

# Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia

Doctor Roberto Hernández Sampieri

*Docente de la Universidad de Celaya y Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional*  
*rhs.rhs@hotmail.com*



Doctor Sergio Méndez Valencia

*Docente de la Universidad de Celaya*



## Resumen

El presente estudio estableció como objetivo central continuar con la exploración en el ámbito laboral mexicano de un modelo que contextualice al clima y lo vincule con la cultura organizacional. La investigación se basó en el estudio de Hernández Sampieri (2008) quien eligió el modelo de valores en competencia (MVC) con el mismo objetivo.

En términos generales, los resultados fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 11 organizaciones de la Región Central de México (973 casos).

Adicionalmente al modelo, se buscó robustecer el instrumento diseñado por Hernández Sampieri (2008) mismo que pretendía medir el clima organizacional en función del MVC. La herramienta con las adaptaciones nuevamente demostró ser capaz de discriminar entre organizaciones y en términos generales validez y confiabilidad.

Palabras clave: cultura organizacional, clima organizacional, modelo de valores en competencia, validación.

## Abstract

The purpose of this study was to continue the exploration of a model in the Mexican labor field that contextualizes organizational climate and links it with organizational culture. This research was based in the study of Hernández Sampieri (2008) who chose the Competing Values Framework (CVF) with the same objective.

Overall, the findings of the study founded the model in a heterogeneous sample of 11 organizations (n=973) in the central region of Mexico.

In addition to the model, we tried to improve the instrument designed by Hernández Sampieri (2008) which intent to measure organizational climate according to the CVF. The instrument proved in general, with reliability and validity, the capability to discriminate amongst organizations.

Keywords: organizational culture, organizational climate, Competing Values Framework, validation.

## Cómo citar este artículo

Hernández Sampieri, R. y Méndez V., S. (Noviembre, 2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*.

## Introducción

En 2007 se comenzó con una línea de investigación que pretendió la vinculación entre el clima y la cultura organizacional. Si bien esta intención no es nueva, la innovación radica en el propósito de probar la relación de forma empírica y no solo conceptualmente como se ha hecho en múltiples ocasiones dentro de la literatura organizacional. Adicionalmente, se buscó establecer dicha afinidad bajo un marco de referencia adecuado, aspecto que no se había presentado anteriormente, al menos en el contexto laboral mexicano.

El primer trabajo de dicha línea de investigación inició con la localización de un modelo cultural que guiara la indagación, por lo que después de una extensa búsqueda se seleccionó el modelo de valores en competencia (MVC) para enmarcar al clima organizacional y de esta manera asociar ambos constructos conceptual y empíricamente. Dicho modelo se eligió por representar un encuadre teórico que aglutina los principales enfoques administrativos, además de contar con abundante evidencia empírica (Cameron y Quinn, 2011 y 2006; Maldonado, Martínez y García, 2010; Johnson, 2009; Yu y Wu, 2009; Muro, 2008; Yescas, 2008; Balduck y Buelens, 2008; Quintero y Tibisay, 2007; Quinn, Faerman, Thompson, McGrath y St. Clair, 2007; Helfrich, Li, Mohr, Meterko y Sales, 2007; Vilkinas, Greg y Cartan, 2006; Sanderson, 2006, Values y Market, 2005; Sepúlveda, 2004; Berrio, 2003; Al-khalifa y Aspinwall, 2000; Kalliath, Bluedorn y Gillespie, 1999; Quinn y Rohrbaugh, 1983).

Siguiendo el modelo, se eligieron variables del clima organizacional que fueran ampliamente

sugeridas por la literatura, que se pudieran ajustar al MVC, para posteriormente medirse y analizarse bajo este marco (teorización).

Como parte del proceso indagatorio se detectó la necesidad de comenzar la vinculación clarificando los conceptos de clima y cultura organizacional, distinguiéndolos entre sí y de otras variables, ya que la literatura mostraba una amplia confusión entre diferentes constructos como lo son: el mismo clima y la cultura organizacional, el compromiso con la organización, la ciudadanía organizacional, el involucramiento en el trabajo y la satisfacción laboral, por mencionar los más citados.

De acuerdo con Parker *et al.* (2003) mucha de la confusión conceptual producida por el uso de múltiples variables complejas puede remediarse clarificando un nivel de teoría, de medida y de análisis organizacional. Para tal clarificación debe partirse de un modelo que encuadre al clima organizacional y en el cual se incluyan y midan variables pertinentes y consistentes con este (Patterson *et al.*, 2005).

Otro objetivo que tuvo el estudio inicial fue el de comenzar a validar un primer instrumento generado a partir de las variables ubicadas en la literatura, mismas que debían encajar en el MVC. Los resultados de la indagación inicial permitieron sentar las bases de otros estudios como el que a continuación se presenta.

Al igual que la investigación que la antecede (Hernández-Sampieri, 2008), la presente busca continuar con la exploración de las variables del clima laboral que pudieran encuadrarse en

el MVC, utilizando un instrumento cuantitativo que pretende medirlas, el cual está en proceso de refinación y validación. Desde luego, el presente trabajo no es ni terminal ni concluyente y posee sus limitaciones, por lo cual se requerirá de realizar más investigaciones en distintos contextos y muestras.

Como ya se dijo, el estudio sigue teniendo al MVC como marco para vincular los conceptos de clima y cultura organizacionales. Por lo mismo, la revisión de la literatura comienza con la consideración de estos, posteriormente se establece la relación entre ambos constructos y se explica brevemente el MVC, primero en sí mismo y después en su relación con las dimensiones del clima. Finalmente, se explican los resultados obtenidos en la primera investigación realizada por Hernández Sampieri (2008) y los derivados del presente estudio, así como las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## Revisión de la literatura

### Clima organizacional

Conforme las organizaciones han evolucionado en la forma de realizar sus procesos y funciones, también ha cambiado su perspectiva y la manera como contextualizan el trabajo, de modo que ahora se le otorga mayor importancia al ambiente en el cual los colaboradores realizan sus actividades. Esto se debe a que tiene una considerable influencia en el desempeño organizacional y la satisfacción de los miembros dentro de las compañías e instituciones. “El concepto de clima organizacional ha recibido en

las últimas décadas una atención considerable por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización, particularmente a partir del 2000” (Hernández Sampieri y Andrade, 2011, p. 3). Lo anterior se debe a que la mayoría de los modelos que caracterizan el comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral al que se refieren como clima organizacional (Patterson *et al.* 2005).

De acuerdo con Cooil *et al.* (2009), desde el inicio de la administración científica una de las preocupaciones centrales en lo referente a los recursos humanos ha sido la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo. De hecho, una de las propuestas centrales de Frederick Taylor era diseñar un proceso laboral mediante el cual los empleados pudieran mejorar su rendimiento a través de un clima que incrementara la productividad (Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly, 1994). Cooil *et al.* (2009) mencionan que las percepciones de los colaboradores acerca del clima organizacional se ha convertido en uno de los aspectos de la administración más estudiados con alrededor de 10 000 artículos sobre el tema hasta 2008.

Otro aspecto a resaltar en relación con el clima organizacional es la variedad de aspectos con los que se vincula, entre ellos se encuentran las ya mencionadas productividad, efectividad y la calidad en el servicio (Lin y Lin, 2011; Kuslvan, Kuslvan, Ilhan y Buyruk, 2010; MacCormick y Parker, 2010; Cooil, *et al.*, 2009; Glisson, 2007; Neal, West y Patterson, 2005; Clarke, Sloane y Aiken, 2002); la satisfacción (o insatisfacción) y el involucramiento en el trabajo (Nalla, Rydberg

y Mesco, 2011; Datta, Guthrie, Basuil y Pandey, 2010; Hernández-Sampieri, 2008; Thompson, 2005; Vallen, 1993; Schneider y Bartlett, 1968); la creatividad e innovación lo mismo que el cambio organizacional (Charbonnier-Voirin, Akremi y Vandenberghe, 2010; Lundqvist y Borgstede, 2008; Hunter, Bedel y Mumford, 2007; Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006; Hughes, 1968), entre otros. Asimismo, el cambio organizacional requiere de construir un adecuado clima interno (Hernández Sampieri y Andrade, 2011; Chathoth, Mak, Jauhari y Manaktola, 2007; Ulijn y Wegeman, 2001; Schneider, Brief y Guzzo, 1996); y es un facilitador y a veces un requisito para implementar tecnología (Klein y Sorra, 1996).

Méndez (2008) comenta que el concepto de clima organizacional fue introducido en el ámbito de la psicología industrial por S. W. Gellerman en 1960. Aunque los primeros antecedentes sobre el estudio de este concepto se remontan a Kurt Lewin, quien en 1936 usó la expresión 'espacio de vida' para explicar las reacciones tanto motivacionales como afectivas de los individuos al cambio y, en 1939, se refirió al término tal y como lo conocemos hoy en día, al realizar un estudio de los clubes de niños en las escuelas (Ashkanasy, 2007; Cooil *et al.*, 2009).

Sin embargo, de acuerdo con Ashkanasy (2007) el clima social como un concepto claramente de la organización puede ser atribuido a Rensis Likert con la propuesta del Modelo de los Cuatro Sistemas Gerenciales, asociando cada estilo de gestión con un clima organizacional diferente. Este trabajo amplió las ideas de Lewin e influyó

en la manera en que los estudiosos y profesionales enfocaron al clima organizacional.

Para Brunet (2002), los estudios de Likert permitieron ubicar tres clases de variables, mismas que estaban compuestas de subdimensiones, las cuales ayudarían a determinar la naturaleza de la organización y se mencionan a continuación:

- 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).
- Finales (productividad, ganancias y pérdidas).

Brunet (2002) concluyó que dichas variables se encontraban fuertemente relacionadas y tenían un efecto en la 'percepción del clima laboral'; al mismo tiempo que provocaban dos tipos de climas ramificados en dos sistemas cada uno: el autoritario, con los sistemas explotador y paternalista; y el participativo, dividido en consultivo y colaboración en grupo.

Actualmente, las organizaciones consideran al clima organizacional como base importante para su crecimiento y competitividad, por lo que desde sus inicios se ha buscado definirlo.

De acuerdo con Dickson y Mitchelson (2006), inicialmente los investigadores usaron al clima para referirse a las percepciones individuales de los empleados acerca de los aspectos más inmediatos del ambiente de trabajo, tales como la supervisión, las características del trabajo en

equipo y las tareas específicas. Más adelante, se fueron incorporando al constructo y a la forma de medirlo, aspectos como el liderazgo, la interacción y la cohesión, al igual que la satisfacción en el trabajo.

El concepto de clima organizacional, de acuerdo con Hernández Sampieri (2004), a pesar de que ha recibido una atención considerable por parte de diferentes estudiosos de la organización en distintas áreas del conocimiento, aún mantiene una cierta confusión en cuanto al concepto mismo y en torno a otras variables del comportamiento en las organizaciones; por lo tanto, no se ha llegado a un consenso sobre su definición. Aunque, recientemente, la mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas reflejan la interacción entre los elementos individuales, las características y procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011; Datta *et al.*, 2010; Neal *et al.*, 2005). 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 aún, el clima es referido a la percepción común respecto a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

McKnight y Webster (2001), así como Ruppel y Harrington (1997), consideran al clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas. Por su parte, 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”.

En este sentido, Hernández Sampieri (2008) propone que el clima organizacional se fundamenta en ‘percepciones’ colectivas de los empleados respecto a variables de la organización, y menciona entre ellas a la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, así como a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera).

Dickson y Mitchelson (2006) exponen el concepto que de acuerdo con ellos se ha convertido en el más dominante de la literatura actual, misma que fue propuesto por Benjamin Schneider. De acuerdo con este autor, el clima organizacional debe ser definido como las políticas, prácticas y procedimientos que son recompensados, apoyados y esperados en una organización en lo que respecta a un dominio específico de la organización, tales como la seguridad, innovación, servicio al cliente y la ética.

Aunque persiste la controversia en torno a las definiciones de clima organizacional, y especialmente a su diferenciación de la cultura organizacional, esta última definición es la más aceptada y útil porque ayuda a aclarar lo que el clima organizacional no es, es decir, este no se refiere ni a los valores personales de los miembros de una organización ni a los compartidos por ellos. Los valores son parte de la cultura organizacional.

El clima organizacional tampoco se refiere a una percepción individual o idiosincrasia de la vida dentro de la organización, lo cual correspondería al clima psicológico (Dickson y Mitchelson, 2006). Finalmente, Hernández-Sampieri y Andrade (2011, p. 4) proponen que “el clima organizacional sea 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”, lo que es consistente con otros autores (por ejemplo: King, Hebl, George y Matusik, 2010; Arnaud, 2010; Wang y Rode, 2010; Patterson *et al.*, 2005; Brunet, 2002).

Si bien se siguen manteniendo discrepancias no solo en cuanto al concepto del clima organizacional, sino también respecto a su operacionalización, no se puede negar que este constructo representa una herramienta muy útil para entender las complejidades de las organizaciones (Gratto, 2001) y que su estudio en futuras investigaciones incluirá no solo diferentes perspectivas sino también nuevos métodos muy distintos a los convencionalmente utilizados.

### Cultura organizacional

Al igual que el clima, la cultura organizacional se ha convertido en uno de los conceptos centrales dentro de las teorías organizacionales en los últimos 25 años, aunque como lo apuntan Plakhotnik y Rocco (2011), el que ciertos investigadores estén interesados en la cultura organizacional no significa que tengan ‘mucho en común’. Este concepto puede ser usado para

describir una diversidad de cuestiones: los intentos de la gestión empresarial para reunir a los empleados en torno a proyectos comunes como el cambio y la respuesta de la organización a las adversidades (Nelson, 2011; Chirico y Nordqvist, 2010; Latta, 2009; Raz, 2009; Sarros, Cooper y Santora, 2008); los valores y símbolos (cultura corporativa), la calidad de vida en el trabajo y la efectividad (An, Yom y Ruggiero, 2011); la creatividad y la motivación (Hon y Leung, 2011); así como la dinámica social de las organizaciones (Jo y Joo, 2011; Chen, Fosh y Foster, 2008; Wells, Thelen y Ruark, 2007), la cual es construida sobre una base diaria de interacciones entre los diversos miembros de estas (Hernández-Sampieri, 2008). Para Hernández Sampieri y Andrade (2011), la cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones. Por su parte, Baker (2002) establece que la cultura organizacional se convirtió en un fenómeno de interés para el área de los negocios a partir de la publicación de cuatro libros:

- *La teoría Z* de Ouchi en 1981: ¿Cómo los negocios en América pueden hacer frente al desafío japonés?
- *El arte de la administración japonesa* de Pascale y Athos en 1982: Las solicitudes de ejecutivos estadounidenses.
- *Culturas corporativas* de Deal y Kennedy (1982): Los ritos y rituales de la vida corporativa.
- *En busca de la excelencia* de Peter y Watterman (1982): Lecciones de las mejores compañías americanas.



Para Plakhotnik y Rocco (2011), lo mismo que para Muro (2008), el interés por el estudio de este constructo se debió inicialmente al éxito económico conseguido por las empresas japonesas y el decremento de la producción en los Estados Unidos en los años 70. Tracy (2009) coincide con Baker (2002) respecto a que la incorporación del concepto de cultura organizacional se inició en los años 80, cuando se le otorgó una mayor importancia a crear una identidad propia en cada organización y así con sus características inherentes, influir en la satisfacción y desempeño de su entorno interno y externo. Sin embargo, de acuerdo con De la Garza, Hernández Sampieri y Fernández (2007), sus raíces pueden ser rastreadas cuatro décadas atrás cuando los teóricos de las relaciones humanas observaron la cooperación informal, no material e interpersonal que existía en las organizaciones.

En cuanto a su definición, Schein (1990) establece que la cultura organizacional (CO) es lo que un grupo aprende en un período de tiempo y con lo que resuelve su problema de supervivencia en un entorno externo e interno de integración. Según Kluge (2003) existen tres áreas en donde la cultura se manifiesta: artefactos observables, valores/normas y los supuestos básicos subyacentes a los que la mayoría de los investigadores se refieren.

Para Cameron y Quinn (2006), la cultura define los valores principales, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización. Tracy (2009) entiende a la cultura organizacional como los supuestos compartidos, valores, creencias, idioma, símbolos y significados de los sistemas de una organización y observa que este

enfoque considera a las organizaciones como un conjunto de símbolos poco estructurado que es creado y mantenido por un patrón de factores psicológicos individuales y de interacción tales como el lenguaje y el comportamiento, además de artefactos físicos colectivos.

La cultura organizacional puede variar por niveles (industrias nacionales y regionales), tipos, jerarquías e incluso por género, profesión, aspectos étnicos y religiosos (Tracy, 2009; Kluge, 2003). Asimismo, la CO también se ve influida por factores externos como la cultura nacional del país y la cultura transnacional corporativa (Kluge, 2003). Por ejemplo, Muñoz (2011) encontró que los trabajadores mexicanos que laboran en empresas japonesas muestran un proceso de aculturación sin la pérdida de identidad nacional. También apoya el control efectivo, el orden normativo (para regular y guiar la conducta), la promoción e innovación (siempre y cuando así lo requiera la organización), la formulación de estrategias y el compromiso de los empleados (Kluge, 2003). De la Garza, Hernández Sampieri y Fernández (2007) opinan que la cultura corporativa posiblemente sea el factor más importante para determinar el éxito o fracaso de la organización en el futuro, debido a que las empresas con culturas débiles o no bien definidas, posiblemente, tengan más problemas para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo.

### Relación del clima organizacional con la cultura corporativa

La literatura organizacional ha otorgado una importancia significativa a los términos de clima

y cultura organizacionales en los últimos años, ya que las empresas e instituciones les otorgan un mayor peso a estos conceptos para el desarrollo de sus funciones, de modo que puedan obtener resultados favorables, pues se trata de dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Sin embargo, las fronteras entre ambos constructos han quedado claras. Jaime y Araujo (2003) señalan que lo anterior se debe a que estos términos han sido objeto de estudio de diferentes tradiciones disciplinares como la psicología social, la sociología, la antropología, etcétera. Por su lado, Denison (1996) intenta diferenciar ambos conceptos a partir de distintos medios tales como los métodos de estudio que se utilizan para cada concepto, identificando al enfoque cuantitativo con el clima y vinculando al método cualitativo con la cultura organizacional; asimismo, los intereses de los investigadores de cada uno de ellos son distintos. Los estudiosos de la cultura se enfocan en el análisis de la evolución de los

sistemas sociales, mientras que los orientados al clima les importa más el impacto de estos sistemas organizacionales en los grupos e individuos. Para hacer más claro el contraste entre clima y cultura, Denison (1996) elaboró un cuadro comparativo, el cual se incluye en la Tabla 1, a partir de las discrepancias entre perspectivas de investigación.

Denison (1996), con base en una extensa revisión de la literatura, encuentra que en áreas como la definición del fenómeno, cuestiones teóricas centrales, contenido, substancia, epistemología, métodos e incluso fundamentos teóricos, ambos constructos demostraban convergencias; misma conclusión a la que llegó Virtanen (2000), quien manifestó que las definiciones de clima y cultura se traslapaban.

Schneider (1990) explica que la similitud se debe, entre otras, cosas a que ambos constructos hacen frente a las formas por las cuales los miembros de una organización le dan sentido al ambiente laboral que los rodea. Además, el clima y la cultura organizacionales son aprendidos a través

Tabla 1. Contrastando la cultura y el clima organizacional perspectivas de investigación. <sup>1</sup>

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

1 Extraído de Denison (1996, p. 625).



de un largo período de socialización y mediante la interacción simbólica entre los miembros del grupo. De igual manera, este par de constructos son, paradójicamente, monolíticos y a la vez multidimensionales. El clima y la cultura son 'artilugios' usados para identificar el medio ambiente que afecta (positiva o negativamente) el comportamiento de la gente en las organizaciones. Asimismo, la cultura existe en un nivel más alto de abstracción que el clima, es decir, este es una manifestación de la cultura.

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

Aunque se ha mencionado que el clima es un constructo relacionado al de cultura corporativa, se puede precisar que es una variable diferente y no se han establecido empíricamente con toda claridad sus diferencias y vinculaciones. Se ha dicho que el clima es una expresión de la cultura o que esta determina a aquél, pero no se ha construido un modelo sólido para tal relación.

Por lo anterior, al vincular ambos conceptos, el clima debe ser contextualizado a través de un modelo de cultura organizacional (Hernández Sampieri y Andrade, 2011).

De acuerdo con Payne (2000), la idea de usar el clima para medir la cultura organizacional fue propuesta por primera vez por C. Siehl y J. Martin en 1988; aunque fue N. K. Denzin en 1978, quien planteó el uso de la triangulación sobre un tema o situación. En el 2000, Payne trazó la posibilidad

teórica de vincular los dos constructos a partir del uso de escalas de clima diseñadas en colaboración con los miembros de la organización y con la aceptación de que las medidas de acuerdo podían ser usadas para reflejar integración y fragmentación, con lo cual el clima podría ser visto como un indicador útil de la cultura.

Por su parte, Hernández Sampieri (2008) sugirió perfilar en el ámbito laboral un modelo que contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura organizacional. Para ello, seleccionó al Modelo de los Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2006). El estudio lo llevó a cabo en una muestra heterogénea de 12 organizaciones en la región central de México y demostró que, tal como lo esperaba, se presentaron una mezcla de valores de todos los cuadrantes del modelo y que no se concentraron en uno solo; como lo hubieran previsto inicialmente Guillen y Aduna (2008) y que al final de su trabajo desmintieron. La investigación de Hernández Sampieri propuso además un instrumento para medir el clima organizacional en función del MVC demostrando que este era capaz de discriminar entre organizaciones y que resultaba válido y confiable, con excepción de algunos ítems que buscaban evaluar el cuadrante de enfoque interno, estabilidad y control. Finalmente, los resultados del estudio apuntaron a que el MVC y el instrumento pudieran ser hasta hoy la mejor manera de caracterizar la cultura de las organizaciones y medir al mismo tiempo el clima; lo mismo que permitió mostrar teórica y empíricamente la estrecha relación entre los constructos de clima y cultura organizacional.

## El modelo de los valores en competencia (MVC)

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

El MVC sirve también para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones (Hernández Sampieri y Andrade, 2011; Hernández-Sampieri, 2008; Muro, 2008; Hoojberg y Petrock, 2006; Sepúlveda, 2004, Berrio, 2003; Cameron y Quinn, 1999), cuenta con validez empírica y ayuda a integrar diversas dimensiones propuestas por múltiples autores; en pocas palabras tiene un alto nivel de congruencia con los bien conocidos y aceptados esquemas categóricos que organizan la manera de pensar de la gente, sus valores, supuestos y formas de procesar la información (Cameron y Quinn, 2011 y 2006). Como se esbozó anteriormente, el modelo ha sido utilizado en una gran variedad de sectores incluyendo la educación, esto lo demuestran estudios en universidades latinoamericanas como la de Concepción en Chile (Sepúlveda, 2004), la Pedagógica Nacional de Celaya en México

(Muro, 2008) y universidades tecnológicas en México (Vargas, 2012); lo mismo que en instituciones estadounidenses como la Extensión de la Universidad Estatal de Ohio (Berrio, 2003) y europeas como los sistemas escolares ingleses en donde se buscaba contribuir con la eficacia de los mismos (Davis y Coates, 2005).

En los negocios, el MVC se ha aplicado buscando múltiples objetivos, desde la administración del entrenamiento y desarrollo del recurso humano, tal como lo hizo la Ford Motor Company apoyada por la Universidad de Michigan, quienes generaron actividades de aprendizaje utilizando el modelo como constructo común para examinar diferentes temas y procesos habituales (Sendelbach, 1993). Asimismo para evaluar los códigos de ética corporativa (Stevens, 1996), valorar la cultura actual y deseada de una organización, y ayudar a los líderes a ejecutar una estrategia de transformación (Hooijberg y Petrock, 1993) para enmarcar los sistemas de gestión de la información (Cooper y Quinn, 1993). Finalmente, el MVC también ha sido utilizado en áreas gubernamentales como la Oficina de Relaciones con los Empleados del Gobernador del Estado de Nueva York, en donde se aplicó para organizar los esfuerzos de capacitación del recurso humano, dando como resultado la creación del Programa para la Administración y Supervisión del Desarrollo del Personal (Giek y Lees, 1993). Además de estos propósitos, el MVC es útil para identificar los principales enfoques del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo vital, la calidad, teorías de la efectividad, roles del liderazgo y de los administradores del recurso humano y habilidades de los mismos (Cameron y Quinn, 2006).

Tal como se dijo anteriormente, el modelo se desarrolló inicialmente a partir de la investigación realizada sobre los principales indicadores de las organizaciones eficaces. Las preguntas claves de dicha investigación fueron las siguientes: ¿cuál es el principal criterio para determinar si una organización es efectiva o no?, ¿qué factores clave definen la efectividad organizacional?, cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron y Quinn, 2011). De acuerdo con los mismos autores, en 1974 John Campbell y sus colegas crearon una lista de treinta y nueve indicadores que, según ellos, representaban un conjunto completo de todas las medidas posibles de la efectividad organizacional. Posteriormente, la lista fue analizada por Quinn y Rohrbaugh (1983) para determinar si se podrían identificar patrones o agrupaciones, buscando así una manera más concreta de ubicar los factores clave de la efectividad.

Los 39 indicadores de la efectividad fueron sometidos a un análisis estadístico del cual emergieron un par de dimensiones principales que organizaron a los indicadores dentro de cuatro agrupaciones primordiales. La primera dimensión diferencia el criterio de efectividad que enfatiza la flexibilidad, la discreción y el dinamismo del principio que destaca la estabilidad, el orden y el control. Esto significa que algunas organizaciones son vistas como efectivas si tienen la capacidad de cambiar, adaptarse y ser orgánicas, poniendo como ejemplo a corporaciones del tipo de Nike y Microsoft. Mientras que otras lo son por ser estables, predecibles y mecánicas como ciertas universidades, gobiernos y conglomerados, tal

sería el caso de Boeing (Cameron y Quinn, 2006). El continuo abarca un rango de la versatilidad a la flexibilidad en un extremo, mientras que en el polo contrario se incluye a la firmeza y la durabilidad (Cameron y Quinn, 2006).

La segunda dimensión distingue el criterio de efectividad a partir del énfasis que este hace a la orientación interna, integración y unidad del criterio que destaca la orientación externa, diferenciación y rivalidad. Esto es, algunas organizaciones son percibidas como efectivas si cuentan con características internas armónicas, por ejemplo IBM y Hewlett Packard, las cuales son reconocidas por su consistente manera de hacer 'las cosas a su propio estilo'. Por otro lado, existen las que son consideradas efectivas al estar enfocadas en la interacción o la competencia con otras organizaciones fuera de sus límites, por ejemplo Toyota y Honda, las cuales se destacan por 'pensar globalmente y actuar localmente'. Esto significa tener unidades que adoptan los atributos del medio ambiente local más que un enfoque centralmente determinado (Cameron y Quinn, 2006). El continuo oscila entre la cohesión organizacional y la consonancia, por un lado; y la separación y la independencia, por el otro (Hernández-Sampieri, 2008, p. 83).

Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada una de estos representa un conjunto diferente de indicadores de la efectividad organizacional.

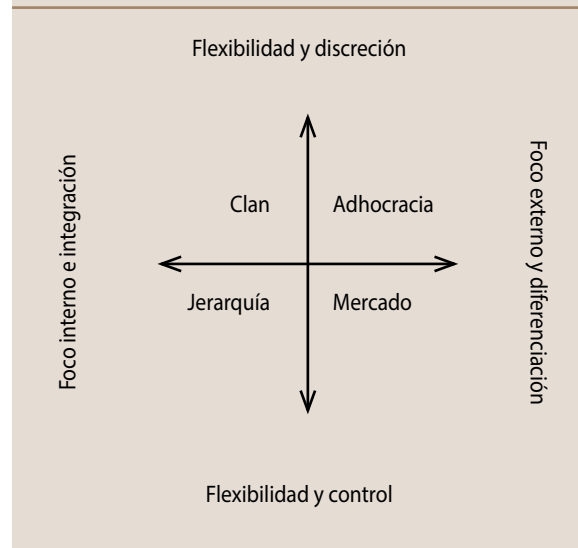
De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), estos indicadores de efectividad representan lo que la gente valora en cuanto al desempeño de una

organización, así como lo que es percibido como ‘bueno, correcto y apropiado’. En otras palabras, las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones. “Lo que resulta notable del modelo es que los cuadrantes representan premisas y definiciones opuestas o en competencia” (Hernández-Sampieri, 2008, p. 84). Cada continuo pone de relieve un valor central, mismo que es opuesto al valor del otro extremo (flexibilidad contra estabilidad, interno versus externo). Las dimensiones, por lo tanto, producen cuadrantes que son también contradictorios o que compiten entre sí. Estas características son las que le dan el nombre al Modelo de los Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006). Cada uno de los cuadrantes que considera el MVC ha sido denominado con base en sus características más destacadas: clan, adhocracia, mercado y jerarquía; lo que resulta consistente con la literatura académica organizacional, la cual explica cómo a lo largo del tiempo diferentes valores han sido asociados con distintas formas de organización. Cameron y Quinn (2006) descubrieron que los cuadrantes que emergieron de dicho análisis correspondían precisamente con las principales formas de organización mencionadas por la ciencia administrativa. Cada cuadrante representa varios supuestos, orientaciones y valores, mismos elementos que comprenden una cultura organizacional. El modelo se presenta en la Figura 1.

#### Clan

Esta forma de organización recibe su nombre porque es muy similar al tipo de estructura

Figura 1. Modelo de los valores en competencia (MVC)



familiar. Su concepción surgió después de estudiar a algunas firmas japonesas hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta (Cameron y Quinn, 2011 y 2006). La cultura fue definida en la denominada teoría Z de William Ouchi (1982).

Las metas y los valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de ‘nosotros’ permean a las empresas tipo clan. Sus miembros se perciben como una familia extensa en vez de 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 (empoderamiento) se aplicó a esta clase de organizaciones (Blanchard, Carlos y Randolph, 2001).

Las premisas básicas de la organización 'clan' son: 1) el ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados, 2) los consumidores deben ser vistos como socios, 3) la organización 'está en el negocio' de desarrollar un ambiente humano de trabajo, 4) la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad. Cameron y Quinn (2011 y 2006) sugieren que este tipo de organización y su cultura se basen en el trabajo de autores como Victor Vroom, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris (la Escuela Humanista en la administración).

La cultura clan genera un clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos (Muro, 2008; Cameron y Quinn, 2006; Shilbury y Moore, 2006). Los líderes actúan como mentores y con elementos paternalistas. La organización se cimienta en la tradición y la lealtad, además de que a largo plazo enfatiza el beneficio del desarrollo individual, siendo importantes la cohesión y la moral. El éxito es definido en términos del clima organizacional y la preocupación por la gente.

### Jerarquía

Cameron y Quinn (2011) fundamentan esta clase de cultura en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber (reglas, especialización, 'meritocracia' –supervisión mediante premios y sanciones–, jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad), y en los trabajos clásicos de Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor (Hernández-Sampieri, 2008). Tales características fueron adoptadas por empresas e instituciones cuyo mayor reto fue generar eficiencia, confiabilidad, flujos planos, resultados predecibles. En los años sesenta representó el ideal de una compañía, debido a que la burocracia conducía a la estabilidad, la eficiencia y a una fuerte consistencia en la producción de bienes y servicios. Desde luego, el ambiente era relativamente estable, 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, los procedimientos, 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, formalizado y múltiples niveles jerárquicos. Los procedimientos gobiernan a los empleados. Los líderes efectivos deben ser adecuados coordinadores y organizadores. Mantener a la organización a largo plazo, sin 'turbulencia', es lo más importante. Los aspectos centrales son la estabilidad, la predictibilidad, el

control y la eficiencia. Reglas formales y políticas mantienen a la organización unida (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009).

#### Adhocracia (ausencia de la jerarquía)

Este tipo de organización y la cultura asociada surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009; Wells, Thelen y Ruark, 2007). Representa un diseño sensible a las condiciones aceleradamente cambiantes (turbulentas) que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI. Es resultado del rápido decrecimiento de la vida de los conceptos, productos y servicios. Una de sus premisas fundamentales es que las iniciativas innovadoras y pioneras conducen al éxito. Asimismo, “las organizaciones están principalmente en el negocio de desarrollar nuevos productos y servicios, y preparándose para el futuro” (Cameron y Quinn, 2006, p. 43).

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

Para Cameron y Quinn (2011 y 2006), representa un diseño organizacional de reconstrucción permanente (cambia conforme a nuevas tareas y a productos son requeridos). Las adhocracias son temporales, se reconstituyen rápidamente cuando se presentan otras circunstancias. Una

meta esencial de la organización adhocrática es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, típicas del mundo globalizado.

Al contrario de las empresas tipo mercado o jerarquía, las adhocracias no centralizan el poder ni las relaciones de autoridad (Muro, 2008; Wells *et al.*, 2007). En su lugar, el poder fluye de individuo a individuo, o de grupo de tarea a 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. Esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados toman riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador, orientado a retos y amenazas. El lazo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación. El énfasis empresarial se centra en ser vanguardista en cuanto a conocimiento, productos y servicios (Cameron y Quinn, 2011). La cultura adhocrática corresponde al pensamiento de autores como Joel A. Barker, William D. Bygrave y Andrew Zacharakis (Hernández Sampieri, 2008).

#### Mercado

Constituye otra forma de organización surgida al final de los años sesenta, conforme las compañías enfrentaron nuevos retos (Cameron y Quinn, 2011; Balduck y Buelens, 2008; Quintero y Tibisay, 2007). Confía en un conjunto fundamentalmente distinto de asunciones basadas en el trabajo de Oliver Williamson,



Philip Kotler y William J. Stanton (Hernández-Sampieri, 2008). Asimismo, su diseño es referido como una forma de mercado. Sin embargo, el término ‘mercado’ no es únicamente sinónimo de la función mercadológica, sino que va más allá, se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado en sí mismo. Esta función se orienta 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. También opera primariamente a través de mecanismos económicos y el intercambio monetario (Cameron y Quinn, 2011). Su mayor preocupación reside en conducir transacciones con los agentes externos como ventas, compras y alianzas tecnológicas (los contratos son esenciales). La rentabilidad, los resultados de intercambios, la fuerza en los nichos de mercado, la expansión de las metas y la lealtad del consumidor son los objetivos básicos de la compañía; consecuentemente, los valores centrales son la competitividad y la productividad, los cuales se alcanzan mediante el posicionamiento externo y el control.

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 costo 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 (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009).

Los líderes deben ser asertivos, competitivos, pensantes y demandantes. El énfasis es ganar, pues la preocupación a largo plazo reside en las acciones competitivas, la ampliación de metas y objetivos (Cameron y Quinn, 2011). El éxito es definido en términos de participación y penetración del mercado. ‘Dejar atrás’ a la competencia y el liderazgo en el mercado resulta vital. Los equipos de fútbol americano en los EE. UU. constituyen un buen ejemplo de esta clase de cultura (por ello la literatura al respecto está repleta de frases de célebres entrenadores como Vince Lombardi, Don Shula y Lou Holtz). Los autores que se adhirieron a ella visualizaban a la organización como una entidad guerrera, tal es el caso de obras basadas en el pensamiento de ‘Sun Tzu’ aplicadas a la empresa (Krause, 2005; Michaelson, 2001).

### El MVC y su vinculación con las dimensiones del clima organizacional

Patterson *et al.* (2005) desarrollaron y validaron una medida multidimensional del clima organizacional, a la que nombraron la Medida del Clima Organizacionalu OCM por sus siglas en inglés, la cual se basó en el Modelo de los Valores en Competencia de R. E. Quinn y J. Rohrbaugh. Para dicho trabajo, los autores utilizaron una muestra de 6 869 empleados de 55 empresas manufactureras, quienes respondieron el cuestionario. Los

resultados demostraron que los 17 ítems, que se consideraron, tuvieron niveles aceptables de confiabilidad y eran factorialmente distintos. Se midió la validez concurrente al correlacionar los puntajes obtenidos por los empleados con los de los administradores y a través de las descripciones hechas a los entrevistadores de las prácticas de gestión y las características organizacionales. La validez predictiva fue establecida al utilizar las medidas de productividad e innovación. El OCM demostró, además, la capacidad de realizar una discriminación efectiva entre organizaciones, manifestando con esto una aceptable validez discriminante. A partir de esto, el instrumento ofrece una exhaustiva y flexible aproximación de la valoración a la experiencia de los miembros de la organización.

Para evaluar a las organizaciones a partir de los elementos que brinda el marco de valores en competencia, Patterson *et al.* (2005) propusieron una serie de dimensiones, las cuales se identificaron con cada uno de los cuadrantes. En el caso del cuadrante que representa el modelo de relaciones humanas (Quinn y Rohrbaugh, 1983) o cultura tipo clan (Cameron y Quinn, 2006) dichas dimensiones fueron: bienestar de los empleados, autonomía, participación-involucramiento, énfasis en el entrenamiento, integración y soporte del supervisor (Méndez, 2008).

Los elementos que componen el modelo de proceso interno (Quinn y Rohrbaugh, 1983) o jerarquía (Cameron y Quinn, 2006) son la formalización y la tradición (Méndez, 2008).

El cuadrante que representa a los sistemas abiertos (adhocracia) se ve reflejado mediante

las dimensiones de innovación y flexibilidad, enfoque exterior y reflexividad (Hernández-Sampieri, 2008).

Para concluir, la orientación esencial del cuadrante de objetivos racionales u organización de mercado se caracteriza a través de las dimensiones de claridad de metas, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación del desempeño (Patterson *et al.*, 2005).

### Exploración del MVC en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional

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

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

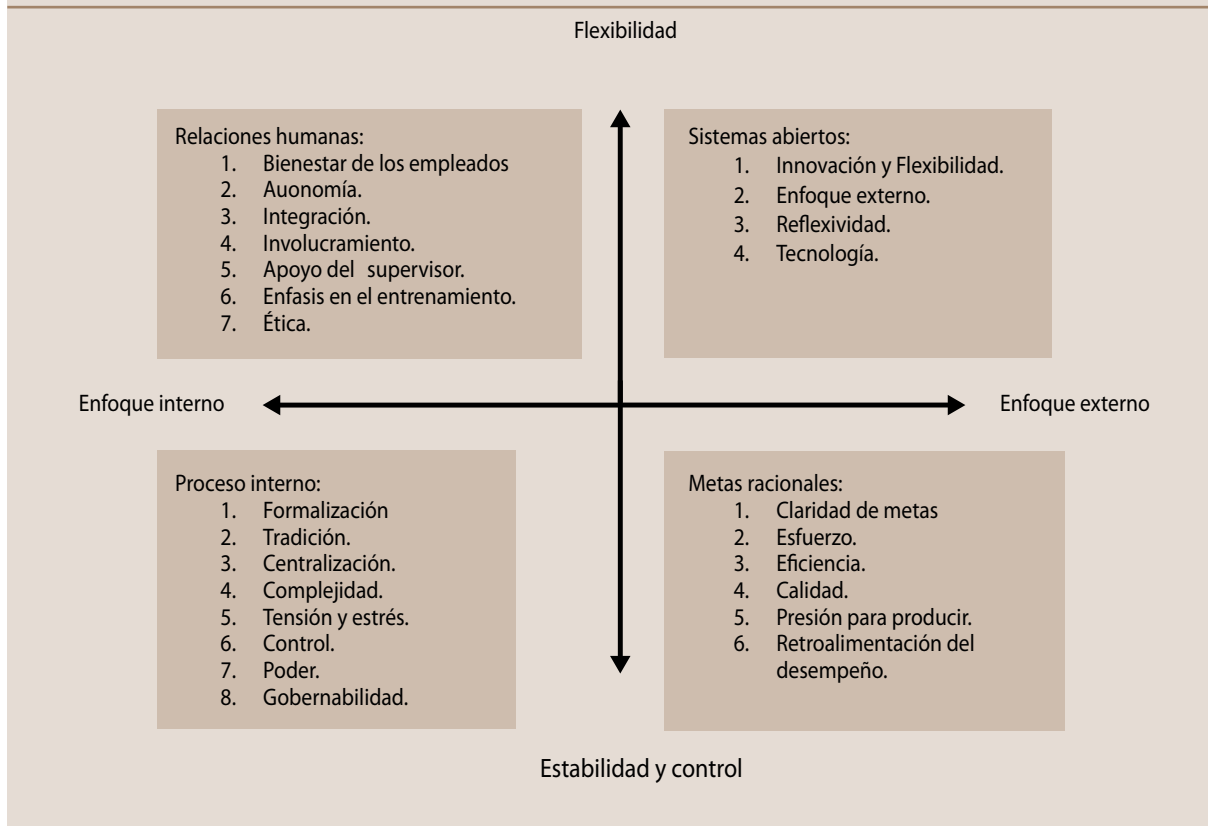
de entrenamiento e integración. Sin embargo, el investigador aceptó que el cuadrante de metas racionales (cultura de mercado) como los denominan los diferentes autores, requiere de una revisión más exhaustiva, así como la eliminación y sustitución de algunos reactivos que corresponden a las dimensiones de eficiencia, esfuerzo, retroalimentación y presión. De igual forma recomendó aumentar el número de ítems que evalúan cada variable. Finalmente en la indagación de Hernández Sampieri (2008), el cuadrante que demostró contar con problemas de confiabilidad fue el de proceso interno o cultura jerárquica, por lo que sugirió una redefinición

completa del mismo. Similar situación se presentó en el estudio de Patterson *et al.* (2005), donde se reportaron los valores más bajos del coeficiente, utilizados para evaluar la confiabilidad de este cuadrante.

Para llevar a cabo la reestructuración antes comentada se propuso conservar las dos dimensiones actuales, ver en la Figura 2.

Hernández Sampieri (2008) concluyó esta serie de observaciones al agregar que se pueden hacer sesiones de enfoques con expertos en el tema, lo mismo académicos que profesionales

**Figura 2.** Visualización de variables actuales y potenciales del clima organizacional en el marco del modelo de los Valores en competencia.<sup>2</sup>



2 Extraído de Hernández Sampieri (2008, p. 199).

de las áreas de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional, y agregar reactivos de instrumentos que evalúen dichas variables específicas.

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

## Método

### Procedimientos e instrumento de recolección de los datos

El método y sus procedimientos se fundamentaron en la revisión de la literatura y el Modelo de los Valores en Competencia. Este trabajo responde por sus características a una tradición metodológica del tipo cuantitativo.

Por tratarse de una exploración y no de un trabajo probatorio no se establecieron hipótesis (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010), la intención de este, al igual que la de la línea que lo cobija, es revisar cómo funciona el modelo propuesto y si realmente representa la realidad de las organizaciones mexicanas.

Como ya se dijo, la investigación comenzó con el estudio de las variables propuestas por Hernández Sampieri (2008), mismas que fueron agrupadas por el mismo autor de acuerdo a su afinidad

con cada cuadrante, considerado en el Modelo de los Valores en Competencia desarrollado por Cameron y Quinn (2006 y 2011). A continuación se enlistan por cuadrante tales variables:

1. Cuadrante de cultura de clan (asociado con el enfoque administrativo de las relaciones humanas): bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento y ética.
2. Cuadrante de cultura jerárquica (vinculado con el enfoque administrativo del proceso interno): formalización, tradición, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad.
3. Cuadrante de cultura u organización adhocrática (asociado con el enfoque administrativo de los sistemas): innovación y flexibilidad, enfoque externo, reflexividad y tecnología.
4. Cuadrante que corresponde a la organización o cultura de mercado (que representa al enfoque administrativo de las metas racionales): claridad de metas, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación del desempeño.

Las variables anteriormente descritas se operacionalizaron por medio del cuestionario denominado Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011, mismo que se basó en la Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional, versión mexicana 2007 de Hernández Sampieri (2008). Este último fue generado a partir de la Medida del Clima Organizacional fundamentada en el Modelo de los Valores en Competencia de

Quinn y Rohrbaugh (Patterson *et al.*, 2005) y la Escala Uni del Clima Organizacional validada para el medio laboral mexicano (Hernández-Sampieri, 2004; Aralucen, 2003). Como ya se dijo, también se tomaron en cuenta la mayoría de las variables propuestas por Hernández Sampieri (2008) para robustecerlas, las cuales fueron revisadas a través de la literatura generada a partir de la segunda mitad del siglo pasado y lo que va del presente, de donde también se obtuvieron los reactivos correspondientes. Esta investigación, lo mismo que su antecedente, refuerza el apoyo empírico y de concepto que el Modelo de los Valores en Competencia ha obtenido alrededor del mundo, incluyendo Latinoamérica. Las escalas son del tipo Likert con cuatro opciones de respuesta: dos positivas y dos negativas, por lo tanto, el rango potencial es de '1' a '4', mínimo y máximo respectivamente.

El instrumento inicial, el cual constaba de 95 reactivos, se sometió a una prueba piloto con 96 casos de una empresa dedicada a la transformación del acero en el estado de Guanajuato, México. Como resultado de la prueba (análisis de confiabilidad y análisis de factores por componentes principales), se eliminaron 28 ítems y cinco variables (formalización, tradición, enfoque externo, eficiencia y presión para producir), quedando un instrumento de 67 reactivos. Los ítems del cuestionario definitivo se incluyen en el apéndice<sup>1</sup>.

## Muestra

Lo mismo que en los estudios de Patterson *et al.* (2005) y Hernández Sampieri (2008), la muestra para esta indagación debía mantener la cualidad de ser heterogénea en relación al tipo de organizaciones, tamaño y complejidad de la mismas. Se consiguió que participaran dos grandes empresas de la industria metal mecánica y de alimentos, cinco medianas, dos pequeñas y 12 micros (las cuales se agruparon como si fueran una sola por pertenecer a un mismo grupo de comerciantes) y cuatro dependencias gubernamentales ubicadas en distintas localidades que formaban parte de una misma subsecretaría. El criterio utilizado para clasificar su tamaño fue el establecido por la Secretaría de Economía de México, mismo que se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 25 de junio de 2009.

Para mantener la confidencialidad de las organizaciones participantes se describirán de manera general, sin mencionar sus nombres o razones sociales:

1. Empresa alemana con presencia en México dedicada a la fabricación de transmisiones para autos. Participaron tres de sus tripulaciones en el estudio (n= 58).
2. Compañía holandesa del ramo alimenticio ubicada cerca de la ciudad de Celaya, Guanajuato, México (n= 180).

3 El valor alfa-Cronbach para toda la escala en la prueba piloto fue de 0.895.

4 El análisis mencionado se puede consultar en Méndez (2012).

3. Organización dedicada a la comercialización de equipos de automatización, control industrial y material eléctrico, localizada entre Celaya y Salamanca, Guanajuato (n = 90).
4. Institución educativa establecida en la Ciudad de Santiago de Querétaro, México (n=76).
5. Empresa acerera ubicada entre Celaya y Cortázar, Guanajuato (n= 98).
6. Conjunto de comercios de la ciudad de Acámbaro, Guanajuato (n = 97).
7. Compañía primordialmente dedicada al envasado de diversos productos, con domicilio en San Luis de la Paz, Guanajuato (n= 78).
8. Dependencia gubernamental del Estado de Guanajuato, México, con presencia en varios municipios (n = 213).
9. Fabricadora de helados finos, nieves y paletas ubicada en municipio cercano a la ciudad de Celaya, Guanajuato (n= 54).
10. Organización del ramo alimenticio localizada en el estado de Guanajuato (n = 20).
11. Escuela de natación establecida en la ciudad de Salamanca, Guanajuato, México (n= 9).
12. De esta manera, la muestra final quedó conformada por 973 casos.

## Resultados

### Confiabilidad

Como es usual, se utilizó una medida de coherencia o consistencia interna de la escala total como una aproximación a la confiabilidad

Tabla 2. Coeficientes alfa de fiabilidad para las dimensiones del clima organizacional

Dimensión	N.º casos válidos	N.º de ítems	a α
Cuadrante de relaciones humanas	973	24	.892
Bienestar de los empleados	973	4	.662
Autonomía	973	1	N/A
Integración	973	3	.564
Involucramiento	973	6	.658
Apoyo del supervisor	973	8	.828
Énfasis en el entrenamiento	973	1	N/A
Ética	973	1	N/A
Cuadrante de proceso interno	973	22	.498
Centralización	973	8	.485
Complejidad	973	3	>.350
Tensión y estrés	973	4	>.350
Control	973	4	.666
Poder	973	4	.487
Gobernabilidad	973	4	>.350
Cuadrante de sistemas abiertos	973	3	>.350
Innovación y flexibilidad	973	11	.810
Reflexividad	973	7	.833
Tecnología	973	2	.528
Cuadrante de metas racionales	973	2	.665
Claridad de metas	973	9	.762
Esfuerzo	973	4	.544
Calidad	973	2	.610
Retroalimentación del desempeño	973	1	N/A
	973	2	.418

5 El análisis de confiabilidad se basa en el establecimiento de correlaciones entre variables por lo que al ser un solo ítem no se puede llevar a cabo el mismo.

6 Este valor bajó respecto al anterior pues el análisis de confiabilidad es sensible (entre otras cosas) al número de ítems.



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

Componente	Valores eigen iniciales			Sumas de extracción de los valores al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	12,893	23.442	23.442	12.883	23.442	23.442
2	2.838	5.160	28.602	2.838	5.160	28.602
3	2.559	4.653	33.256	2.559	4.653	33.256
4	2.009	3.654	36.909	2.009	3.654	36.909
5	1.622	2.949	39.858	1.622	2.949	39.858
6	1.531	2.783	42.641	1.531	2.783	42.641
7	1.518	2.781	45.402	1.518	2.781	45.402
8	1.373	2.496	47.898	1.373	2.496	47.898
9	1.280	2.327	50.224	1.280	2.327	50.224
10	1.241	2.257	52.481	1.241	2.257	50.481
11	1.091	1.984	54.466	1.091	1.984	54.466
12	1.024	1.863	56.329	1.024	1.853	56.329

del constructo a partir de la correlación que existe entre los ítems que la componen (Oviedo y Arias, 2005; Hernández Sampieri *et al.*, 2010), para tal fin se utilizó el coeficiente alfa-Cronbach del cual se obtuvo un valor de .909. De acuerdo con Oviedo y Arias (2005), los valores de alfa Cronbach entre .70 y .90 indican una buena consistencia interna, mientras que para Hernández Sampieri *et al.* (2010) si supera el .75 es aceptable y si es mayor a .90, es elevada, aunque en coincidencia con lo que comentan estos últimos lo que pretende la presente investigación solo es reportar el valor encontrado y ponerlo a consideración de quien lea este documento.

Posteriormente se procedió a calcular el análisis de confiabilidad para todas las variables y se decidió no considerar aquellas con valores alfa menores a .35, los resultados encontrados se pueden observar en la Tabla 2.

### Validez

Una vez establecida la confiabilidad se procedió a realizar un análisis de factores por componentes principales para revisar la validez de constructo de toda la escala. Con esta finalidad se consideraron únicamente las dimensiones que mostraron estabilidad y consistencia interna. Primeramente

7 Por cuestiones de brevedad, presentación y enfoque de los resultados, se muestran únicamente las contribuciones de los 12 factores que emergieron con 'eigenvalores' superiores a 1, no la estructura de 55 ítems. Los resultados completos se muestran en el apéndice n.º 2 (matriz: ítems por factores, cargas factoriales).

se solicitó la medida de KMO y la prueba de esfericidad de Barlett cuyos respectivos valores fueron de .933 y 19047.123, ambos significativos. Los resultados resumidos de tal análisis se muestran en la Tabla 3.

Como se puede ver en dicha tabla, la estructura obtenida fue de 12 factores principales (las variables finales fueron 13), de los cuales sobresale el primero, mismo que obtuvo el 23.42% de la varianza. Se observa también que los valores mayores a 3% corresponden a los cuatro primeros componentes, lo cual, si tomamos como base a Hernández Sampieri (2008), seguirían representando los cuadrantes que considera el MVC y se continuaría aportando evidencia a favor de la validez del modelo en función de los elementos del clima organizacional. De igual forma, con base en las correlaciones entre variables (apéndice 2) y cuadrantes (apéndice 3), se puede decir que la elección de las dimensiones fue en términos generales apropiada, aunque el cuadrante de proceso interno se sigue mostrando débil. La conclusión es que el instrumento en su conjunto demuestra validez de constructo.

La validación anterior se suma al proceso de validez por expertos, misma que se hizo desde el inicio de la línea de investigación la cual incluyó a cuatro académicos con grado de doctor en administración, dos gerentes de recursos humanos y un asesor en desarrollo organizacional.

## Discusión

En primer término, es necesario señalar que se sigue avanzando en el objetivo de la línea de

investigación que comenzó en 2007, la cual busca probar, a partir de los estudios que la conforman, que existe una relación conceptual entre el clima laboral y la cultura organizacional comprobada de forma empírica dentro de un marco teórico lógico y congruente: el MVC.

El usar el MVC para encuadrar al clima organizacional es una manera de clarificar la relación entre este y la cultura organizacional, resolviéndose consecuentemente la necesidad de un nivel de teoría, de medida y de análisis de la que hablaban Parker *et al.* (2003). Desde luego, se requieren más estudios en diferentes contextos, por ejemplo, sería interesante replicar el estudio en distintos países latinoamericanos manteniendo la diversidad de las organizaciones para ver si verdaderamente es el camino apropiado.

De manera complementaria, se continuó con el desarrollo y validación de un instrumento para medir el clima organizacional de acuerdo a la estructura de cuadrantes o culturas del MVC mediante la guía de los antecedentes de estudio (Patterson *et al.*, 2005 y Hernández Sampieri, 2008). La herramienta mostró ser confiable (estabilidad significativa) en su conjunto y en la mayoría de los cuadrantes o culturas, excepto en la de jerarquía o proceso interno (estabilidad media) en la que se comportó de manera similar a lo encontrado por Hernández Sampieri (2008). Asimismo, los resultados del análisis de factores (validez de constructo) revelaron que a través del instrumento se miden las cuatro culturas y sus respectivas variables, aunque de nuevo, el cuadrante de jerarquía no presenta el mismo nivel de validez que el resto.

Aún no se posee certeza sobre las razones precisas de lo anterior, pues contrario a lo que supuso Hernández Sampieri (2008), el aumentar el número de variables e ítems para medirlo no mejoró el nivel de confiabilidad del cuadrante, lo que podría significar que: a) es un cuadrante que no refleja en la misma medida el clima organizacional como el resto de los cuadrantes o su vinculación a este es menor, aunque sí lo sea de la cultura; b) las variables formalización, tradición, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad no se encuentran tan relacionadas entre sí y no forman un cuadrante; c) la asociación entre clima y cultura es más significativa al hablar de aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas (en primer lugar); y en un segundo plano, lo referente a los sistemas (innovación, flexibilidad, reflexividad y tecnología) y a cuestiones vinculadas a las metas organizacionales (claridad, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño); pero menos significativa cuando estamos tratando con aspectos vinculados a la estructura, las normas y el poder; y/o d) el clima organizacional podría asociarse a la cultura básicamente en tres cuadrantes y no en cuatro, y las variables del cuadrante de proceso interno deben dispersarse entre los otros tres. Lo anterior, desde luego, solamente sería aplicable al contexto laboral mexicano, pero para poder aseverar esto se requerirán otros estudios probatorios y en diversos países latinoamericanos.

Creemos que la principal aportación de este trabajo a la línea de investigación a la que pertenece es la reducción de componentes principales que conforman el modelo, mientras

que en el estudio de Hernández Sampieri (2008) se encontró que 21 factores explicaban el 62.897% de la varianza, en esta indagación se logró reducir a 12 los componentes que describen el 56.329% de la misma, si bien la explicación es un poco menor que la conseguida en la indagación anterior, esto resulta lógico por la disminución considerable (nueve factores menos) de componentes. A partir de esto, se puede decir que se sigue avanzando en la identificación de los elementos centrales que explican el clima organizacional en el contexto de la cultura bajo el marco del MVC.

Conforme a lo que establecen Cameron y Quinn (2011) y la literatura que la antecede, las empresas de la muestra presentaron una mezcla de valores de todos los cuadrantes y no se concentraron en uno solo, esto se corrobora con el hecho de que los subdominios tuvieron correlaciones entre sí. Lo anterior implica que la comprensión de la cultura de las empresas e instituciones debe basarse en el énfasis relativo que otorgan a cada uno de los valores en competencia (Cameron y Quinn, 2011; Patterson *et al.*, 2005). Forzarlas para que sean caracterizadas en uno u otro cuadrante no podría representar la inherente dispersión de actividad y conocimiento de quienes laboran en ellas. Los empleados experimentan simultáneamente control y flexibilidad, y un enfoque interno y externo en sus empresas. Son el grado de énfasis y los tipos de prácticas gerenciales lo que guía la implementación 'real' de las ideologías directivas, lo que resulta relevante para quienes estudian el clima y la cultura organizacionales.

Se puede también afirmar que el MVC es multidimensional y no lineal. Las construcciones

de clima y cultura parecen ser más complejas de lo que se ha supuesto en la mayoría de la literatura organizacional: paradójicamente son multidimensionales, pero a la vez resultan ser 'molares' o monolíticas (Hernández Sampieri, 2008), pues se 'fundan' distintas percepciones sobre aspectos centrales del ambiente de trabajo, la orientación directiva y los valores del empleado y la organización. Algo que en su momento apuntó Parker *et al.* (2003), detrás de las dimensiones del clima organizacional y otros conceptos, se encuentra presente un 'proceso de juicio común', el cual se refleja en las distintas mediciones de la percepción del contexto laboral. Es un 'proceso subyacente' que se expresa de diversas maneras. El 'acuerdo' entre participantes al interior de las organizaciones fue aceptable y satisfizo las condiciones de agregación de percepciones entre los empleados. El hecho de que una medida efectivamente discrimine entre empresas e instituciones es muy importante, puesto que sugiere que las variaciones en el clima fueron reflejadas en los datos obtenidos por las escalas. Los estudios de factores organizacionales a nivel de unidades completas deben poseer un alto grado de confianza, especialmente cuando los investigadores han identificado 'a priori' organizaciones que difieren en cuanto a su naturaleza y características (Patterson *et al.*, 2005; Parker *et al.*, 2003).

En conclusión, seguimos sosteniendo que el MVC y el instrumento perfilado son una forma adecuada y confiable para caracterizar la cultura de una organización y medir, simultáneamente, su clima. Tal modelo sigue demostrando solidez y se continúa refinando, no solamente resulta útil para operacionalizar a la cultura organizacional sino también para contextualizar al clima y su medición.

La limitación principal de este estudio es la muestra, puesto que se incluyó únicamente a 11 organizaciones y 973 casos, solo de la región central de México, aunque se suma a la muestra de Hernández Sampieri (2008) y a trabajos periféricos derivados de este (Muro, 2008; Méndez, 2008; Vargas, 2012). Asimismo, la medición de la cultura jerárquica sigue sin consolidar su confiabilidad y validez.

Por lo pronto hay dos cuestiones perfiladas: 1) el MVC es válido para el contexto mexicano y de acuerdo a otros estudios, lo es también para América Latina, y 2) existe una relación empírica entre el clima y la cultura organizacionales.

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

## Referencias

- Al-khalifa, K. N. y Aspinwall, E. M. (2000). Using the Competing Values Framework to identify the ideal culture profile for TQM: a UK perspective. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 2 (1), 1024-1040.
- An, J.Y., Yom, Y. y Ruggiero, J. S. (2011). Organizational culture, quality of work life and organizational effectiveness in Korean University hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22 (1), 22-30. DOI: 10.1177/1043659609360849.
- Aralucen, P. (2003). *Diseño y validación de un instrumento de medición del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa avícola nacional*. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades, A.C., México, D.F., México.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the Ethical Climate Index. *Business Society*, 49 (2), 345-358.
- Ashkanasy, N. M. (2007). *Organizational climate*. *International Encyclopedia of Organizational Studies*. Recuperado de [http://sage-reference.com/organization/Article\\_n355.html](http://sage-reference.com/organization/Article_n355.html).
- Baker, K. (2002). Where will knowledge management take us? En N. Mata y R. Dieng (eds.), *Organizational Memory and Knowledge Management*. Boston, MA, EE.UU.: Kluwer Academic Publishers.
- Balduck, A. y Buelens, M. (2008). A two-level Competing Values Framework to measuring nonprofit organizational effectiveness. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, n.º. 19. Recuperado de <http://www.vlerick.com/en/9637-VLK/version/default/part/AttachmentData/data/vlgrms-wp-2008-19.pdf>.
- Berrio, A. A. (2003). Competing Values Framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41, 2 [versión electrónica]. Recuperado de <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>.
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P. y Randolph, A. (2001). *The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results*. San Francisco, CA, EE. UU.: Berrett-Koehler Publishers.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, D. F., México: Trillas.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River, NJ, E.E. U. U.: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Cameron, K. S. y Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). San Francisco, CA, E.E.UU.: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3.ª ed.). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. E. y Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group Organization Management*, 35 (6), 699-726.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V. y Manaktola, K. (2007). Employees' perceptions of organizational trust and service climate: a structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (3), 338 - 357.

- Chen, Ch., Fosh, P. y Foster, D. (2008). Gender differences in perceptions of organizational cultures in the banking industry in Taiwan. *Journal of Industrial Relations*, 50 (1), 139-156. DOI: 10.1177/0022185607085698.
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dinamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28 (5), 487-504. DOI: 10.1177/0266242610370402.
- 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.
- Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T., L. y Maryott, K. M. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes an MPLS approach. *Journal of Service Research*, 11 (3), 277-294. DOI: 10.1177/1094670508328984.
- Cooper, R. B. y Quinn, R. E. (1993), Implications of the competing values framework for management information systems. *Human Resource Management*, 32, 175-201. DOI: 10.1002/hrm.3930320109
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. y Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36 (1), 281-348.
- Davies, P. y Coates, G. (2005). Competing conceptions and values in school strategy. *Educational Management Administration and Leadership*, 33 (1), 109-124.
- De la Garza, T., Hernández, R., y Fernández, C. (2007). *Estudio de la cultura organizacional en la región central de México*. Manuscrito presentado para su publicación y galardonado en el Premio Nacional de Investigación Laboral 2005. México, D. F., México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational cultura and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 2 (3), 619-654.
- Dickson, M. W. y Mitchelson, J. K. (2006). *Organizational climate*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Recuperado de [http://sage-ereference.com/organizationalpsychology/Article\\_n228.html](http://sage-ereference.com/organizationalpsychology/Article_n228.html).
- Giek, D. G. y Lees, P. L. (1993). On massive change: Using the Competing Values Framework to organize the educational efforts of the human resource function in New York State Government. *Human Resource Management*, 32, 9-28. DOI: 10.1002/hrm.3930320102.
- Glisson, Ch. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*, 17 (6), 736,747.
- Gratto, F. J. (2001). *The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Florida, Florida, FL, EE. UU.
- Guillen, I. J. y Aduna, A. P. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24 (106), 47-64.
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., Mohr, D. C., Meterko, M. y Sales, A. E. (2007). *Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values*



*Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses.* Recuperado de <http://ukpmc.ac.uk/articles/PMC1865551/reload=0;jsessionid=FFD7D80E33719D29E7DD5BE11A7F6577>

- Hernández Sampieri, R. (2004). *Elaboración de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el medio laboral mexicano.* Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios Universitarios, A. C., Puebla, México.
- Hernández Sampieri, R. (2008). *Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano.* Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Hernández Sampieri, R. y Andrade, M. A. (2011). *Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos.* Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. y Fernández, C. (2008). Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. *Revista Humanitas*, 5 (5), 6-40.
- Hon, A. H. Y. y Leung, A. S. M. (2011). Employee creativity and motivation in the Chinese context: The moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 125-134. DOI: 10.1177/1938965511403921.
- Hooiberg, R. y Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the Competing Values Framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32: 29-50. DOI: 10.1002/hrm.3930320103.
- Hughes, L.W. (1968). "Organizational climate" Another dimension to the process of innovation? *Educational Administration Quarterly*, 4, 16-28. DOI: 10.1177/0013161X6800400302.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E. y Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2003). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Recuperado de <http://scholar.google.com.mx/scholar?q=clima+y+cultura+organizacional&hl=es&lr=>
- Jo, S. J. y Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organizational commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18 (3), 353-364. DOI: 10.1177/1548051811405208.
- Johnson, B. H. (2009). Empowerment of nurse educators through organizational culture. *Nursing Education Perspectives*, 30 (1), pp.8-13.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. y Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1), 143-158.
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M. y Matusik, S. F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36 (2), 482-510.
- Klein, K. J. y Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1055-1080.

- Kluge, A. (2003). *Organizational culture*. En R. Fernandez-Ballesteros (ed.), *Encyclopedia of Psychological Assessment* (pp. 649-657). London, UK: Sage.
- Krause, D. (2005). *The art of war for executives*. New York, NY, EE. UU.: Perigee Trade.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. y Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), pp. 171-214.
- Latta, G. F. (2009). A process model of organizational change in cultural context (OC3 Model): The impact of organizational culture on leading change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16 (1), 19-37. DOI: 10.1177/1548051809334197.
- Lin, J. S. y Lin, S. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5 (2), pp. 582-595.
- Lundqvist, L. J. y Borgstede, Ch. (2008). Whose responsibility? Swedish local decision makers and the scale of climate change abatement. *Urban Affairs Review*, 43 (3), 299-324. DOI: 10.1177/1078087407304689.
- MacCormick, J. S. y Parker, S. K. (2010). A multiple climates approach to understanding business unit effectiveness. *Human relations*, 63 (11), 1771-1806. DOI: 10.1177/0018726710365090.
- Maldonado, G., Martínez, M. C. y García, D. (2010). *Aplicación del Modelo CVF en la pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico*. *Investigación y Ciencia*, 50 (septiembre-diciembre), pp. 33-39.
- 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* (pp. 533-555). Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Méndez, S. (2008). *Caracterización del clima y la cultura organizacional del primer club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Michaelson, G. A. (2001). *Sun Tzu: The art of war for managers: 50 strategic rules*. Avon, MA, EE. UU.: Adams Media Corporation.
- Muñoz, J. (2011). *La cultura organizacional en los empleados de empresas multinacionales japonesas radicadas en México*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Muro, J. L. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Nalla, M. K., Rydbergh, J. y Mesco, G. (2011). Organizational factors, environmental climate, and job satisfaction among police in Slovenia. *European Journal of Criminology*, 8 (2), 144-156. DOI: 10.1177/1477370810395317.
- Neal, A., West, M. A. y Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31 (4), 492-512. DOI: 0.1177/0149206304272188.
- Nelson, R. E. (2011). Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian

- manufacturer. *Organization Studies*, 32 (3), 407-425. DOI: 10.1177/0170840610397479.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. y Roberts, J. E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 4, 389-416.
- Ouchi, W. (1982). *Theory Z*. Cambridge, MA, EE.UU.: Avon Books.
- Oviedo, H. C. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (4), 572-580.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 379-408.
- Payne, R.L. (2000). *Climate and culture: how close can they get*. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.163-176). Thousand Oaks, California, E.E.U.U.: Sage Publications, Inc.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (02), 231-248.
- Plakhotnik, M.S. y Rocco, T.S. (2011). What do we know, how much and why it matters: Organizational culture and AHRD research 1994-2009. *Human Resource Development Review*, 10 (1), 74-100. DOI: 10.1177/1534484310388992.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. P. y St. Clair, L. S. (2007). *Becoming a master manager: A Competing Values Approach* (4ª. ed.). Hoboken, NJ, EE.UU.: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S. y Thompson, M. P. (1991). A Competing Values Framework for analyzing presentational communication in management contexts. *The Journal of Business Communication*, 28 (3), 213-232.
- 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.
- Quintero, Z. y Tibisay, V. (2007). *Dirección por valores y roles administrativos ejecutados*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Raz, A. E. (2009). Transplanting management: Participative change, organizational development and the globalization of corporate culture. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (2), 280-304. DOI: 10.1177/0021886309333442.
- Reichers, A. E. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.
- Ruppel, C. P. y Harrington, S. J. (1997). *Fostering and innovative climate*. Ponencia presentada ante el Difusión Interest Group in Information Technology (DIGIT). Atlanta, GA, EE.UU., mayo.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20 (4): 67-75.
- Sanderson, D. M. (2006). *Using a Competing Values Framework to examine university culture*. Tesis de

- maestría no publicada. Queensland University of Technology, Queensland, Australia.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. y Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 145-158.
- Sendelbach, N. B. (1993), The competing values framework for management training and development: A tool for understanding complex issues and tasks. *Human Resource Management*, 32, 75-99. DOI: 10.1002/hrm.3930320105.
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración, XL* (63), pp. 1-21.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schneider, B. J. y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climates. *Personnel Psychology*, 21, 323-332.
- 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., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 29-49). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. y Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23 (1), 17-29.
- Shilbury, D. y Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (1), 5- 38.
- Stevens, B. (1996). Using the Competing Values Framework to Assess Corporate Ethical Codes. *Journal of Business Communication*, 33, 71-84.
- 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. Recuperado el 23 de noviembre del 2006, de: <http://www.weleadinlearning.org/mt05.htm>.
- Tracy, S. J. (2009). *Organizational culture*. Encyclopedia of Communication Theory. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- 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* (pp. 487-519). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Vallen, G. K. (1993). Climate an burnout. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (1), 54-59. DOI: 10.1177/001088049303400110.
- Values, T. C. y Market, H. (2005). The Competing Values Framework. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 2 (7), pp. 1024 - 1040.
- Vargas, M. L. (2012). *La cultura organizacional en instituciones educativas de la región central de México de acuerdo al Modelo de los Valores en Competencia*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

- Vilkinas, T. y Cartan, G. (2006) The Integrated Competing Values Framework: Its spatial configuration. *Journal of Management Development*, 25 (6), pp.505 – 521.
- Virtanen, T. (2000).Commitment and the study of organiozational climate.En N. M.Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks, California, E.E.U.U.: Sage Publications, Inc.
- Wang,P.y Rode,J.C.(2010).Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63 (8), 1105-1128.
- Wells, M. M., Thelen, L. y Ruark, J. (2007). Workspace personalization and organizational culture: Does your workspace reflect you or your company? *Environment and Behavior*, 39 (5), 616-634. DOI: 10.1177/0013916506295602.
- Yescas, M. (2008). *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*. Tesis de maestría no publicada, Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, Instituto Politécnico Nacional, Oaxaca, México.
- Yu, T. y Wu, N. (2009).A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4 (7), 37-42.

## Apéndice 1

### Instrumento de recolección de los datos

**Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional**  
**Version mexicana 2011**

**Instrucciones**

Empiece 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 respuestas, 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, deja 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:

Totalmente Verdadero	Más bien Verdadero	Más Bien Falso	Totalmente Falso
4	3	2	1

Por favor fíjese en esto, basee sus respuestas en estas opciones o alternativas. A veces la numeración cambia, ya que algunas frases son positivas y otras negativas.

**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 coloración!



	Totalmente verdadero	Más bien verdadero	Más bien falso	Totalmente falso
1 Los supervisores o jefes en esta compañía realmente entienden bien los problemas de sus colaboradores	4	3	2	1
2 Las acciones que lleva a cabo mi organización afectan (positiva o negativamente) a sus competidores.	4	3	2	1
3 frecuentemente me molesto ante los más pequeños problemas o con mis compañeros y/o equipo de colaboradores.	4	3	2	1
4 Esta compañía cuida mucho a sus empleados.	4	3	2	1
5 En el trabajo yo decido el orden en que realizo mis actividades.	4	3	2	1
6 En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.	4	3	2	1
7 Las personas que trabajan conmigo influyen en mí (positiva o negativamente).	4	3	2	1
8 En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información se ayudan.	4	3	2	1
9 En torno a la compañía pienso que cuidar el interés de uno mismo es bueno pero la codicia es mala.	4	3	2	1
10 Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer.	4	3	2	1
11 Utilizar la computadora mejora la calidad del trabajo que hago.	4	3	2	1
12 La dirección o gerencia de esta compañía es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente.	4	3	2	1
13 En la empresa nos proporciona mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo.	4	3	2	1
14 En esta compañía todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.	4	3	2	1
15 En donde trabajo los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que colaboran con ellos.	4	3	2	1
16 A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron o no bien su trabajo.	4	3	2	1
17 Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento.	4	3	2	1
18 Quienes me rodean en el trabajo se encuentran pendientes de mis necesidades como colaborador.	4	3	2	1
19 Yo trabajo a mi propio ritmo.	4	3	2	1
20 Mantengo la calma y tengo paciencia durante mi trabajo y con mis compañeros	4	3	2	1
21 En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva.	4	3	2	1
22 La compañía para la que laboro se dedica a más de una actividad principal.	4	3	2	1
23 Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.	4	3	2	1
24 No puedo hacer nada por decisión propia, todo debe de ser aprobado por mis supervisores y/o jefes.	4	3	2	1
25 En esta compañía los supervisores o jefes guían a su gente.	4	3	2	1

	Totalmente verdadero	Más bien verdadero	Más bien falso	Totalmente falso
26 En la organización todos seguimos las reglas de seguridad de higiene.	4	3	2	1
27 En la compañía, la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores.	4	3	2	1
28 En esta compañía hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos.	4	3	2	1
29 En la organización los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios.	4	3	2	1
30 La dirección o gerencia de la compañía comunica claramente a todos hacia donde quiere ir en el futuro.	4	3	2	1
31 En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando o bien juntos.	4	3	2	1
32 Mi jefe es un ejemplo a seguir.				
33 Se debe evitar a toda costa que cualquier persona quiera tomar sus propias decisiones en este trabajo.	4	3	2	1
34 Esta organización es muy flexible por que puede cambiar rapidamente los procesos para mejorarlos.	4	3	2	1
35 En esta empresa las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo.	4	3	2	1
36 Cada departamento de esta compañía está encargado y es especialista en más de una actividad.	4	3	2	1
37 En esta organización continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	4	3	2	1
38 Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados.	4	3	2	1
39 Me enoja fácilmente por mi actividad laboral.	4	3	2	1
40 La empresa me da la libertad de planear por mi mismo las actividades que realizo.	4	3	2	1
41 Mis superiores ejercen el poder que les otorga su posición jerárquica sobre las actividades que desempeño.	4	3	2	1
42 Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas.	4	3	2	1
43 En esta empresa constantemente hay problemas de comunicación.	4	3	2	1
44 Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados.	4	3	2	1
45 En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente.	4	3	2	1
46 En esta organización las nuevas ideas se aceptan rápidamente.	4	3	2	1
47 La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos.	4	3	2	1
48 Los inversionistas de esta empresa no se hacen responsables del funcionamiento de la misma.	4	3	2	1
49 Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos.	4	3	2	1

	Totalmente verdadero	Más bien verdadero	Más bien falso	Totalmente falso
50 Usar herramientas de cómputo es compatible con todos los aspectos de mi trabajo.	4	3	2	1
51 La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente.	4	3	2	1
52 Los empleados de esta organización somos constantemente vigilados con la intención de evitar cualquier violación a las reglas.	4	3	2	1
53 Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	4	3	2	1
54 Los empleados de esta empresa muestran entusiasmo en su trabajo.	4	3	2	1
55 Esta compañía es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios.	4	3	2	1
56 Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo.	4	3	2	1
57 Yo controlo la calidad de trabajo que produzco.	4	3	2	1
58 Los empleados NO tienen claros los objetivos de la empresa.	4	3	2	1
59 En la empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas.	4	3	2	1
60 La calidad se toma muy seriamente en este negocio.	4	3	2	1
61 Yo creo que si mis superiores quisieran apoyarme o perjudicarme en mis labores podrían hacerlo.	4	3	2	1
62 En esta organización existen metas y operaciones ocultas o poco conocidas.	4	3	2	1
63 Esta compañía es justa con sus empleados.	4	3	2	1
64 Hay gente que trabaja en esta empresa y que no conozco.	4	3	2	1
65 Como colaboradores sabemos muy bien a donde va la empresa.	4	3	2	1
66 Me siento bajo un desagradable nivel de presión por conseguir los objetivos que me solicitan en la compañía.	4	3	2	1
67 Considero que lo que recibo como remuneración por mi trabajo, es justo en relación con mi contribución a esta empresa.	4	3	2	1

## Apéndice 2

Tabla 4. Correlaciones entre todas las variables que conforman el modelo

	Bienestar de los empleados	Autonomía	Integración	Apoyo del supervisor	Énfasis en el entrenamiento	Involucramiento	Tensión y estrés	Innovación y flexibilidad	Ética	Centralización	Control	Reflexividad	Tecnología
Bienestar de los empleados	1	302**	414**	644**	683**	397**	220**	129**	-236**	228**	638**	551**	147**
		000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
		973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Autonomía	Pearson Correlation	302**	242**	374**	307**	098**	007	132**	135**	066*	273**	200**	104**
	Sig. (2-tailed)	1	000	000	000	002	828	000	000	039	000	000	001
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Integración	Pearson Correlation	414**	242*	465**	457**	282**	190**	014	174**	060	487**	417**	007
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	664	000	063	000	000	820
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Involucramiento	Pearson Correlation	644**	374**	465**	624**	311**	218**	123**	164**	188**	574**	475**	131**
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Apoyo del supervisor	Pearson Correlation	683**	307**	457**	624**	430**	233**	050	214**	243**	661**	582**	144**
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	119	000	000	000	000	000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Énfasis en el entrenamiento	Pearson Correlation	397**	098**	282**	311**	1	115**	049	162**	005	502**	513**	006
	Sig. (2-tailed)	000	002	000	000	000	000	127	000	868	000	000	804
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Ética	Pearson Correlation	220**	007	190**	218**	115**	1	045	184**	025	233**	262**	090**
	Sig. (2-tailed)	000	828	000	000	000	000	157	000	437	000	000	005**
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Centralización	Pearson Correlation	129**	132**	014	123**	049	045	1	200**	206**	019	010	145**
	Sig. (2-tailed)	000	000	664	000	127	157	000	000	000	547	748	000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Tensión y estrés	Pearson Correlation	236**	135**	174**	164**	162**	184**	200*	1	029	133**	249**	073*
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	000	000	361	000	000	022
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Control	Pearson Correlation	228**	066*	060	188**	005	025	206**	029	1	154**	120**	262**
	Sig. (2-tailed)	000	039	063	000	868	437	000	361	973	000	000	000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Innovación y flexibilidad	Pearson Correlation	638**	273**	487**	574**	502**	233**	019	133**	154**	1	662**	078*
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	547	000	000	000	000	015
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Reflexividad	Pearson Correlation	551**	200**	417**	475**	513**	262**	010	249**	120**	662**	1	050
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	748	000	000	000	000	119
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Tecnología	Pearson Correlation	147**	104**	007	131**	008	090**	145**	073*	262**	078*	050	1
	Sig. (2-tailed)	000	001	820	000	804	005	000	022	000	015	119	973
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973

## Apéndice 3

Tabla 5. Correlaciones entre cuadrantes del MVC

		Relaciones humanas	Proceso interno	Sistema abiertos	Metas racionales
Relaciones humanas	Pearson correlation	1	047	760**	715**
	Sig (2-tailed)		146	000	000
	N	973	973	973	973
Proceso interno	Pearson correlation	047	1	006	144**
	Sig (2-tailed)	146		842	000
	N	973	973	973	973
Sistemas abiertos	Pearson correlation	760**	006	1	764**
	Sig (2-tailed)	000	842		000
	N	973	973	973	973
Metas racionales	Pearson correlation	715**	144**	764**	1
	Sig (2-tailed)	000	000	000	
	N	973	973	973	973