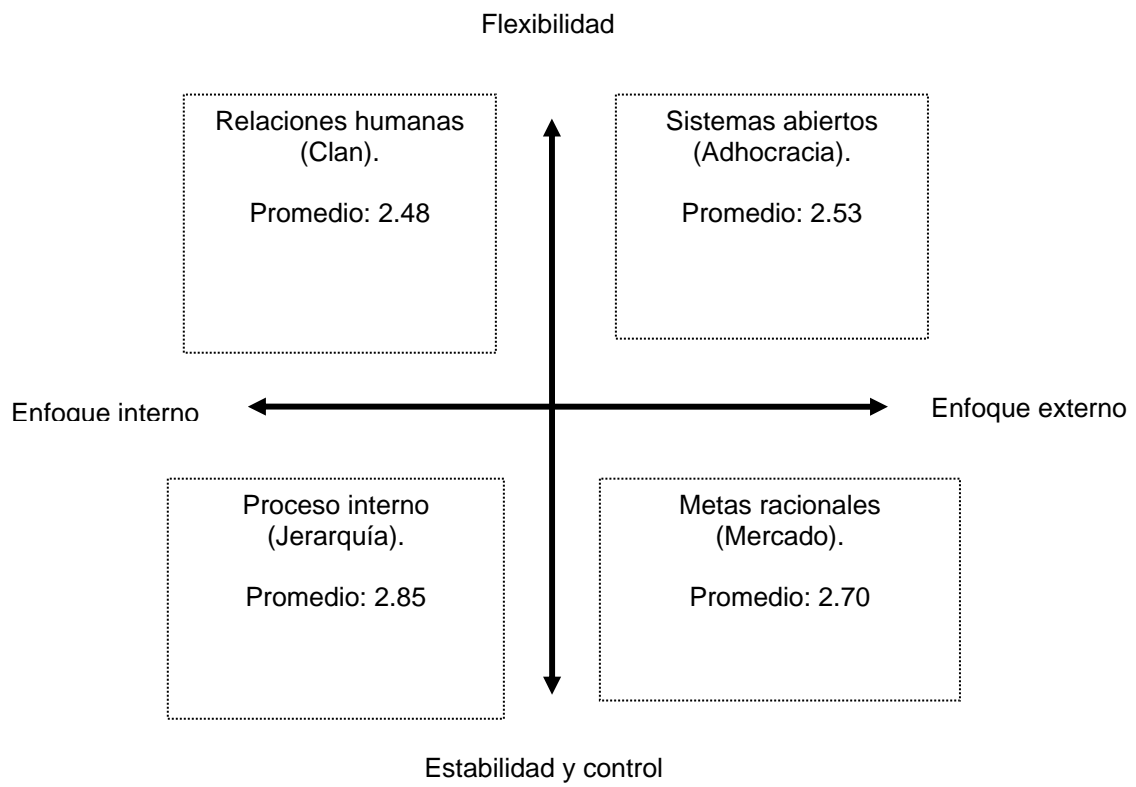
Empresa de transporte 2.



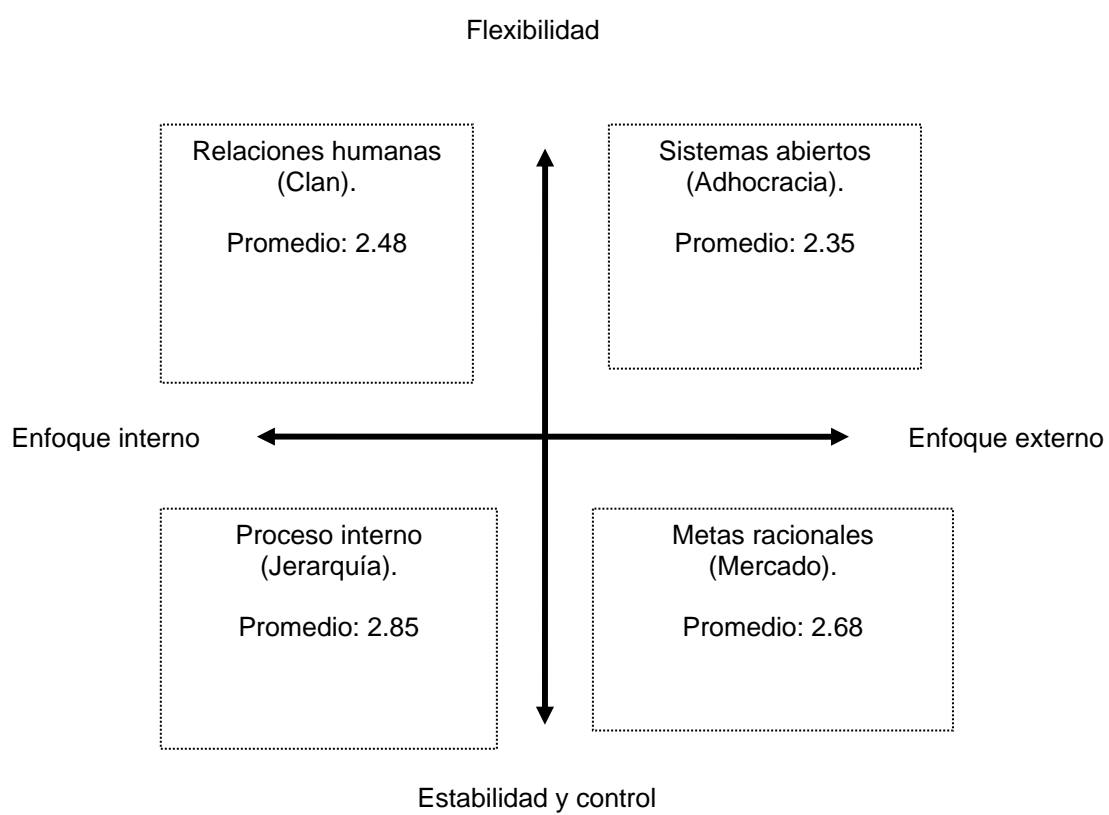
Empresa de consultoría.



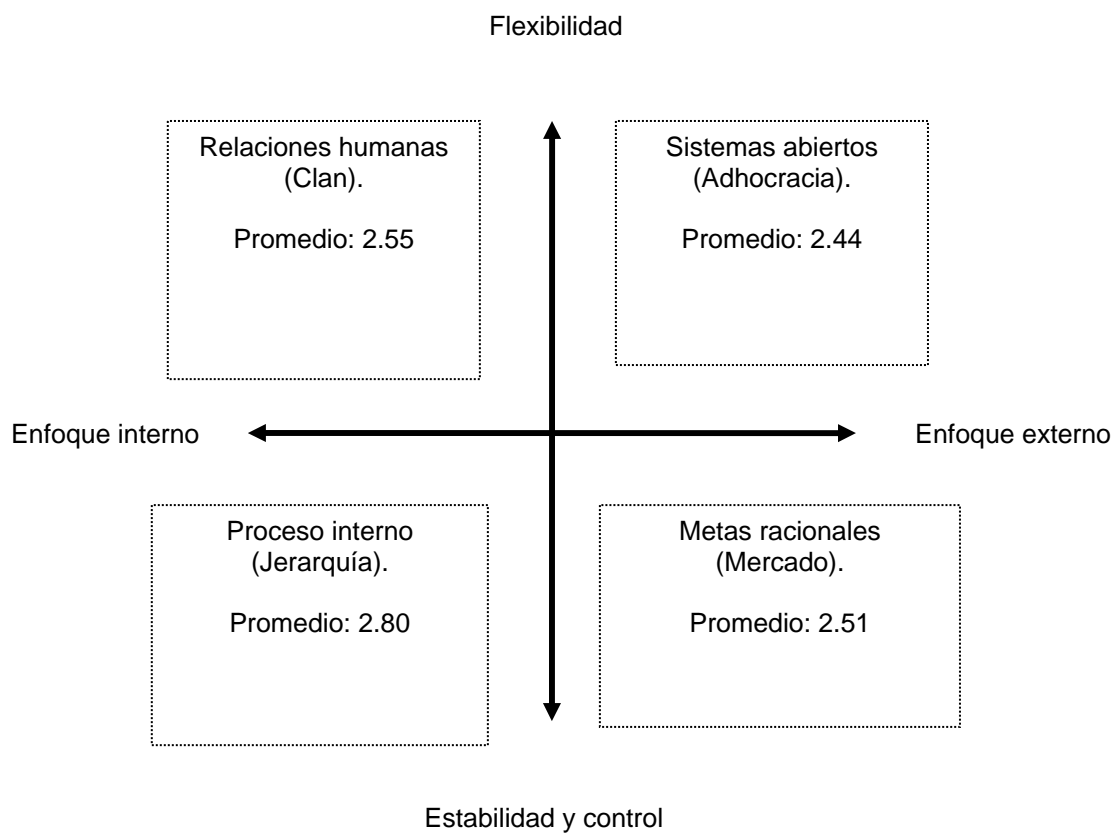
Empresa refresquera.



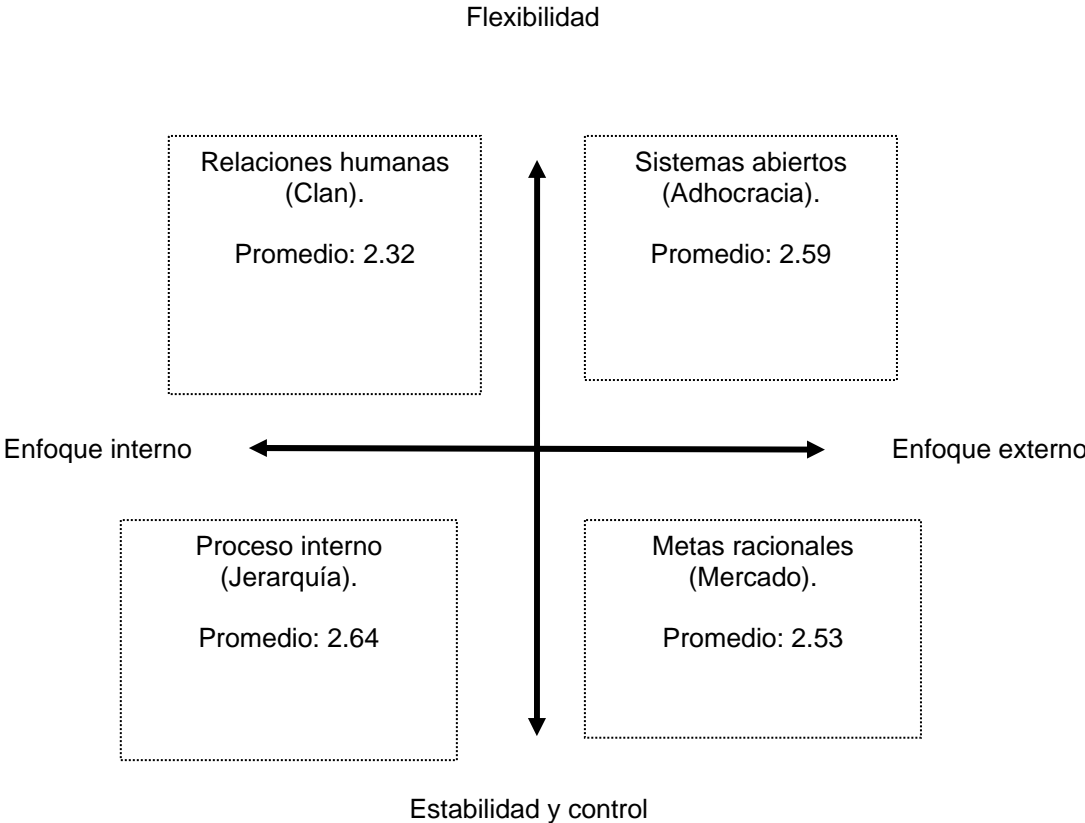
Empresa de autopartes.



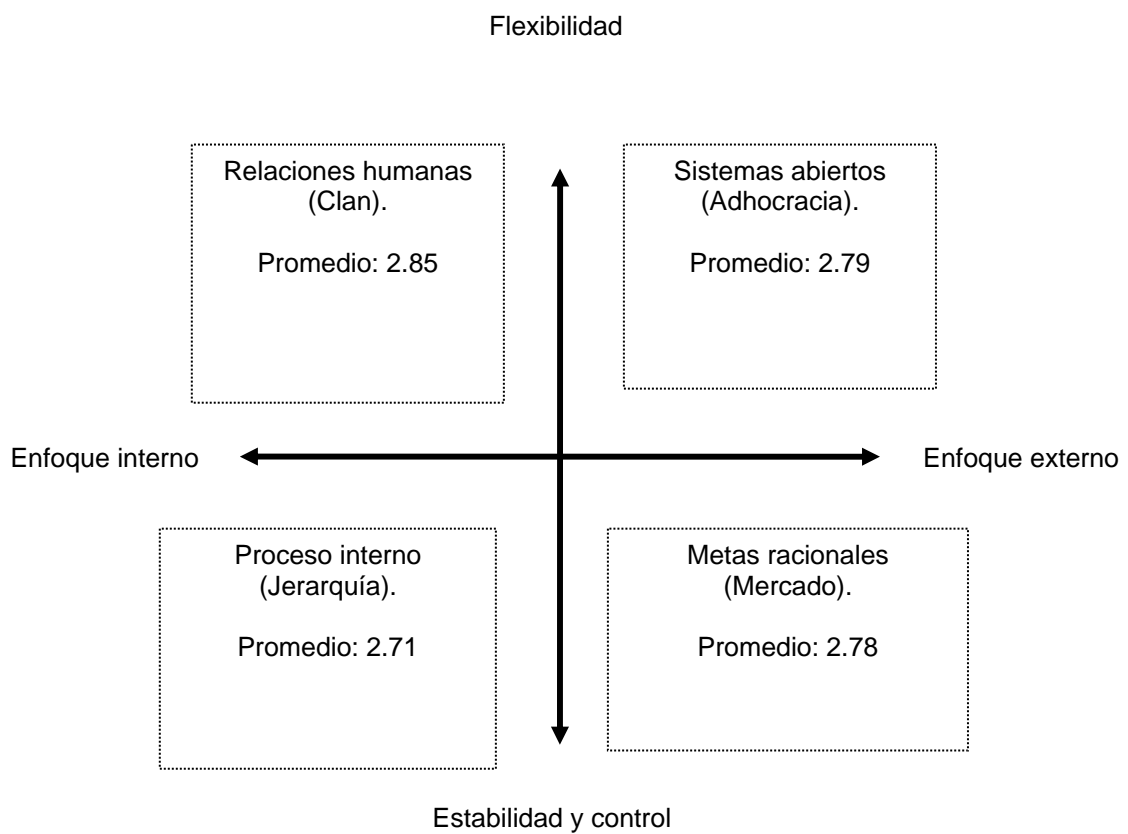
Empresa de servicios de limpieza.



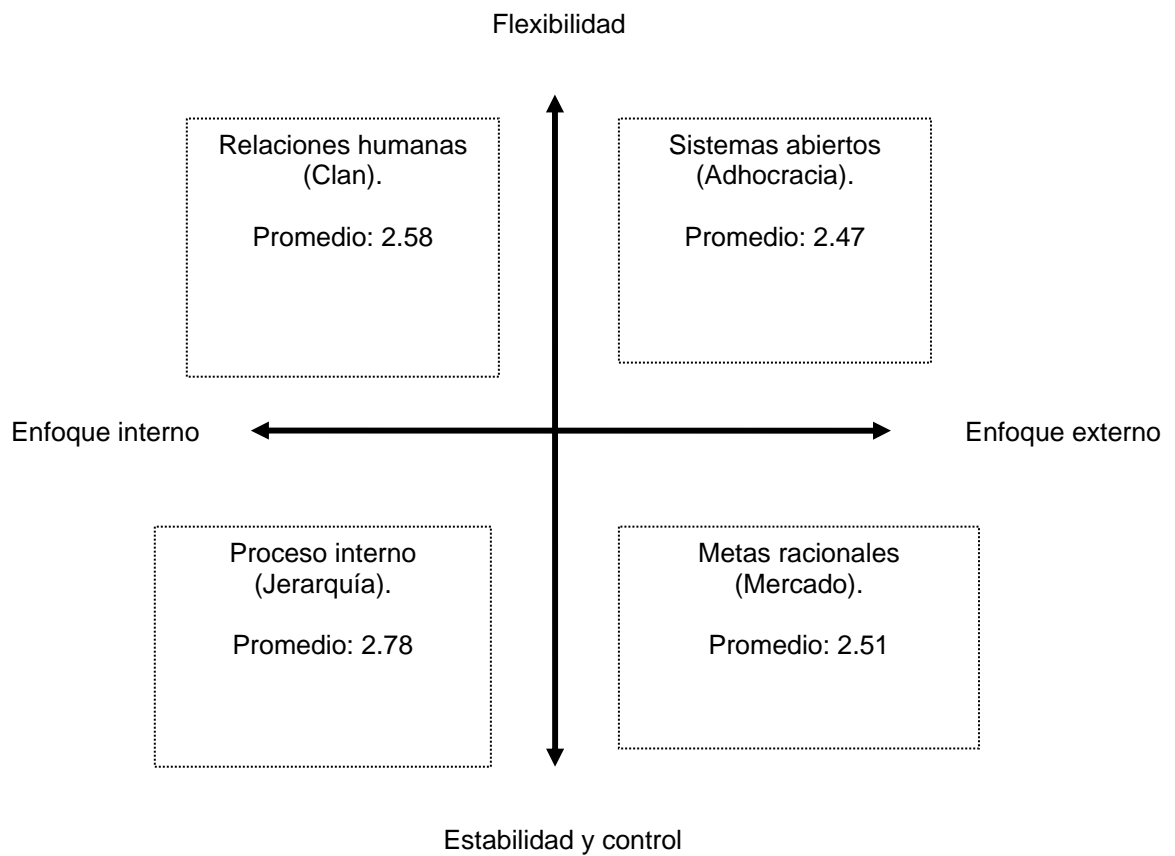
Institución educativa.



Departamento municipal.



Agencia gubernamental.



APÉNDICE 13
COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD
COMPARADOS CONTRA EL ÚNICO
ESTUDIO SIMILAR.

| Dimensión | α | α Patterson et al. (2005) |
|-------------------------------------|----------------------------|--|
| Relaciones humanas | 0.95 | No reportado. |
| 1) Bienestar | 0.83 | 0.91 |
| 2) Autonomía | 0.77 | 0.67 |
| 3) Involucramiento- Comunicación | 0.84 | 0.87 |
| 4) Entrenamiento | 0.61 | 0.83 |
| 5) Integración ⁴⁹ | 0.78 | 0.86 |
| 6) Apoyo del superior | 0.90 | 0.88 |
| Proceso interno | 0.53 | No reportado. |
| 7) Formalización | 0.60 | 0.77 |
| 8) Tradición | 0.53 | 0.73 |
| Sistemas abiertos | 0.87 | No reportado. |
| 9) Innovación y flexibilidad | 0.80 | 0.86 |
| 10) Enfoque externo | 0.70 | 0.83 |
| 11) Reflexividad | 0.67 | 0.76 |
| Metas racionales | 0.82 | No reportado. |
| 12) Claridad de metas | 0.79 | 0.87 |
| 13) Esfuerzo | 0.67 | 0.79 |
| 14) Eficiencia | 0.62 | 0.80 |
| 15) Calidad | 0.60 | 0.80 |
| 16) Presión para producir | 0.65 | 0.79 |
| 17) Retroalimentación | 0.68 | 0.78 |

⁴⁹ En el presente estudio, cuando se segmentó la variable en: Integración entre departamentos (ítems 11, 27, 37 y 87) e integración dentro de cada departamento (reactivos 15, 42, 50 y 96), los coeficientes alfa fueron 0.71 y 0.79 respectivamente.