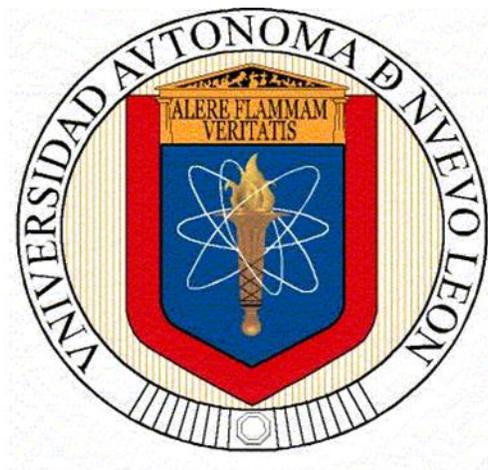


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS**

PRESENTA

LIC. YVONNE SALINAS LOMBARD

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRIA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS**

PRESENTA

LIC. YVONNE SALINAS LOMBARD

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRIA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR
MTRA. MA. EUGENIA GONZALEZ GARCÍA**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

***DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS***

Mtra. María Eugenia González García

Director

Mtra. Miriam C. Decanini Cepeda

Revisor

Mtro. Abel Manuel Almaguer Alanís

Revisor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir y acompañarme en mi camino, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mi esposo y padres por su apoyo incondicional, aliento en momentos de incertidumbre, así como entusiasmo y motivación para lograr cumplir mis retos.

A mi directora de tesis la Maestra Ma. Eugenia González por su consejo y asesoría la cual me permitió concretar este proyecto con éxito.

A las personas de la empresa de servicios por confiar en mí y hacer posible la realización de este diagnóstico, otorgando su tiempo, recursos y disposición para trabajar de forma conjunta.

RESUMEN/ABSTRACT

El objetivo de este proyecto de investigación es conocer el tipo de cultura dominante en una empresa de servicios tecnológicos, así como la percepción del personal en cuanto al clima organizacional según el Modelo de Valores en Competencia.

Para lograr este propósito se utilizó el Cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999), así como la Encuesta de clima y cultura organizacional propuesta por Méndez (2012) según el Modelo de Valores en Competencia. Ambos instrumentos fueron aplicados a 26 empleados.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis que consideraba óptimo el clima organizacional de la empresa, ya que se obtiene un porcentaje significativo de evaluaciones favorables del clima (80%).

Sin embargo, no confirman la hipótesis que consideraba que la cultura predominante era la Adhocrática, ya que los resultados que arrojan ambos instrumentos, coinciden en el predominio de la cultura Clan; y en segundo lugar, la cultura Adhocrática.

Al finalizar se dan algunas recomendaciones para seguir fomentando la cultura Clan y Adhocrática.

ÍNDICE

Resumen	4
Capitulo 1: Introducción	
1.1 Introducción al trabajo	6
1.2 Planteamiento de situación problema de investigación	7
1.3 Preguntas de investigación	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Objetivo general	10
1.6 Objetivos específicos	10
1.7 Delimitaciones	11
Capitulo 2: Marco teórico	
2.1 Cultura organizacional	12
2.2 Clima organizacional	38
2.3 Relación entre cultura y clima organizacional	42
Capitulo 3: Método	
3.1 Hipótesis	58
3.2 Escenario	58
3.3 Población o participantes	59
3.4 Instrumento	59
3.5 Procedimiento	61
3.6 Análisis de datos	61
Capitulo 4: Resultados y Discusión	63
Capitulo 5: Conclusiones y recomendaciones	72
Bibliografía	75
Anexos	79

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al trabajo

El nuevo entorno económico, comercial y tecnológico ha requerido que las organizaciones lleven a cabo el análisis de la influencia del ambiente externo que les rodea en su actividad organizacional, pero también la evaluación de sus capacidades internas, entre ellas la cultura organizacional, de tal forma que les permita desarrollar ventajas competitivas con las cuales puedan enfrentar la competencia internacional y alcanzar un lugar favorable en el mundo de la competencia global. (Arciniega, 2011)

En México, el interés por la cultura organizacional es reciente; ha sido relacionado con el nuevo y complejo contexto de cambios económicos, competencia global y mercados globales, cambios tecnológicos y nuevas formas de organización del trabajo, así como la generación de ambientes con un predominio de la innovación. En un contexto dominado por los cambios en la economía global y una vulnerabilidad económica, la competitividad basada tanto en tecnología como en recursos humanos adquiere importancia, así como la calidad de las instituciones públicas y privadas, y con ello, el interés en el estudio de las organizaciones. El conocimiento de la cultura organizacional permite ahondar en percepciones, juicios, supuestos, creencias, valores y comportamientos que se identifican con determinado tipo de cultura organizacional, los cuales están arraigados en relaciones sociales y prácticas organizacionales, y que se expresan en las interacciones cotidianas en el centro de trabajo que proporcionan sentido e identidad. (Arciniega, 2011)

En el presente trabajo se hará un estudio diagnóstico sobre la cultura dominante actual y deseada de una empresa del giro de servicios tecnológicos, para conocer si corresponde al tipo Clan, Jerárquica, Adhocrática y/o Mercado, según el modelo de Cameron y Quinn (2006); además, se evaluará el clima organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia (Méndez, 2012).

1.2 Planteamiento de situación problema de investigación

El presente estudio tiene como finalidad identificar el tipo de cultura dominante actual y deseada, así como el clima organizacional de una empresa de servicios tecnológicos según el Modelo de Valores en Competencia.

1.3 Preguntas de investigación

El propósito de llevar a cabo este estudio diagnóstico es debido a la iniciativa de los directivos por conocer el tipo de cultura dominante en la empresa, así como la percepción que tiene el personal en relación al clima organizacional que se vive. De tal forma que existe el siguiente planteamiento del problema:

- (1) ¿Cuál es el tipo de cultura dominante actual y deseada en una empresa de servicios tecnológicos?.
- (2) ¿Cuáles son las características del clima organizacional que prevalece en una empresa de servicios tecnológicos?.
- (3) ¿Qué relación existe entre la percepción de la cultura dominante y el clima organizacional?.

1.4 Justificación de la investigación

La cultura es un elemento distintivo siempre presente en las organizaciones formadas por seres humanos que allí practican un conjunto de normas, hábitos y valores. Para lograr cambios dentro de una organización se requiere conocer los beneficios y límites de los diferentes tipos de cultura organizacional. La cultura representa un beneficio real si facilita a la empresa resolver sus problemas de adaptación y de organización, y si es congruente o se alinea con lo que se ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Los límites que presenta la cultura radican en que ciertas oportunidades se convierten en un bloqueo ante cualquier cambio e innovación. De tal forma, la organización debe disponer de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de adaptación a su entorno e integración interna. (Di Candia, Pippolo, Rainusso, 2011)

A partir de una metodología de diagnóstico de la cultura organizacional basada en el Cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999), este estudio busca aportar elementos para el conocimiento de la propia organización, identificando las culturas dominantes actuales y deseadas, en base a cuatro tipos de cultura: Clan, Jerárquica, Adhocrática y Mercado. Esto permitirá realizar acciones de manera consciente para potenciar la transformación de la organización y su reacción frente a cambios del entorno generados sobre nuevas visiones de futuro. (Cameron y Quinn, 2006).

Por otro lado, el estudio del clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el

clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras (Salazar, Guerrero, Machado, Cañedo, 2009).

Virtanen (2000) hace una reflexión proveniente de Denison (1996) sobre la distinción entre clima y cultura. La cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, arraigada en los valores, creencias y premisas que son relativamente estables y son mantenidas por los miembros; mientras que el clima, se encuentra arraigado en el sistema de valores organizacionales, sujeto a control directo y muy limitado a aquellos aspectos del ambiente social que son percibidos conscientemente por tales miembros. (citados por Hernández, Méndez y Contreras, 2012)

En este estudio, además de evaluar la cultura dominante, se evaluará el clima organizacional para proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo cual permitirá introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional. Se hará uso de la Encuesta de clima y cultura organizacional propuesta por Méndez (2012) basada en el Modelo de Valores en Competencia.

Los resultados del estudio serán de gran utilidad para la empresa, la cual se caracteriza por ser relativamente nueva (6 años). Cabe mencionar que hasta el momento no ha realizado un estudio similar a este, siendo de gran interés para el personal directivo conocer la percepción de su gente en cuanto a las variables de cultura y clima organizacional, de tal forma que se identifique qué tan alineada está la percepción de sus

empleados con los esfuerzos y estrategias implementadas hasta el momento, así como cuál es el tipo de cultura deseada en los próximos años.

Cabe mencionar que uno de los beneficios será el contar con información útil para la planeación estratégica de la compañía, así como un soporte en la toma de decisiones directivas para la elaboración de planes y programas de cambio e innovación que contemplen mejoras en las condiciones de trabajo. La detección oportuna de fortalezas y áreas de oportunidad permitirá reforzar la satisfacción, motivación y compromiso del personal. Así también, lograr una gestión adecuada del recurso humano de tal forma que los empleados se sientan parte de la organización y encuentren un desarrollo profesional.

1.5 Objetivo general

Conocer el tipo de cultura dominante en la empresa de servicios tecnológicos, así como la percepción del personal en cuanto al clima organizacional según el Modelo de Valores en Competencia.

1.6 Objetivos específicos

- a) Describir y analizar la actual cultura organizacional de la empresa de servicios tecnológicos, indicando cuál es el tipo de cultura dominante en la actualidad, según lo percibido por sus empleados.
- b) Describir y analizar cuál debería ser el tipo de cultura dominante en la situación preferida (5 años), según lo manifestado por sus empleados.
- c) Describir y analizar el clima organizacional de acuerdo a la estructura de cuadrantes del Modelo de Valores en Competencia.
- d) Describir y analizar la relación de los resultados de Cultura y Clima Organizacional.

1.7 Delimitaciones

El presente estudio abarca un diagnóstico de cultura así como de clima organizacional en el personal de la empresa que radica solamente en la ciudad de Monterrey, ya que la empresa cuenta además con operaciones en Estados Unidos.

Se mantendrá completa anonimidad y confidencialidad de los datos de la empresa así como de los participantes evaluados mediante ambos cuestionarios.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Cultura organizacional

Las organizaciones poseen una cultura que las distingue e identifica, y que las orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar; además, esa cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella. El concepto de cultura organizacional se refiere al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización, entre los que se encuentran: supuestos básicos, valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etc. Si en esta definición se incluyen los elementos que toda una comunidad comparte respecto al trabajo; entonces, se refiere al concepto de cultura organizacional, la cual se entiende como el comportamiento aprendido que caracteriza a los miembros de una organización. (Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011). Mantiene la estructura social en la organización, genera la identidad de esta y, la diferencia de otras estructuras. Sus distintas capas son mantenidas y transmitidas a través de procesos de socialización entre los empleados. (Kwantes, 2007, citado por Toca, Carrillo, 2009)

Algunas definiciones de cultura organizacional brindadas por diferentes autores son las siguientes: (Salazar, 2008; Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011; Arciniega, 2011)

Edgar Schein (1985) la define como el patrón de premisas básicas que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas y salir airoso de sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por

lo tanto, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Chiavenato (1989) lo menciona como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Golden (1992) menciona que es un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros.

Harrison Trice y Janice Beyer (1993), mencionan que las culturas son fenómenos colectivos que engloban las respuestas de la gente ante las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esas respuestas desembocan en dos grandes categorías: la primera es la sustancia de la cultura, lo que se comparte, son sistemas de creencias cargadas emocionalmente que nosotros llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales, que incluyen acciones, mediante las cuales los miembros de una cultura se expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura de uno a otro.

Granell (1997) define cultura organizacional como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.

García y Dolan (1997) menciona que es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, y por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Kontz (2007) comenta que la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes; se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional.

Según Zapata (2007) es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos. (Citado por García, 2007)

Se observa que la mayoría de los autores coinciden en que la cultura es algo compartido por los miembros de una organización; que influye en la manera en que ellos se comportan y se relacionan entre sí; y además, que logra diferenciar a una organización de otras.

Tal como lo menciona Johnson, (1988, citado por Hernández, Gallarzo, Espinoza 2011), los elementos de una cultura organizacional son el paradigma, la misión y los valores de la organización, el sistema de control, el proceso de supervisión, la estructura de poder, quién toma las decisiones, los símbolos, los rituales y los mitos. Abarca los objetivos que se consideran importantes, las conductas que las personas consideran apropiadas para alcanzarlos, y la forma en que ellas se regulan unas a otras.

Características de la cultura organizacional

Según expertos existen cinco requisitos mínimos que garantizan la salud de la organización y la de sus miembros, permitiendo optimizar las probabilidades de éxito en un entorno competitivo: (Herbert, 2000: 151, citado por Toca y Carrillo, 2009)

- 1) Desarrollar un sentido del accountability (rendición de cuentas) entre el personal y los directivos.
- 2) Transmitir con coherencia los aspectos culturales.
- 3) Pensar y actuar local y consistentemente.
- 4) Estar sincronizados con los requerimientos competitivos del mercado mundial.
- 5) Adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

El cuanto al segundo punto, la cultura organizacional no es algo palpable ni se observa en sí misma, sino es más bien observada por medio de sus efectos y consecuencias, lo cual hace recordar la imagen de un iceberg (Figura 1), en donde la parte superior que sale del agua está compuesta por los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura, e incluyen las consecuencias físicas y concretas de la cultura. Por otro lado, según este autor, en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil, ahí radican las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. Para conocer una cultura, hay que conocerla en todos los niveles, si se profundiza en los estratos la dificultad para cambiar se hace cada vez mayor, por lo que en el estrato más profundo (el de las presuposiciones básicas) el cambio cultural se torna más difícil, lento y tardado. (Chiavenato, 2007)

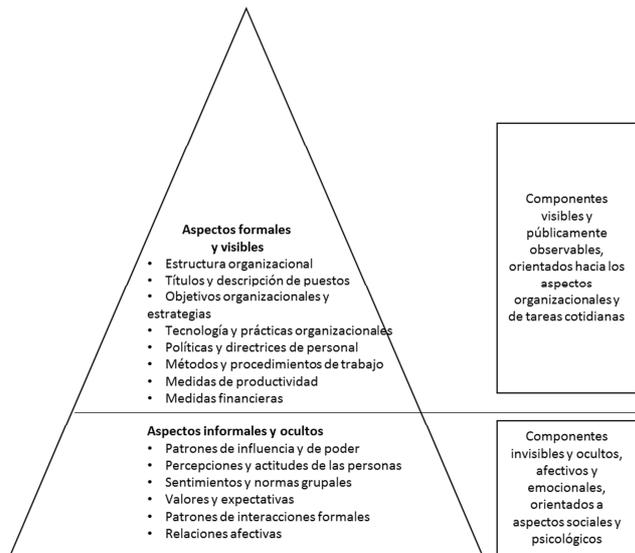


Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.

Según Chiavenato (2007) la cultura organizacional presenta una serie de características principales las cuales se presentan en distintos grados y conflictos:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: se refieren a los patrones de comportamiento que son guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que defiende la organización y que se espera sean compartidos por el personal, (calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia, etc.)
4. Filosofía: son las políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

5. Reglas: son todos aquellos lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Cuando ingresan nuevos miembros a la empresa, deben aprender esas reglas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, esto es, cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

Según Alles (2012), la cultura de una organización es difícil que pueda modificarse, para ello se requiere realizar acciones de largo plazo que pueden ir en periodos de 5 a 10 años. Según David y Newstrom (1999), (citado por Alles, 2012) la efectividad de los métodos para el cambio de una cultura, sería en escala decreciente:

- Probabilidad alta: Los métodos serán la comunicación de apoyo de la alta dirección, la capacitación de empleados, declaración de valores y retribución de conductas.
- Probabilidad moderada: Uso de anécdotas y mitos, reconocimiento público de héroes y heroínas.
- Probabilidad mínima: Empleo de temas, nombramiento de un administrador (responsable) de la cultura.

Medición de la cultura organizacional

Por lo general, la mayoría de los autores sobre el tema coinciden en emplear el término diagnóstico para referirse al análisis de la cultura organizacional; sin embargo, donde existen muchas diferencias es en el empleo de procesos y técnicas, con los cuales

puede obtenerse la información necesaria. Debido a las diferentes formas en que se aborda la cultura organizacional, es imposible plantear procesos completos. Cabe mencionar que esa imposibilidad también es debida a que el tema de la cultura organizacional es complicado, dado que los elementos que se analizan son imprecisos; por ello, los procesos son diversos y cambiantes. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

Frente a la complejidad para cuantificar factores como valores, creencias y prácticas institucionales, los esfuerzos se han centrado en los diagnósticos para identificar las distintas dimensiones culturales. Para precisar el modelo de cultura organizacional se dispone de dos enfoques fundamentales, el cualitativo y el cuantitativo. La caracterización cualitativa de la cultura organizacional aborda dos enfoques: 1) una cultura fuerte diferenciada porque proporciona un sentido de identidad con el personal y porque todos conocen las metas organizacionales y trabajan por ellas; y por otro lado, 2) una cultura débil, es decir, carente de valores y prácticas bien definidas y con poca influencia en la conducta del empleado, por lo que en últimas prefieren abandonarla. No obstante, este tipo de valoración cualitativa resulta un tanto ambigua y poco confiable en el caso de requerirse algún tipo de intervención. (Toca y Carrillo, 2009)

Deal y Kennedy (1985) citado por Salazar (2008), se agregan al grupo de autores que clasifican a las culturas organizacionales como fuertes o débiles y establecen una serie de señales para poder percibir que la cultura de la organización puede estar presentando problemas o constituirse una cultura corporativa débil. Dichos autores señalan cinco características claves:

1) Las culturas débiles carecen de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito.

2) Aunque existan creencias compartidas no logran acordar cuáles de ellas son las más importantes.

3) Las diferentes partes de la compañía tienen creencias fundamentales diferentes.

4) Aquellos que se consideran los héroes de la cultura no se basan en un entendimiento común de lo que es importante o lo que los hace héroes.

5) Lo que se considera como rituales dentro de la organización son desorganizados o contradictorios.

Cabe mencionar que estos síntomas se pueden presentar por separado o todos juntos, o uno solo o varios.

Según Toca y Carrillo (2009), en los estudios cualitativos destacan los etnográficos, los cuales permiten descubrir la manera en que los empleados dan un significado a los acontecimientos y a las acciones dentro de la organización. Este tipo de estudio implica una relación participativa entre el individuo que trata de comprender (investigador) y los sujetos del estudio (miembros), teniendo como estrategia el diálogo y no la observación. Los estudios etnográficos, al igual que otros cualitativos, permiten una profundización en el estudio de la cultura ya que se obtienen percepciones estructuradas de los propios sujetos y la forma en que se adaptan a los cambios internos. Permiten el conocimiento de intereses, vivencias, motivaciones y elementos encubiertos e invisibles.

Dentro de los estudios cualitativos más utilizados se identifican los siguientes: (Toca y Carrillo, 2009)

- Focus Group: desarrollado para descubrir tanto los motivadores de los distintos colectivos así como los insatisfactores.
- Percepción de Valores y Filosofías: mediante la aplicación de una encuesta estructurada facilita el entendimiento de los principales valores percibidos.
- Juegos Proyectivos: que a través del desarrollo de actividades lúdicas se identifica el perfil de cultura organizacional.
- Entrevistas a Profundidad: permiten obtener información para elaborar un diagnóstico acerca de los procesos desarrollados.
- Intercambio de Roles: identifica mediante dinámicas las dificultades o facilidades de los miembros de una organización para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

En relación a los estudios cuantitativos, durante las últimas dos décadas, una gran cantidad de herramientas han sido diseñadas para medir la cultura organizacional, especialmente en ámbitos como el gubernamental, el educativo y el hospitalario. Estos instrumentos cumplen tres requisitos básicos para garantizar un rigor en la investigación y una solidez en los hallazgos, ellos son: 1) ser cuantitativo de preferencia o semicualitativo; 2) denotar eficacia para evaluar un amplio rango de dimensiones culturales, y 3) ofrecer posibilidades válidas y confiables para el procesamiento estadístico de los datos (Scott, 2003, citado por Toca y Carrillo, 2009)

A continuación se menciona en la Tabla 1 una serie de instrumentos que han sido utilizados para evaluar la cultura organizacional: (Salazar, 2008)

Nombre	Dimensiones culturales y resultados obtenidos	No. de ítems	Naturaleza de la escala / argumentos
Competing Values Framework Cameron y Freeman 1991 Gerowitz et al. 1995 Gerowitz 1998	Clima de staff o empleados Estilos de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos Los resultados se expresan en cuatro tipos de culturas: Clan, Adhocracia, Jerárquica y Mercado. Las organizaciones usualmente tienen más de uno de estos tipos.	16	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000	Carácter de la organización Estilo gerencial Cohesión Priorización de objetivos Recompensas Los resultados de la evaluación se expresan en cuatro tipos diferentes de cultura: grupal, de desarrollo jerárquica y racional.	20	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al. 2000	Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y	120	Escala de Likert de 5 puntos

	autorrealización.		
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Liwinenko y Cooper 1994	Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de culturas en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos.	16	Los encuestados responden a declaraciones que se clasifican dependiendo que tan representativos son de las actitudes y las creencias de a) la organización y b) del encuestado. Escala de 6 puntos.
MacKenzie's Culture Questionnaire MacKenzie 1995	Compromiso del empleado, actitudes y creencias sobre la innovación, actitudes frente al cambio, resolución de conflictos, innovación, actitudes frente al cambio, de resolución de conflicto, estilo de dirección, liderazgo y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de acción, orientación de recursos humanos, orientación del consumidor, dirección de la organización.	76	Los respondientes le dan el visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierto en su organización.

Tabla 1. Instrumentos utilizados para evaluar la cultura organizacional.

El estudio de la cultura es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Actúa como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como:

- Transmitir identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con la organización.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Estos factores actúan simultáneamente para construir en el tiempo una cultura particular para cada organización. Robbins (1999) establece que la mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y diversas sub-culturas al interior de sí. El concepto de cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Cuando se habla de cultura organizacional, en general se habla de la cultura dominante. Las sub-culturas dentro de la organización reflejan situaciones y experiencias que son compartidas entre sus miembros o un conjunto de ellos, no obstante, éstas se encuentran a menudo delimitadas por barreras organizacionales internas como divisiones, departamentos, unidades, etc., además, no son necesariamente compartidas por todos sus integrantes y en general, responden a necesidades específicas de determinados grupos. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas sub-culturas conectadas o no entre sí, el valor de la cultura organizacional como variable de peso en una organización disminuiría en gran medida ya que no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable para una gran parte de los miembros de ésta. (Sepúlveda, 2004)

Modelo de Valores en Competencia

La mayoría de herramientas utilizadas en los estudios sobre cultura organizacional se basan en el Modelo de Valores en Competencia (MVC), desarrollado originalmente por Cameron y Quinn a partir de los Arquetipos Psicológicos de Jung, dada su validez, confiabilidad y eficacia. Este modelo explora estructuras profundas de la cultura organizacional, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo

organizacional, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito.

Según Cameron y Quinn (2006), cada continuo pone de relieve un valor central, mismo que es opuesto al valor del otro extremo (flexibilidad contra estabilidad, interno versus externo). Las dimensiones por lo tanto producen cuadrantes que son también contradictorios o que compiten en la diagonal. Estas características son las que le dan el nombre al Modelo de los Valores en Competencia (citado por Méndez, 2012).

Las culturas organizacionales flexibles tienen como característica el permitir la participación del personal, el empoderamiento de los trabajadores llevándolos a constituir equipos de trabajo autodirigidos, además de crear ambientes que fomentan la innovación y la creatividad. Dentro de este tipo encontramos la cultura de clan y la adhocrática. Las rígidas, por su parte, ponen especial énfasis en el control, en el cumplimiento de las normas y de los objetivos planteados; buscando la especialización del trabajo, además, cuentan con jerarquías bien definidas, dando un fuerte énfasis al posicionamiento en el mercado y la competitividad. Dentro de estas culturas se hallan la jerárquica y la de mercado. (Villarreal, Gómez y Villarreal, 2014).

Los rasgos de cada uno de los tipos de cultura organizacional en función del Modelo de Valores en Competencia pueden apreciarse en la Tabla 2: (Cameron y Quinn, 1999, citado por Toca y Carrillo, 2009)

ASPECTOS	CULTURA GRUPAL	CULTURA ADHOCRÁTICA	CULTURA JERÁRQUICA	CULTURA RACIONAL
Características dominantes Organización	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
Gente	Comparten mucho con los demás	Dispuesta a apostar por sus	Gobernada por procedimientos y	Competitiva, orientada al

		ideas y asumir riesgos	normas formales	logro de objetivos
Liderazgo organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación hacia los resultados
Estilo gerencial	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
Valores organizacionales	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas; aprender de los errores	Permanencia y estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones competitivas, vencer a la competencia
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

Tabla 2. Modelo de los valores en competencia.

El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado.

Dicho modelo muestra si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o por el contrario, si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Usando estos principios, Cameron y Quinn generan un

instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment (OCAI), que es un cuestionario muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF. (Sepúlveda, 2004)

A continuación se describen los tipos de culturas grupal o de Clan; Adhocrática o de desarrollo; cultura Jerárquica o burocrática; y, cultura racional u orientada al Mercado:

Cultura grupal o de Clan

Este tipo de cultura se inspira en la institución familiar y es también denominada cultura de la cooperación. Los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar las directrices organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. (Toca y Carrillo, 2009).

El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador, su estilo de dirección se basa en el consenso y participación, así como trabajo en equipo, lo cual se logra gracias al compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones se unen a una confianza sin límites que les hace corresponsables de las tareas encomendadas, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa. El éxito se logra mediante el desarrollo de las personas así como el compromiso trabajado en el día a día. (Ortiz, Olaz (s/f)

El clima derivado de este tipo de cultura clan es la gran conexión entre el terreno personal y profesional provocando que los éxitos y fracasos del ámbito personal se trasladen al terreno laboral y viceversa. Existe un alto grado de emotividad en la gestión del clima organizacional, y la irracionalidad es capaz de fortalecer situaciones críticas entre los miembros de una organización. (Ortiz, Olaz (s/f)

Entre los criterios de efectividad mayormente valorados por la cultura tipo clan están la cohesión, los altos niveles de moral y satisfacción de los empleados, el desarrollo de los colaboradores y el trabajo en equipo. Esta cultura se ve explicada en la teoría que involucra la participación de los empleados, el “empoderamiento” y el acuerdo grupal (Cameron y Quinn, 2006) (citado por Méndez, 2012).

Según Berrio (2003), estas organizaciones se concentran en el mantenimiento interno con flexibilidad y sensibilidad también hacia los clientes. Algunos ejemplos serían las empresas japonesas (De la Garza, Hernández-Sampieri y Fernández, 2007) y en occidente People Express Airlines (Cameron y Quinn, 2006) (citado por Méndez, 2012).

Cultura Adhocrática o de desarrollo

Se conoce también como cultura de la inspiración, la cual proviene fundamentalmente de las instituciones sociales. Los miembros creen en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados. (Toca y Carrillo, 2009)

Los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. El dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia brindan señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas, convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. El éxito radica en la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad. El buen o mal clima depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan o sean susceptibles de generarse en el corto plazo. De las posibilidades de aportar mucho, poco o nada, puede derivarse un buen, mal o pésimo clima organizacional. (Ortiz, Olaz (s/f)

Para este tipo de cultura es muy importante el desarrollo de nuevos productos, soluciones creativas o innovadoras a los problemas, nuevas ideas y el crecimiento de otros mercados lo cual se refleja en oportunidades adicionales (Hernández-Sampieri, 2008) (citado por Méndez, 2012).

Tal como lo esboza Sepúlveda (2004) en su trabajo, el término adhocracia implica algo temporal, especializado y dinámico (Cameron y Quinn, 2006). Muro (2008) comenta que esta forma de organización es típica de las industrias de aviación, desarrollo de software, consultoría y filmación de películas. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a la toma de riesgos. Se concentra en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad (Berrio, 2003) (citados por Méndez, 2012).

Cultura jerárquica o burocrática

Es derivada principalmente de las organizaciones militares o de policía y es denominada cultura consistente. En ella se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutina de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, sobresalen aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido. (Toca y Carrillo, 2009)

Su estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas. El buen o mal clima depende en gran medida del cumplimiento o no de la normativa que regula la actividad de sus miembros. Cualquier elemento que genere incertidumbre sobre la actividad reglada y que pueda interferir en la tradicional estabilidad de la organización puede convertirse en elemento de deterioro de sus formas de actuar. (Ortiz, Olaz (s/f)

Para la cultura jerárquica, los criterios de efectividad más valorados son la eficiencia, la entrega oportuna, el buen funcionamiento y la previsibilidad. Se busca reducir al máximo el desperdicio y el re-trabajo (Cameron y Quinn, 2006) (citado por Méndez, 2012).

Para Muro (2008), este tipo de cultura es muy común en las instituciones educativas. Hernández-Sampieri (2008) menciona a Cameron y Quinn, quienes en 2006 ponían como ejemplo de este tipo de organizaciones a Mc Donald's, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América y la Ford Motor Company. De acuerdo con el mismo autor sus propiedades se aplican a empresas u organismos de cualquier tamaño. (citado por Méndez, 2012)

Cultura racional u orientada al mercado

Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales que son la productividad y eficiencia, promueve en los individuos que demuestren su habilidad para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad de este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son predominantemente productores, directivos y enfocados hacia las metas. (Toca y Carrillo, 2009)

El buen o mal clima de este tipo de cultura, guarda relación con el nivel de consecución de objetivos. Un elevado nivel en las expectativas creadas puede llegar a generar una frustración colectiva. El clima es tan sensible hacia el logro individual que, a menudo, las ganancias de uno pueden contabilizarse como las pérdidas del compañero en el contexto de un juego de suma cero. (Ortiz, Olaz (s/f)

En la cultura de mercado, se pretende constantemente el logro de metas, el desplazamiento de los competidores, el aumento en la participación de mercado y un elevado nivel de retorno de la inversión. Para Hernández-Sampieri (2008), la ideología de las empresas con este tipo de cultura se puede resumir con la siguiente frase: “la competencia genera un ímpetu por mayores niveles de productividad y consecuentemente, mayores niveles de efectividad” (p. 94) (citado por Méndez, 2012).

Como lo menciona Hernández-Sampieri (2008), ejemplos de este tipo de empresa y cultura son la Philips Electronics y General Electric. Para Cameron y Quinn (2006) las premisas fundamentales de la cultura de mercado son que el ambiente externo no es benigno sino más bien hostil, los consumidores son exigentes y están interesados en el valor, la organización se mantiene en la labor de incrementar su posición competitiva y la mayor tarea de la administración es manejar la organización hacia la productividad, los resultados y los beneficios. (citado por Méndez, 2012)

La Figura 2 muestra de manera resumida la vinculación entre el MVC, el tipo de liderazgo, la efectividad y los presupuestos teóricos fundamentales. (Méndez, 2012)

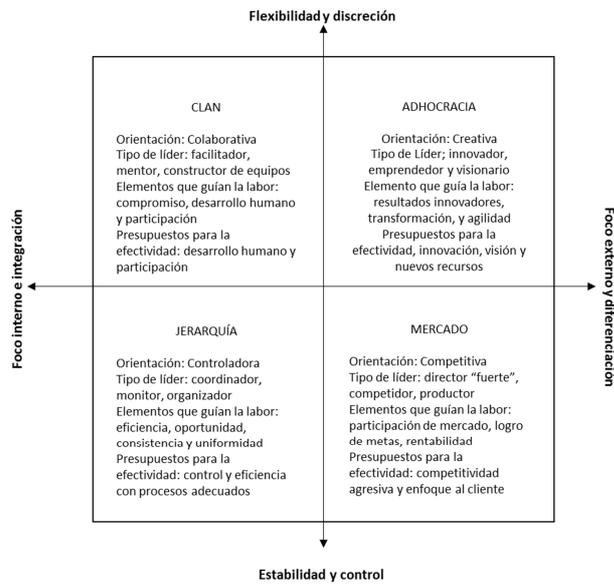


Figura 2. Vinculación entre el MVC, el tipo de liderazgo, la efectividad y los presupuestos teóricos fundamentales.

Whetten y Cameron (2005) mencionan que las habilidades directivas se realizan en cuatro componentes: habilidades del clan, habilidades de la adhocracia, habilidades del mercado y habilidades de jerarquía. El liderazgo está asociado con las conductas del clan y de la adhocracia, mientras que mercado y jerarquía se asocian con la administración. (Citado por Borjas, 2010).

A pesar de sus cualidades, los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización, de hecho se ha observado que en aquellas en las que domina un tipo particular son consideradas como disfuncionales. Sin embargo, en ocasiones las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca un tipo. Con base en el modelo de Cameron y Quinn (1999), se aprecia en la Figura 3 un esquema de los tipos de cultura organizacional en función de dos ejes básicos: el énfasis y la flexibilidad: (Toca y Carrillo, 2009)

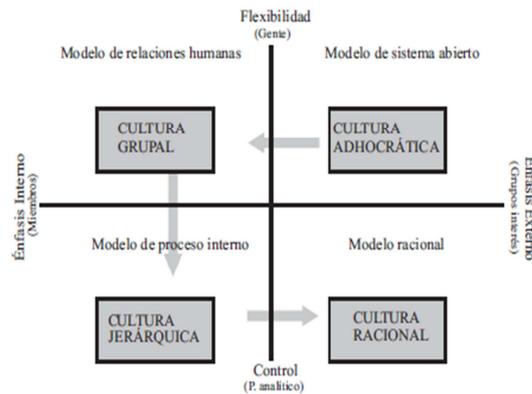


Figura 3. Tipos de cultura organizacional.

El énfasis interno indica una marcada tendencia hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, para el externo el marco temporal es el largo plazo y su prioridad las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. El eje superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad.

Un análisis de los cuadrantes laterales permite observar que la cultura grupal y la jerárquica se inclinan hacia sus miembros y el presente, en tanto la adhocrática y la racional hacia los grupos de interés externos y el futuro. De tal forma que un movimiento hacia la derecha desde la cultura grupal o la jerárquica hacia la adhocrática o la racional representa mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, en tanto que un desplazamiento hacia la izquierda implica una mayor preocupación por el empleado. En los cuadrantes superiores e inferiores se observa que la cultura grupal y la adhocrática presentan un marcado interés por la gente, mientras que la jerárquica y la racional, incumben de forma predominante al pensamiento analítico. (Toca y Carrillo, 2009)

Cameron y Quin (1999) citado por Salazar (2008), señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total (Total Quality Management) y el rol de Recursos Humanos, pueden ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como dominante en la organización. De tal forma, que las acciones del área de Recursos Humanos deben necesariamente apoyar a la cultura deseada en la empresa.

Investigaciones de cultura organizacional en México

El estudio realizado por Mendoza, García y Méndez (2013) tuvo el objetivo de identificar el perfil de cultura organizacional de los trabajadores de una empresa de clase mundial en México, encontraron que el liderazgo representa una ventaja que hay que tomar en cuenta, pues la alta productividad de los empleados depende en gran medida del liderazgo ejercido así como la equidad que ellos perciben en la toma de decisiones. Además, observaron que el liderazgo se asocia a una mejor productividad y mayor satisfacción. En cuanto al trabajo en equipo se observó como una de las características principales que fortalece su cultura, haciéndola flexible y con facilidad al cambio e innovadora.

Las características dominantes de la cultura empresarial existente en las Pymes de Aguascalientes, de acuerdo a la percepción de los gerentes, corresponde en mayor medida a una cultura de tipo Clan. Esto significa que los gerentes de las Pymes del estado de Aguascalientes perciben en gran parte que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la organización está principalmente determinada por una buena coordinación y organización, existiendo una organización cohesionada con reglas y políticas claras

destinadas a mantener la estabilidad, el control, y el funcionamiento eficaz de la organización. (Maldonado, Martínez y García, 2010).

Los resultados en torno a la cultura predominante jerárquica y de mercado en las PYME del sector empresarial y de servicio de Torreón, Coahuila, corresponde con otros estudios similares en el noreste del país, con los estudios sociológicos sobre la cultura del mexicano, y no así en la zona centro del país. Asumiendo que la adhocracia se basa en la innovación y adaptabilidad, la recompensa en la toma de riesgos y la creatividad (Cameron y Quinn,1999), es posible afirmar que la cultura organizacional jerárquica predominante según los estudios mencionados, es uno de los factores internos e intangibles que está obstaculizando la innovación como variable de primer orden para crear ventajas competitivas e incrementar la competitividad en el norte del país, a pesar de ser la de mayores ritmos de crecimiento dado el incremento de las inversiones extranjeras en la región. (Armenteros, Guerrero, Noyola y Molina, 2012).

Esparza y García Pérez (2011), estudiaron la cultura de cuatro empresas familiares y analizaron su influencia en la gestión estratégica empleando el método propuesto por Cameron y Quinn (1999). Tomaron cuatro empresas hoteleras del estado de Quintana Roo. Los resultados muestran que las empresas familiares con cultura de tipo ad hoc, de clan y jerárquico perciben valores similares, recurren a estrategias analizadoras y compiten en el mercado diferenciando sus productos y servicios; mientras que las empresas con cultura de mercado perciben el trabajo intensivo como valor primordial, recurren a estrategias defensivas y compiten especializándose en un segmento del mercado. La cultura de las cuatro empresas familiares es un recurso intangible que influye notablemente en su gestión estratégica.

Según el estudio de Arciniega (2011) cuyo objetivo fue el de caracterizar culturas organizacionales a partir de estudio de casos de empresas del Estado de México, se detectan culturas organizacionales tradicionales que, más que orientarse a estrategias de modernización laboral, apuntan a una limitada participación en el campo económico productivo. Se identifican nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, con métodos como la calidad total y el justo tiempo, nuevas calificaciones, pero también estilos de gestión bastante tradicionales que responden a culturas organizacionales paternalistas autoritarias, que se complementan con relaciones de clientelismo entre los grupos en el trabajo, que lejos está de permitir una mayor competitividad en la economía internacional. La promoción de organizaciones económicamente eficientes y socialmente valiosas es un reto. En México, organizaciones modernas constituidas por empresas grandes de alta productividad parecen llevar la iniciativa en los cambios, frente a organizaciones más tradicionales.

Según la investigación de Quiroga (2007), se observó cómo los empresarios y demás actores expertos son desconocedores de la incidencia de las variables clima, cultura y comunicación organizacional en la competitividad, la productividad y la agregación de valor a los procesos e innovación; por lo tanto, no manifiestan gran interés por enfrentar estos temas como estrategias competitivas, al dejar la existencia de un buen clima organizacional, un programa de cultura y una estructura de comunicación sujeta a la simple interrelación en las labores diarias ejecutadas y no como el producto de una planeación estratégica empresarial fundamentada en la gestión del conocimiento para la innovación. Lo anterior se manifiesta en el uso de los modelos administrativos poco flexibles y la falta de una cultura organizacional apropiada y fuerte impactada por una

comunicación y clima organizacional, lo que no está facilitando el desarrollo de las capacidades intelectuales de los empleados y, en consecuencia, tampoco la creación y gestión de nuevo conocimiento, reflejado en los bajos índices de valor agregado e innovación.

Según el estudio realizado por Hernández, de la Garza y Ortiz (2013), confirma que eficacia, cultura y aprendizaje organizacional están significativamente correlacionados. A nivel indicador, una empresa que cultive las relaciones sociales, es decir, que tenga una buena cultura organizacional, provoca que los trabajadores de su empresa perciban un ambiente propicio para el aprendizaje que redunde en la eficacia organizacional. Con respecto al aprendizaje organizacional los trabajadores al tener más capacidades laborales permitirán obtener mejores resultados para que la empresa sea más eficaz y eficiente. Por lo que dichos indicadores tienen efecto en la generación de capital social dentro de una empresa. La eficacia de las empresas está directamente asociada a que se desarrolle cotidianamente las siguientes prácticas de la cultura organizacional:

1. Capacidad para fomentar la cohesión entre los trabajadores.
2. Capacidad para orientarse a la consecución de los objetivos organizacionales.
3. Capacidad de coordinación para alcanzar los objetivos organizacionales.
4. Motivación e incentivación para que los profesionales de la empresa sean efectivos.

El tipo de cultura varía en función del tamaño de la organización, grande o pequeña; del estado de su industria, madura o joven; y, del sector en el que operen, público o privado. A manera de ejemplo se tiene que por lo general las empresas pequeñas presentan una cultura grupal, aquellas pertenecientes a una industria madura

tienen una racional, las que actúan en industrias jóvenes una adocrática y las entidades gubernamentales por naturaleza presentan una jerárquica. Estos resultados han sido observados en países como Estados Unidos, Inglaterra, Australia y España, por citar algunos, quedando pendiente entonces determinar si lo mismo ocurre en países en desarrollo, especialmente latinoamericanos, donde las condiciones en cuanto a tamaño y evolución de las industrias presentan marcadas diferencias. (Toca y Carrillo, 2009)

2.2 Clima organizacional

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencia a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral. (Noriega y Pría, 2011).

Este concepto ha recibido en las últimas décadas una importante atención por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización. Particularmente, a partir del año 2000 recobró un notable interés, lo cual se debe, en gran medida, a que la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional (Patterson et al., 2005). Además de que está correlacionado a una diversidad de resultados empresariales o institucionales (Mamiseishvili, 2011; Kuenzi y

Schminke, 2009; Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008). (Citados por Hernández; Méndez y Contreras, 2012)

Entre las definiciones encontramos aquellas que resaltan factores organizacionales objetivos (estructura, políticas y reglas). Otras hacen hincapié en atributos completamente subjetivos (opiniones, cordialidad, apoyo, etc.). En tercer lugar, existen definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima. Mañas, González & Peiro (1999) agregan un cuarto enfoque, muy similar al integrador, que releva el rol global o abarcador de la cultura organizacional como estructura abstracta que ayuda a formar el clima.

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima como "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman" (p. 365).

Para Litwin y Stringer (1968) se trata de "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, de estilo informal de liderazgo y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización" (p. 188).

Dessler (1979) declara que el clima "Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas" (p. 23). Hay autores que afirman que el clima alude a "los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas

que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento" (Denison, 1996, p. 624).

A su vez, Reichers y Schneider (1990) lo definen como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella"(p. 10). Guillén (2013) menciona "el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo de una organización y cómo estas características son percibidas directa o indirectamente por sus trabajadores". (p.2)

Aunque el clima organizacional no es tangible, es claramente visible en la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa y en el modo en que ejecutan sus actividades cotidianas en su lugar de trabajo. El clima afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización (Mujica, 2009). Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, su manera de trabajar, de relacionarse y de sentirse incentivados hacia el trabajo, con su interacción con la empresa, la actividad que realizan y con las máquinas, medios y herramientas que utilizan para ello (Sandoval, Magaña & Surdez, 2013).

Pérez et. al. (2006) establecen que el ambiente de trabajo o clima laboral debe ser entendido "como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal". (Citado por Alcántar, Maldonado y Arcos, 2012).

Brunet (2011) se refiere al clima como una forma de personalidad de la empresa y, declara que “puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse al medio externo” (pp.12-13).

La alta dirección, con su cultura y sistemas de gestión, es responsable de proveer el espacio apropiado para un buen clima organizacional (Pons & Ramos, 2012). Del mismo modo en que un clima positivo se orienta hacia el logro de los objetivos generales de la organización y propicia el buen desempeño de la empresa; un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento (Urdaneta, Álvarez & Urdaneta, 2009).

Según Gómez y Cols (2001), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: (citado por Gómez, 2004)

a) Como un factor organizacional puramente objetivo, el cual determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

b) Punto de vista puramente subjetivo, el cual tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

c) Desde un enfoque o esquema integrador el cual tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Determinar el clima organizacional que prevalece en una empresa, permite contar con información de apoyo útil para su planeación estratégica, toma de decisiones directivas para la elaboración de planes y programas de cambio e innovación que contemplen mejorar las condiciones de trabajo en los comportamientos y en la satisfacción en el trabajo. Así por ejemplo pueden gestionar que la gente se sienta parte de la organización y encuentre un desarrollo profesional. Por ello la importancia de conocer sobre el ambiente que predomina dentro de una organización. (Díaz, Peña y Castellanos, 2013).

2.3 Relación entre cultura y clima organizacional

Una vez revisadas las definiciones de clima por diferentes autores, resulta interesante valorar la relación existente entre el concepto de motivación y clima organizacional. Del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se limita a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (necesidades básicas), sino que también comprende la

satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende de otras personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede ser entendida como un continuum que va desde una adaptación precaria, en uno de los extremos, hasta una excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa “salud mental”. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son: (Chiavenato, 2007)

- a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b) Se sienten bien en relación con otras personas.
- c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, si la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por desinterés, apatía, insatisfacción, depresión del personal, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que

los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, etc.). (Chiavenato, 2007)

De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro del continuum que se presenta en la Figura 4. El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe no experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. El clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (Chiavenato, 2007)

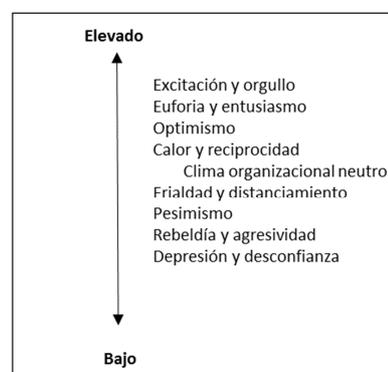


Figura 4. Continuum de los niveles de clima organizacional.

Svyantek y Bott (2004) proponen definiciones que nos ayudan a distinguir entre el clima y la cultura. La cultura organizacional es concebida como un conjunto de valores compartidos y normas sostenidas por los empleados que guían sus interacciones con compañeros, la dirección y los clientes. El clima está más orientado conductualmente; por ejemplo, los climas para la creatividad, la innovación, la seguridad o el servicio, pueden descubrirse en el lugar de trabajo. (Citado por Hernández; Méndez y Contreras, 2012)

Virtanen (2000) hace una reflexión proveniente de Denison (1996) sobre la distinción entre clima y cultura, que de acuerdo con gran parte de la literatura es la más aceptada, la cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, arraigada en los valores, creencias y premisas que son relativamente estables y son mantenidas por los miembros; mientras que el clima se encuentra arraigado en el sistema de valores organizacionales, sujeto a control directo y muy limitado a aquellos aspectos del ambiente social que son percibidos conscientemente por tales miembros. (Citados por Hernández; Méndez y Contreras, 2012)

Una cuestión básica para entender la diferencia entre ambos constructos en su origen, la cual es señalada por Denison (1996) y ubicada en los antecedentes teóricos. Los estudios de clima tienen sus raíces en la teoría de campo de Kurt Lewin, tal y como se comentó al hablar de las primeras investigaciones en la materia. Los estudios de cultura se fundamentaron en el interaccionismo simbólico y el constructivismo social. La cultura organizacional fue una derivación de la cultura en general, muy estudiada por los antropólogos como Margaret Mead. Los antecedentes iniciales del clima conducen a la concepción de que una persona es distinta de su contexto o ambiente social.

Consecuentemente, el clima “es creado” por los gerentes (la dirección), y los empleados simplemente trabajan dentro de un clima pero “no lo crean”. Los antecedentes de la cultura no separan al individuo de su ambiente; por lo tanto, la cultura es tanto el medio como el resultado de la interacción social. Denison (1996) efectuó una comparación entre ambos constructos, los cuales se muestran en la Tabla 3. (Citado por Hernández; Méndez y Contreras, 2012)

Foco	Cultura	Clima
Epistemología	Contextual	Nomotética/ comparativa
Punto de vista	De los nativos	Del investigador
Metodología fundamental	Cualitativa	Cuantitativa
Aspectos concernientes	Valores y premisas	Consenso en percepciones
Fundamentos teóricos	Teoría crítica / construcción social	Psicología organizacional más bien cuantitativa
Disciplina básica	Antropología / Sociología	Psicología

Tabla 3. Comparación entre cultura y clima.

Ahora bien, ambos constructos se encuentran relacionados porque, finalmente, las dimensiones del clima son significados, aunque puedan distinguirse. La cultura influye las orientaciones de las personas hacia los demás, el trabajo y el ambiente; mientras que el clima se muestra o despliega conforme los individuos experimentan calidez, ambigüedad y cuestiones similares a través de acciones e interacciones (Denison, 1996). Históricamente, los estudios del clima se han traslapado con los de cultura en el sentido de que ambos tipos de investigación examinan el fenómeno organizacional (Denison, 1996 y Virtanen, 2000). Varios autores han señalado que el clima está más presente que

la cultura, y ésta se encuentra más latente o subyacente que el clima (Virtanen, 2000). Patterson et al. (2005) consideran que el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura; sin embargo, se requiere fortalecer la asociación entre los dos constructos, lo que puede hacerse mediante un modelo. (Citados por Hernández; Méndez y Contreras, 2012)

Para Schneider (2000), el clima organizacional es el reflejo visible de los elementos culturales. Es decir, si al interior de la cultura existen conflictos, el clima organizacional se verá afectado de forma negativa; por otro lado, si la cultura es armónica, el clima organizacional tenderá a ser positivo. De acuerdo con Brunet (1983; 1987), el clima organizacional permite conocer, evaluar y actuar sobre las fuentes de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización, y por ende su estancamiento o deterioro. De esta forma, el clima organizacional es punto de partida para iniciar y mantener un cambio sobre los aspectos o dimensiones culturales que requieran apoyo. (Citados por Arriola, Salas y Bernabé, 2011).

Los procedimientos y políticas que rigen el funcionamiento de una organización son fruto de la cultura organizacional, puesto que surgen a partir del significado que los miembros de la organización les otorgan. Sin embargo, las formas de percepción que asumen estos pasan a formar parte del clima organizacional (Schneider, 2000). De este modo, la cultura organizacional contribuye a la construcción de la percepción que los trabajadores poseen acerca de la realidad de su trabajo o clima organizacional. Por su parte, la percepción influye en el comportamiento de los individuos, así como en el reforzamiento de la cultura organizacional, de tal forma que el clima organizacional es

una manifestación objetiva de la cultura cuyo modelo se expresa gráficamente en la Figura 5. (Citado por Arriola, Salas y Bernabé, 2011).

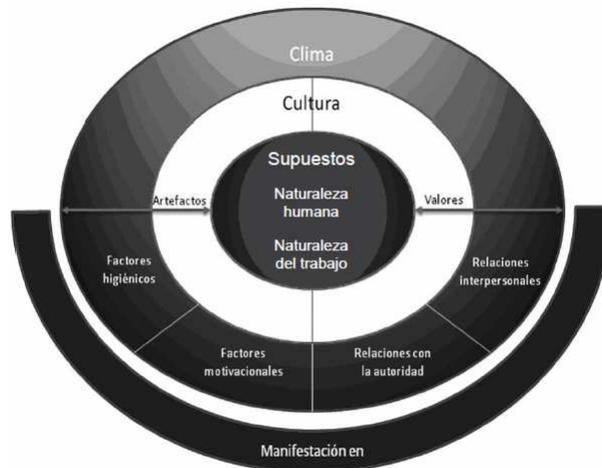


Figura 5. Relación entre cultura y clima organizacional.

En resumen, el modelo plantea que el clima es una manifestación objetiva de la cultura. Ambos se encuentran ligados por los artefactos y valores que los miembros organizacionales perciben del clima en cuatro dimensiones: relaciones con la autoridad, relaciones interpersonales, factores higiénicos y factores motivacionales. Dicho modelo también muestra como los valores encontrarán mayor manifestación en aquellas dimensiones del clima como son las relaciones interpersonales pues muchas de ellas no están basadas en la estructura de la organización. Caso contrario con los factores higiénicos y motivacionales, que al estar basados en procesos organizacionales tangibles y/o visibles como los sueldos y salarios y las condiciones físicas generan manifestaciones culturales a nivel artefacto. Los supuestos siguen al centro de la cultura organizacional y suponemos que es difícil su manifestación a través del clima por ser procesos arraigados

y con bajo nivel de consciencia en los integrantes de una organización. (Arriola, Salas, Bernabé, 2011).

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial tales como Lewin, Lippit y White; Halpins y Crofts; Forehand y Gilmer; Litwin y Stringer; Dessler, Hall, Likert, y Gonçalves. En los trabajos consultados se aprecian tendencias y regularidades especificadas. Se debe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis. (Segredo, 2013)

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada". La mayoría de los autores concuerdan en que para realizar un estudio sobre clima organizacional es recomendable usar la técnica de Litwin y Stringer, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios. (Segredo, 2013)

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir. Los autores Litwin y Stinger fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

Según la investigación realizada por Cardona y Zambrano, (2014) en la Tabla 4 se pueden apreciar las pruebas utilizadas en las que se puede apreciar su respectivo índice de confiabilidad:

Nombre de la prueba	Referencia	Dimensiones evaluadas	Ítems	Muestra	Lugar	Índice de confiabilidad
IPAO	Gómez, 2004	6	40	250	Colombia	0,97
CFK Ltd.	Castillo et al., 2011	5	26	662	Colombia	0,91
OSCI	Claudet y Ellett, 1999	6	58	3.074	EE. UU.	0,63-0,96
NOCT	Merkyas et al., 2007	20	67	447	Lituania	0,67-0,91
C-CLIOU	Mujica y Pérez, 2008	4 (8) ^a	64	271	Venezuela	0,97
Clima GCV	Noriega y Pría, 2011	5	60	89	Cuba	0,876
OCM	Patterson et al., 2005	4 (17) ^a	81	6.869	Reino Unido	0,67-0,91
MDCO	Reinoso y Araneda, 2007	7	54	153	Chile	0,35-0,75
ICO	Rodríguez et al., 2010	4 (16) ^a	80	S.D	Cuba	SD
BSC	Silva et al., 2011	6	28	80	Brasil	0,608-0,887

Tabla 4. Caracterización de las pruebas de medición de clima organizacional.

Patterson et al. (2005) desarrollaron y validaron una medida multidimensional del clima organizacional, al que nombraron “La medida del clima organizacional” u 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 de manufactura, quienes respondieron el cuestionario. Los resultados demostraron que las 17 que se consideraron tuvieron niveles aceptables de confiabilidad y que eran factorialmente distintas. Esta herramienta además demostró además la capacidad de realizar una discriminación efectiva entre organizaciones, manifestando con esto una aceptable validez discriminante (citados por Méndez, Hernández-Sampieri y Vargas, 2013).

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: (Citados por Méndez, Hernández-Sampieri y Vargas, 2013).

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.

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.

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 mediante las dimensiones de claridad de metas,

esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación del desempeño (Patterson et al., 2005).

Hernández-Sampieri (2008) perfiló un modelo en el ámbito laboral mexicano que alcanzó a contextualizar al clima laboral y vincularlo con la cultura organizacional. Por otro lado, se consiguió validar un instrumento que mide el clima en función de la cultura de la organización. Sin embargo, la herramienta demostró tener ciertas limitaciones, las cuales se buscaron subsanar con el estudio de Méndez (2012). 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).

Variables de clima organizacional en el marco del Modelo de Valores en Competencia

A continuación se enlistan en la Figura 6 por cuadrante tales variables: (Méndez, 2012).

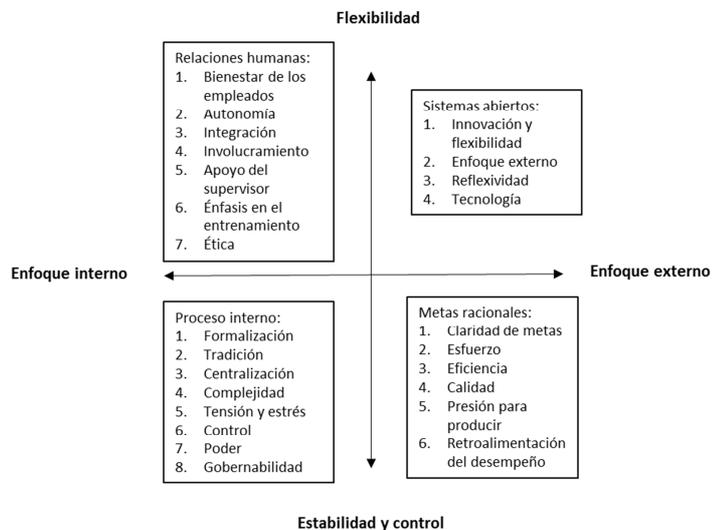


Figura 6. Variables actuales y potenciales del clima organizacional en el Marco del Modelo de los Valores en Competencia.

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.

- 1) Bienestar de los empleados: El grado en que una organización valora y brinda cuidado a sus colaboradores.
- 2) Autonomía: El diseño de las actividades laborales de manera que se les otorga a los colaboradores un amplio margen para decidir.
- 3) Integración: El grado de confianza y cooperación interdepartamental.
- 4) Involucramiento-comunicación: Se entiende como la forma libre de compartir información dentro y a través de la organización.

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

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

7) Ética: El acto de entender qué está bien y qué está mal en

Cuadrante de cultura jerárquica (vinculado con el enfoque administrativo del proceso interno): Formalización, tradición, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad.

1) Formalización: Preocupación por las reglas y procedimientos formales.

2) Tradición: Medida en que las formas establecidas para hacer las cosas es valorada.

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

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

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

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

7) Poder: Capacidad de influir en el ambiente de otros.

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

Cuadrante de cultura u organización adhocrática (asociado con el enfoque administrativo de los sistemas): Innovación y flexibilidad, enfoque externo, reflexividad y tecnología.

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

2) Enfoque externo: Medida en que la empresa se responsabiliza de las necesidades del consumidor así como del mercado en general.

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

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

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.

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

- 2) Esfuerzo: Voluntad y dedicación de los colaboradores por conseguir las metas de la organización.
- 3) Eficiencia: Importancia que se le brinda a la eficiencia de los empleados y la productividad laboral.
- 4) Calidad: Empeño otorgado a los procesos y procedimientos de calidad.
- 5) Presión para producir: Grado en que se recompensa a los colaboradores por conseguir los objetivos.
- 6) Retroalimentación del desempeño: Medidas orientadas al desempeño, así como la comunicación de las mismas a quienes conforman la compañía.

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), 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) (Citados por Méndez, 2012).

De acuerdo al estudio de Méndez (2012), La muestra final quedó conformada por 973 casos de empresas de la industria metalmecánica 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 instrumento es confiable pues se obtuvo un valor alfa de Cronbach de .909. Se solicitó la medida de KMO32 en donde resultó un valor de .933. Posteriormente se requirió la prueba de esfericidad de Barlett33 resultando en 19047.123. El cuestionario mostró ser confiable (estabilidad significativa) en su conjunto y en la mayoría de los cuadrantes o culturas, excepto en el de jerarquía o proceso interno (estabilidad media) en el que se comportó de manera similar a lo encontrado por Hernández-Sampieri (2008) aun cuando, como lo sugería el mismo investigador, se exploraron nuevas variables aumentando también, en su momento, el número de éstas. 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.

Capítulo 3: Método

Dicho estudio tiene un alcance descriptivo, es transversal, no experimental y tiene un enfoque cuantitativo.

La empresa sujeta a estudio es del giro de servicios tecnológicos creada desde el 2010 en conjunto con socios de negocio de Estados Unidos. El propósito de la empresa es el diseño, implementación y soporte a portales para corporativos. Su estructura es funcional con 43 empleados en México y 22 en Estados Unidos. Cuenta con operaciones en ambos países.

Sus valores son la pasión para proveer un excelente servicio al cliente y la resolución a sus problemas; la integridad personal y honestidad en todo lo que se dice y hace; y por último, el respeto por los individuos aceptando diferencias de opinión, lenguaje y cultura. Son reconocidos en gran medida por su flexibilidad (“trajes a la medida”), enfoque al cliente y valor agregado, brindando soluciones más allá de lo esperado. Estas características representan una ventaja competitiva a comparación de sus competidores que radican en Estados Unidos.

No cuentan con una dirección estratégica compuesta por una Visión o Misión, solamente con un DNA que define sus valores, y a la vez, las conductas que los guían.

Su directivo en México señala el gran énfasis que la empresa otorga al desarrollo de la gente, al trabajo en un clima de armonía así como a la flexibilidad. Se parte de la premisa que si se desarrolla a los empleados ellos estarán más contentos, brindarán un mejor servicio al cliente y esto, repercutirá en mayores ventas para la compañía. Cuentan con un proceso de mentoría en el que empleados (incluyendo jefes) de mayor experiencia y conocimiento, apoyan a compañeros más jóvenes o de recién ingreso para realizar sus labores de forma efectiva; esta mentoría inicia al ingreso de un empleado pero continúa otorgándose de forma posterior en caso de requerirse.

En su mayoría el personal es joven. Sus instalaciones son amplias, cómodas y con recursos tecnológicos de vanguardia. Cuentan con espacios de descanso y cocineta con alimentos cuando se requiere tomar algún receso.

Cabe mencionar que se evita desgastar al personal con controles excesivos (horarios rígidos, relojes checadores, etc.); se les mide por su enfoque a resultados,

profesionalismo y su atención a los clientes. El seguimiento al personal, a los proyectos, clientes, etc., es mediante un sistema *harvestapp* que permite llevar un monitoreo de proyectos, reportes, gastos, estimaciones, etc.

3.1 Hipótesis

H1: La empresa posee una cultura dominante Adhocrática.

H2: El clima organizacional de la empresa es óptimo.

3.2 Escenario

La evaluación fue llevada a cabo en una sala de juntas (ver Anexo 3) de la empresa sujeta al estudio. Cuenta con iluminación y ventilación artificial. Así también, cuenta con un mobiliario de una mesa central con 6 sillas.

3.3 Población o participantes

La muestra de estudio fue elegida a partir de un censo de conveniencia no probabilístico. Estuvo constituida por los 26 empleados de la empresa en el momento de la aplicación del cuestionario (del 1 al 10 de septiembre, 2015). Un 77% (20 empleados) eran hombres y un 23% (6 sujetos), mujeres. Las edades estuvieron comprendidas entre los 23 y 34 años, una media de 28.3 años y desviación estándar de 3.45187. La media de antigüedad en la empresa giró en torno a los 24 meses. En cuanto al departamento la mayoría de los trabajadores pertenecían al área de Web Development (92%, 24 empleados), un 8% (2 empleados) a Contabilidad. El grado de escolaridad que predominó fue nivel Licenciatura o Ingeniería en un 77% (20 empleados); y Maestría

terminada, un 23% (6 empleados). El estado civil que predominó fue Soltero con un 73% (19 sujetos); Casado un 15% (4 sujetos); y Unión Libre un 12% (3 sujetos).

3.4 Instrumento

Los instrumentos utilizados fueron dos, el primero de ellos fue el Cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999) en el cual se presentan seis preguntas tipo con cuatro sub alternativas cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra en el fondo está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente.

Frente a cada letra se encuentran a su vez dos columnas, una llamada ACTUAL y PREFERIDA. En estas columnas el encargado de responder el cuestionario, asigna un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas de acuerdo a cuan similar es cada una con su organización, partiendo por la columna ACTUAL que corresponde a la situación actual dela cultura. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100. En la segunda titulada PREFERIDA, se anotan los valores que según el entrevistado, debería ser o adoptar la cultura organizacional. El cuestionario se puede apreciar en el Anexo No 1.

El segundo fue la Encuesta de clima y cultura organizacional propuesta por Méndez (2012) según el Modelo de Valores en Competencia (Anexo 2), el cual posee 67 ítems que hay que evaluar según la escala Likert (Totalmente Verdadero, Más bien Verdadero, Más bien Falso, Totalmente Falso).

A continuación se muestra en la Tabla 5 los ítems que corresponden a cada una de las variables:

Relaciones humanas - Cultura Clan	Ítems del cuestionario
Bienestar de los empleados	4, 44, 49, 63
Autonomía	56
Integración	8, 21, 28
Involucramiento	6, 29, 35, 42, 43, 47
Apoyo del supervisor	1, 15, 17, 23, 25, 32, 45, 53
Énfasis en el entrenamiento	13
Ética	26
Proceso interno - Cultura Jerarquía	Ítems del cuestionario
Formalización	No cargó ningún factor
Tradicición	No cargó ningún factor
Centralización	24, 33, 52
Complejidad	2, 22, 36, 64
Tensión y estrés	3, 20, 39, 66
Control	5, 19, 40, 57
Poder	7, 18, 41, 61, 9
Gobernabilidad	48, 62, 67
Sistemas abiertos - Cultura Adhocrática	Ítems del cuestionario
Innovación y flexibilidad	12, 34, 37, 38, 46, 55, 59
Enfoque externo	No cargó ningún factor
Reflexividad	27, 31
Tecnología	11, 50
Metas racionales - Cultura Mercado	Ítems del cuestionario
Claridad de metas	10, 30, 58, 65
Esfuerzo	14, 54
Eficiencia	No cargó ningún factor
Calidad	60
Presión para producir	No cargó ningún factor
Retroalimentación del desempeño	16, 51

Tabla 5. Ítems según cada variable.

3.5 Procedimiento

El procedimiento es consta de las siguientes etapas:

Etapa 1. Elaboración del anteproyecto a nivel selección del tema delimitación, planteamiento, elaboración de objetivos, marco teórico, hipótesis y propuesta metodológica.

Etapa 2: Solicitud de autorización a la empresa para la aplicación de ambos cuestionarios al personal de la ciudad de Monterrey.

Etapa 3: Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada bajo los siguientes rubros:

a) Comunicación del propósito del estudio relacionado con la medición de la cultura y clima organizacional.

a) Solicitud del consentimiento asistido del participante.

c) Aplicación del instrumento de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

d) Agradecimiento a los participantes por su colaboración en la investigación.

Etapa 6: Análisis y procesamiento de los datos recabados en la aplicación.

3.6 Análisis de datos

Para el Cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999) una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes de, por ejemplo, la letra A y dividir por seis. Se procede a integrar los resultados del OCAI en el modelo CVF. Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45° que se numera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, es decir, mientras más cercana al 100 esté una organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante.

Para el análisis de los datos de la Encuesta de clima y cultura organizacional (Méndez, 2012), los participantes del estudio respondieron a 67 ítems utilizando una escala de Likert de cuatro puntos (“Totalmente Verdadero=4”), (“Más bien Verdadero=3”), (“Más bien Falso=2”), (“Totalmente Falso=1”). Para analizar los resultados se obtuvieron 4 rangos para el clima organizacional y para cada variable (Muy Negativo, Negativo, Positivo y Muy Positivo); representándolos en tablas de distribución.

Capítulo 4: Resultados y Discusión

A continuación se presentan los resultados obtenidos de 26 participantes evaluados, basados según los objetivos planteados y la hipótesis a comprobar del presente estudio:

4.1 Cultura laboral

Se analiza la tipología existente de la cultura que existe en la muestra evaluada con el objetivo de conocer la cultura predominante en este contexto. En cuanto a la percepción de la Cultura actual, la tabla muestra que la cultura Clan es la que tiene más presencia con una media del 35; le sigue la cultura Adhocrática con una media del 24, la cultura de Mercado con una media del 21, y finalmente, la Cultura con una media de 19. (Tabla 6)

En cuanto a la percepción de la cultura deseada en 5 años, la cultura predominante es Clan con una medida del 34, seguida de Adhocracia con la media de 25, posteriormente Mercado con una media de 21, y finalmente, Jerarquía con una media de 20.

Cultura	Promedio Cultura actual	Promedio Cultura preferida 5 años
Clan	35	34
Adhocracia	24	25
Mercado	21	21
Jerarquía	19	20

Tabla 6. Promedio cultura actual y deseada

Tanto los resultados del promedio de la cultura actual como del promedio de la cultura deseada (5 años) se grafican conjuntamente para tener el tipo de cultura dominante en la organización. En la Figura 7 se expresa con una línea punteada el tipo de cultura organizacional deseada; es decir, los cuatro tipos de cultura empresarial que existen en todas las organizaciones de acuerdo al Modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999), y con línea continua el tipo de cultura empresarial dominante en la organización de acuerdo a la percepción de los participantes evaluados.

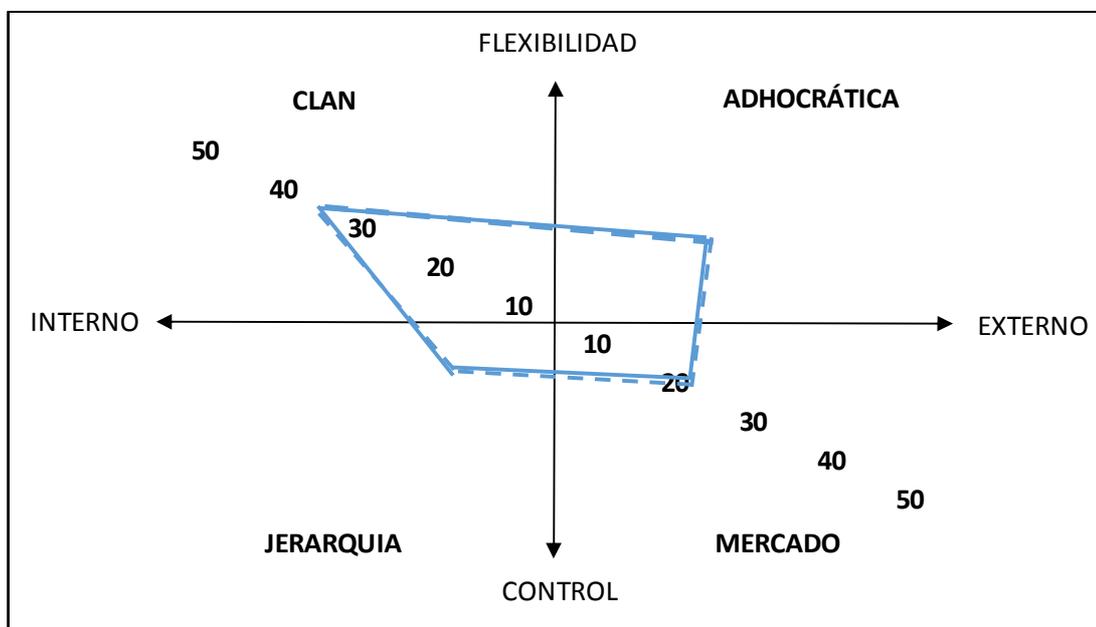


Figura 7. Tipo de cultura organizacional predominante.

Existe una coincidencia entre la cultura predominante deseada y la actual, la cual es Clan, lo cual indica que la empresa es vista como una institución familiar, con un líder que guía y es un mentor involucrado y facilitador. Los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar las directrices organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás y la ayuda permanente. El clima derivado de este tipo de cultura clan es la gran conexión entre el terreno personal y profesional provocando que los éxitos y fracasos del ámbito personal se trasladen al terreno laboral y viceversa.

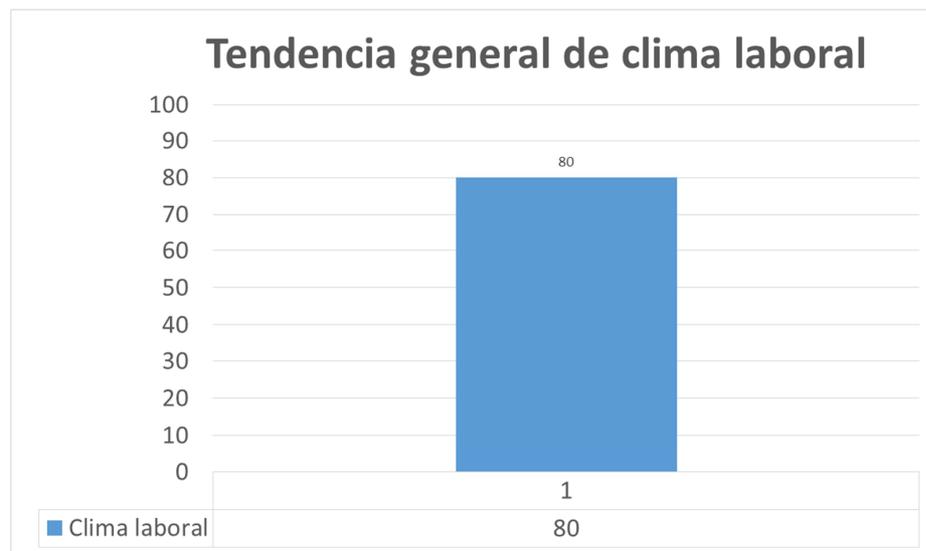
Posteriormente, los participantes perciben que le sigue la cultura de Adhocracia tanto en la deseada como la que prevalece en la actualidad dentro de la compañía; esta se caracteriza por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados. Se da importancia al desarrollo de nuevos productos, soluciones creativas o innovadoras a los problemas así como al crecimiento de otros mercados lo cual se refleja en oportunidades adicionales.

Esto coincide con lo observado en la empresa ya que los directores buscan un ambiente armónico de trabajo con un alto énfasis en el desarrollo del personal que permita que la gente se ayude, trabaje en equipo y exista confianza en la interacción. Además, los integrantes buscan estar mejorando e innovando soluciones ofrecidas a los clientes (portales para corporativos), bajo un enfoque de riesgo y flexibilidad.

4.2 Clima Organizacional

A continuación se presentan los resultados obtenidos de 26 participantes evaluados, basados según los objetivos planteados y la hipótesis a comprobar del presente estudio:

4.2.1 Tendencia general



Gráfica 1. Tendencia general del clima laboral.

Los rangos utilizados fueron los siguientes:

- 100-76 Óptimo
- 51-75 Aceptable
- 50-26 Regular

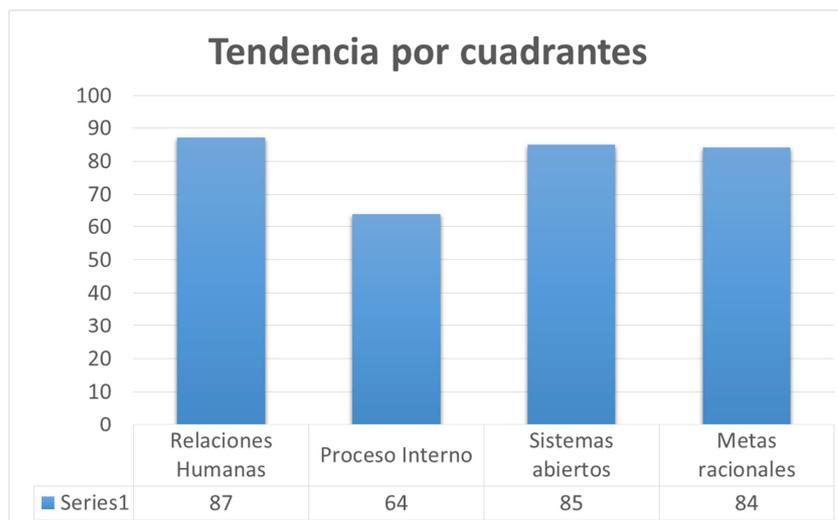
25-1 Deficiente

En la Gráfica 1 se observa el nivel de tendencia general del clima laboral de una muestra total de 26 empleados el cual es Óptimo, debido a que expresa un 80%. Esto demuestra un alto grado de satisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización en relación a los cuadrantes de relaciones humanas, proceso interno, sistemas abiertos y metas racionales, evaluados en este estudio.

Estos resultados coinciden con la estrategia que ha buscado la empresa por mantener un clima favorable de trabajo entre los empleados, con un ambiente de trabajo armónico, de confianza y comunicación abierta entre los equipos de trabajo.

4.2.2 Tendencia por cuadrantes

Los cuadrantes evaluados fueron el de relaciones humanas, proceso interno, sistemas abiertos y metas racionales.

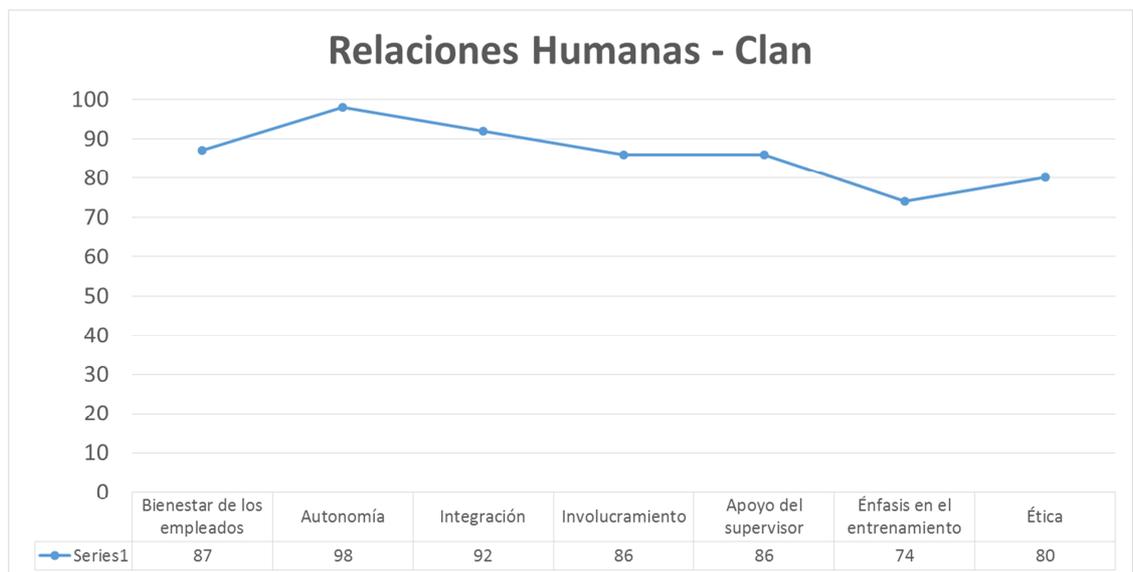


Gráfica 2. Tendencia por cuadrantes.

Según la Gráfica 2, el cuadrante evaluado de forma óptima es el de relaciones humanas que corresponde a la cultura Clan con un 87%. Le continúa, en un nivel óptimo, el cuadrante de sistemas abiertos, con un 85% el cual corresponde a la cultura Adhocrática. Posteriormente, se encuentra el de metas racionales, que corresponde a la cultura de Mercado, con un 84%, también dentro de un nivel óptimo. Finalmente, está el cuadrante de proceso interno, correspondiente a la cultura Jerárquica, en un nivel aceptable con un 64%.

4.2.3 Tendencia por dimensiones

Las dimensiones que corresponden al cuadrante de Relaciones Humanas – Clan, son el bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento y ética.

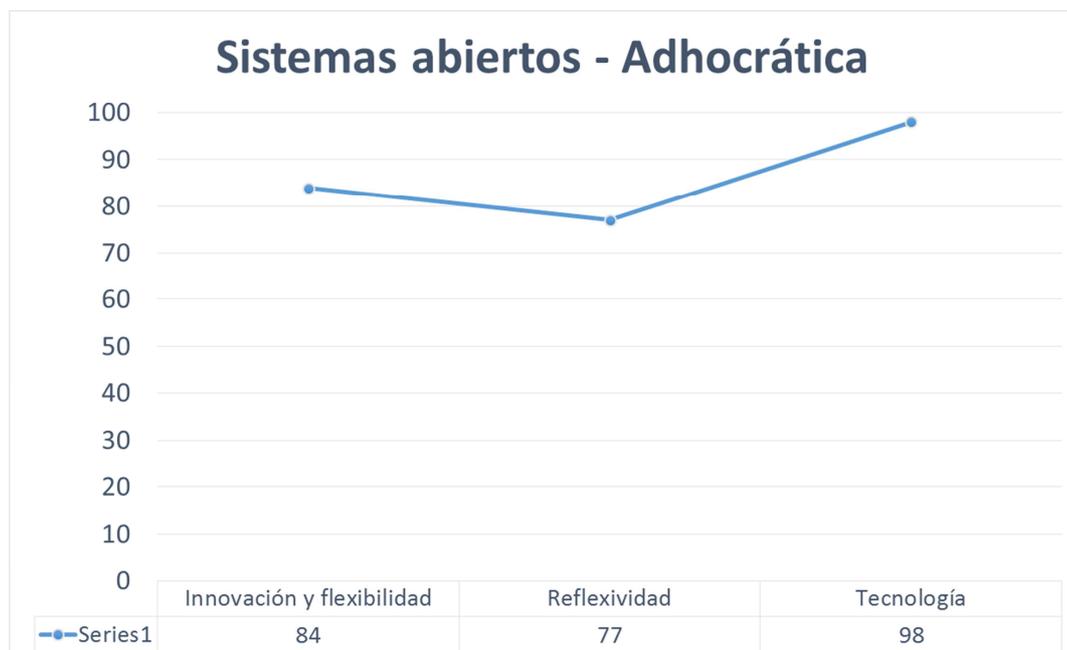


Gráfica 3. Relaciones humanas – Clan.

Las dimensiones de este cuadrante se encuentran en un nivel óptimo, sobresaliendo la autonomía con un 98%, integración con un 92%, bienestar de los empleados indicando un 87%, involucramiento y apoyo del supervisor, ambos con un 86% y la ética con un 80%. En un nivel aceptable se encuentra la dimensión de énfasis en el entrenamiento con un 74%. (Gráfica 3)

A pesar de que la empresa cuenta con un proceso de mentoring entre empleados y cursos para reforzar el inglés y la comunicación, consideran que pueden seguir reforzando el diagnóstico que hacen de las necesidades de entrenamiento, así como la implementación de programas que incrementen el desarrollo de habilidades en la gente.

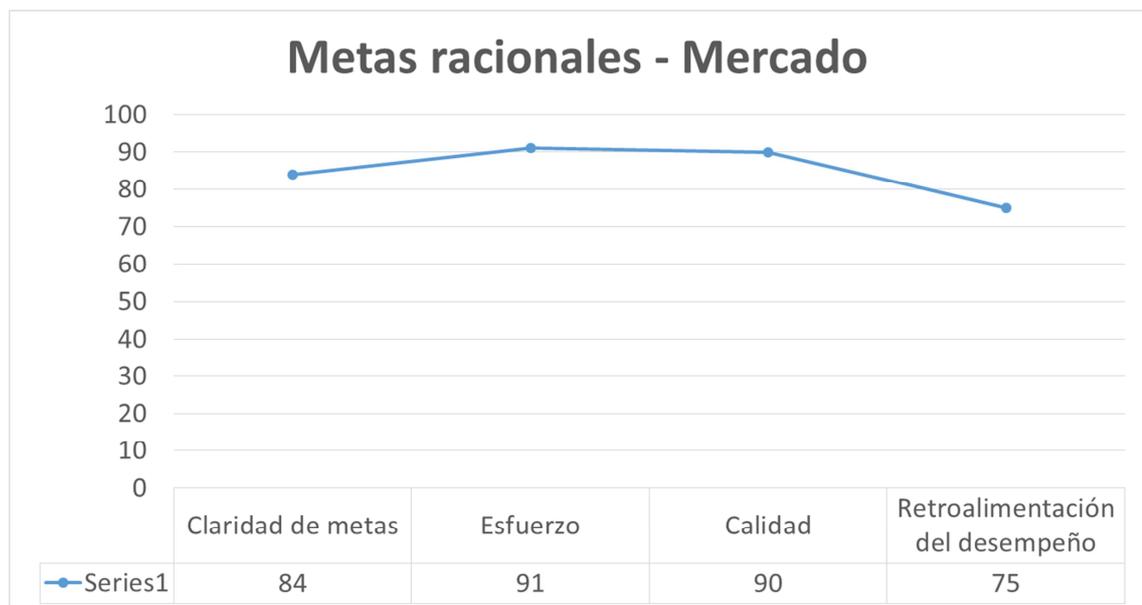
Las dimensiones que corresponden al cuadrante de Sistemas abiertos - Adhocrática son innovación y flexibilidad, reflexividad y tecnología.



Gráfica 4. Sistemas abiertos – Adhocrática

En lo que se refiere a la percepción de este cuadrante, la gráfica arroja un resultado en el que las dimensiones de tecnología, innovación y flexibilidad y, reflexibilidad, se encuentran en un nivel óptimo, con un 98%, 84% y 77% respectivamente. (Gráfica 4)

Las dimensiones que corresponden al cuadrante de Metas Racionales – Mercado se encuentran la claridad de metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño.

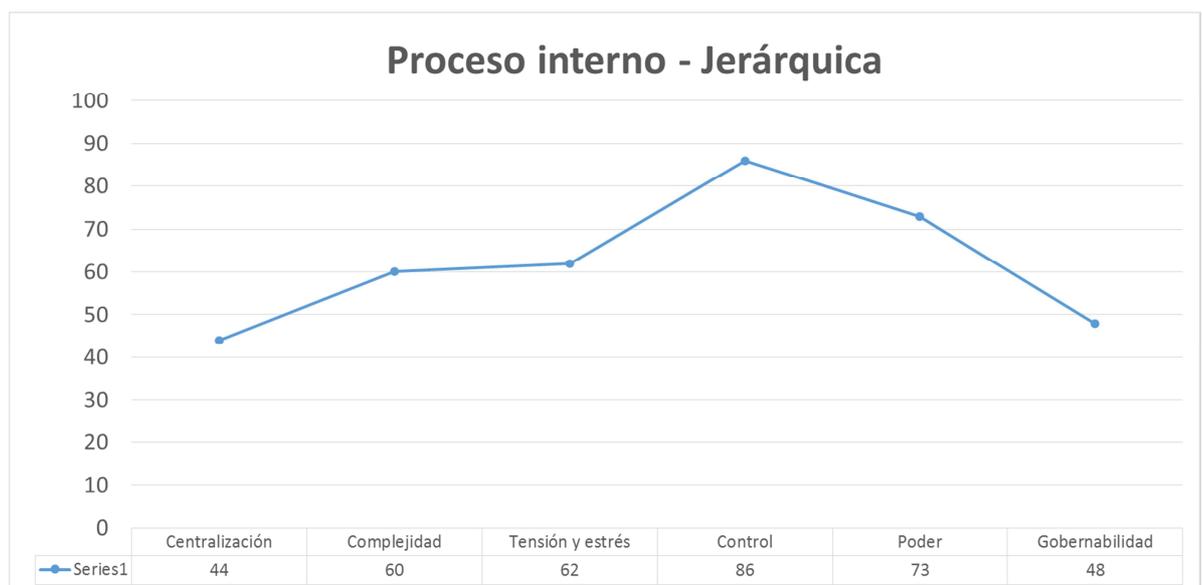


Gráfica 5. Metas racionales - Mercado

El cuadrante de metas racionales arroja como resultado un nivel óptimo en las dimensiones de calidad, esfuerzo y claridad de metas con un 90%, 91% y 84% respectivamente. Mientras que en un nivel aceptable, con un 75%, la retroalimentación del desempeño. (Gráfica 5)

La empresa sujeta a estudio pone énfasis especial en la calidad e integridad de sus diseños de portales como “trajes a la medida”, incorporando tecnología de vanguardia dentro de un enfoque de flexibilidad y valor agregado al cliente. Es consciente de incorporar un sistema formal de evaluación de desempeño que permita retroalimentar de forma periódica, oportuna y objetiva a la gente y con esto, generar futuros planes de desarrollo.

Las dimensiones que corresponden al cuadrante de Proceso interno – Jerárquica, son la centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad.



Gráfica 6. Proceso interno – Jerárquica

Este cuadrante se aprecia en la Gráfica 6, la cual arroja un nivel óptimo en la dimensión de control con un 86%, le continúan con un nivel aceptable la dimensión de poder, tensión y estrés y complejidad con un 73%, 62% y 60% respectivamente. En un nivel regular se encuentra la gobernabilidad con un 48% y la centralización, con un 44%.

La empresa ha puesto cuidado en no desgastar al personal con controles excesivos tales como horarios rígidos, ni tampoco en enfatizar el poder y la jerarquía entre los diferentes niveles.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

Los resultados confirman la hipótesis que consideraba óptimo el clima organizacional de la empresa, ya que se obtiene un porcentaje significativo de evaluaciones favorables del clima.

Sin embargo, no confirman la hipótesis que consideraba que la cultura predominante era la Adhocrática, ya que los resultados que arrojan ambos instrumentos, coinciden en el predominio de la cultura Clan, lo cual significa, que el personal evaluado percibe a la empresa como un lugar amistoso para trabajar donde colaboran entre sí, existe una cooperación, confianza, cohesión y consenso entre los miembros, con un estilo de dirección basado en la participación y trabajo en equipo. Aún y cuando esta cultura es la predominante, se puede seguir reforzando el énfasis en el entrenamiento, que se refiere específicamente a la capacitación brindada para hacer el trabajo.

Entre las dimensiones mejor evaluadas, dentro de un nivel óptimo, se encuentran la autonomía que los participantes evaluados perciben para hacer el trabajo; la tecnología, lo cual guarda coincidencia con el giro del negocio el cual es de consultoría y desarrollo de software; la integración, donde los miembros se comparten información y existe colaboración entre ellos, así como respeto; y por último, esfuerzo y calidad al hacer las tareas, percibiendo un interés por desarrollar el trabajo de forma bien hecha y con entusiasmo.

En un nivel aceptable se encuentra la retroalimentación del desempeño, esto es, la medición frecuente de la calidad del trabajo de los empleados, así como retroalimentar si hicieron o no bien su trabajo.

Así también las variables de poder, que confiere la posición jerárquica de los superiores; tensión y estrés por el nivel de presión ejercida; así como complejidad, relacionada con las diferencias en estructura, actividades o especialidades.

Por el contrario, las dimensiones que obtuvieron el menor porcentaje, estando en un nivel regular, se encuentran por un lado la centralización, lo cual significa que el personal percibe que puede tomar sus decisiones sin tener que buscar constantemente la aprobación de los supervisores. Por otro lado, está la dimensión de la gobernabilidad, valorada de manera baja, lo cual indica que no hay metas ni operaciones ocultas en la organización y, los inversionistas tienden a hacerse responsables del funcionamiento de la misma.

En base a lo anterior se extienden las siguientes recomendaciones, validadas por la empresa, para continuar con el fortalecimiento de la cultura Clan y Adhocrática: (Cameron y Quinn, 2006; Alles, 2012)

- Adicional al DNA con el que cuenta la empresa, se recomienda una dirección estratégica que incluya la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción. La documentación de los elementos de la estrategia, esto es, el propósito de la organización con la misión (razón de ser, ramo de actividad), visión (imagen del futuro deseado) y valores (principios que representan el sentir de la organización). Los valores dan sustento y forma a la visión, siendo esta última la versión a largo plazo de la misión. Las metas son un medio para luego determinar los objetivos que permitan el cumplimiento de la misión. Todos estos elementos en su conjunto, con su correspondiente jerarquía (de mayor a menor especificidad) contribuyen a crear la cultura de la organización.
- Valorar que su visión provee una dirección tanto cognitiva como emocional, así como si inspira una iniciativa creativa. Además, se recomienda gestionar una comunicación formal de la misma.
- Incorporar y/o formalizar procesos y estrategias administrativas (normas, políticas, manuales de procesos), así como favorecer la delegación de poder para profesionalizar la gestión.
- Cubrir necesidades de entrenamiento del personal y la retroalimentación acerca del desempeño.

- Establecer un sistema de evaluación de 360 grados que permita evaluar las prácticas de todos los gerentes. Esto implica obtener las evaluaciones de subordinados, pares y superiores. Esto permitirá analizar los datos, valorar áreas de oportunidad y planear una mejor ejecución.
- Involucrar al personal clave en todas las fases de planeación estratégica.
- Incrementar la efectividad de un sistema de sugerencias de los empleados.
- Buscar mejores prácticas con otras organizaciones.
- Concretar un sistema de reconocimiento a los empleados. Empoderar a los gerentes para el uso de recursos que permita reconocer los esfuerzos adicionales del personal.

Bibliografía

1. Alcántar, V.M., Maldonado, S.E. y Arcos, J.L. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 3(5), 55-68.
2. Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
3. Arciniega, R.S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, 36, 5-25.
4. Armenteros, M.C., Guerrero, L. Noyola, F.G. y Molina, V.M. Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 1(5), 33-51.
5. Arriola, M. A., Salas, E. y Bernabé, T.B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(19), 109-127.

6. Borjas, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 1(10), 139-162.
7. Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
8. Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Jossey-Bass.
9. Cardona, D.R. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184–189.
10. Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª edición). México: McGraw Hill.
11. Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali: Prentice-Hall.
12. Díaz, M.G., Peña, M.C. y Castellanos, B.A. (2013). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 2(8), 918-924.
13. Di Candia, C., Pippolo, D. y Rainusso, V. (2011). ¿Por qué conocer la cultura de una organización?. *Innotec Gestión*, 3, 55-63.
14. Esparza, J.L. y García, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuad. Adm. Bogotá*, 24 (42), 295-313.

15. Forehand, G.A. & Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382. Recuperado en 18 de mayo de 2014, de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1965-06619-001>
16. García, O.H. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 22, 143-167.
17. Gómez, C.A. (2004), Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.
18. Hernández, N.E, de la Garza, E.I. y Ortiz, A.I. (2013), Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional. Un estudio

- correlacional. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1(8), 1116-1122.
19. Hernández, J.A., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
 20. Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
 21. Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, USA: Harvard University Graduate School of Business Administration.
 22. 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, 33-39.
 23. Mañas, A., González, V. & Peiro, J. (1999). El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería.
 24. Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del MVC. Tesis Doctoral. Universidad de Celaya.
 25. Méndez S., Hernández, R. y Vargas, B.E. (2013). La relación entre el clima laboral y la cultura organizacional en el contexto del Modelo de Valores en Competencia. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 85-109.
 26. Mendoza, I.A., García, B.R. y Méndez, A. (2013). Estudio sobre el perfil de cultura organizacional de trabajadores de una empresa de clase mundial en México. Anfeca.
 27. Mujica, M. (2009). Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado". *Educere*, 13 (45), 351-358. Recuperado en 18 de mayo de 2014, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102009000200011&lng=es&nrm=iso.
 28. Noriega, V.M. y Pría, M.C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2), 116-122.
 29. Ortiz, Olaz (s/f). Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral.
 30. Pons, F. & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 28(2), 81-98. Recuperado en 18 de

- mayo de 2014, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622012000200002&lng=es&nrm=iso
31. Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 13(6), 9-36.
 32. Reichers, A. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
 33. Salazar, A.M. (2008). Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Universidad Católica Andrés Bello.
 34. 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.
 35. Sandoval, M., Magaña, D. & Surdez, E. (2013). Clima organizacional en profesores de una institución superior. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 13(3), 1-24. Recuperado en 18 de mayo de 2014, de http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/clima-organizacional-profesores-investigadores-institucion-educacion-superior-sandoval-magana-surdez.pdf
 36. Segredo, A.M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2), 385-393.
 37. Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración.*, 63, 7-27.
 38. Toca, C.E., Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar.* 9 (17), 117-136.
 39. Urdaneta, O., Álvarez, C. & Urdaneta, M. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47), 446-457. Recuperado en 18 de mayo de 2014, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300008&lng=es&nrm=iso

40. Villarreal, F.M., Gómez, J.G.I. y Villareal, M.D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-Minister*, 25, 97-120.

Anexo 1

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional

(Basado en Cameron y Quinn, 1999)

Datos personales:

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Último año de escolaridad: _____

Antigüedad en compañía: _____ Tiempo en puesto actual: _____

Departamento: _____

El propósito de este instrumento es evaluar seis dimensiones clave de la cultura organizacional. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trata de ser lo más preciso posible para que el diagnóstico resultante sea acertado.

El cuestionario consiste en seis oraciones incompletas. Cada oración tiene cuatro alternativas para ser completadas. Divide 100 puntos entre estas alternativas dependiendo del grado en que se asemejen a tu organización. Dale la más alta puntuación a la opción que es más semejante. Por ejemplo, si la alternativa “a” es muy parecida a tu organización, la “b” y la “c” son algo similares, y la “d” es muy diferente, podrías darle 55 puntos a la “a”, 20 puntos a la “b” y la “c”, y 5 puntos a la “d”. Solamente asegúrate de que las cuatro puntuaciones sumen 100.

Notarás que al lado derecho de cada alternativa hay dos columnas. En la columna “Actual” se escribirá la puntuación de acuerdo a la cultura existente en este momento. En la columna “En 5 años” se escribirá la puntuación de acuerdo a lo que tú quisieras que la organización fuera de aquí a cinco años.

1. La organización...	Actual	En 5 años
a) Es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. La gente comparte mucho de sí misma.		
b) Es un lugar con un fuerte dinamismo emprendedor. La gente está dispuesta a correr riesgos.		
c) Está muy orientada a resultados. Una preocupación importante es terminar bien el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
d) Es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente determinan lo que la gente hace.		
Total	100	100
2. El liderazgo en la organización se caracteriza por...		
a) El apoyo, la guía y la facilitación.		
b) La innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
c) La agresividad y la orientación a resultados.		
d) La coordinación, la organización y la eficiencia.		
Total	100	100
3. El estilo de administración en la organización está caracterizado por...		
a) El trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
b) La toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la singularidad.		
c) La competitividad, las altas demandas y el logro.		
d) La seguridad en el empleo, la conformidad y la estabilidad.		
Total	100	100
4. Lo que une a esta organización es...		
a) La lealtad y la confianza mutua. El compromiso es alto.		
b) La innovación y el desarrollo. Se enfatiza estar a la vanguardia.		
c) El énfasis en el logro y la obtención de metas. La agresividad y el éxito son temas comunes.		
d) Sus reglas y políticas. Se valora tener un ambiente tranquilo de trabajo.		
Total	100	100
5. La organización enfatiza...		
a) El desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación son elevadas.		
b) Adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos. Intentar cosas diferentes e ir en pos de oportunidades es muy apreciado.		
c) Acciones competitivas y el logro. La posición en el mercado y el alcance de objetivos son temas dominantes.		

d) La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la tranquilidad son importantes.		
Total	100	100
6. La organización define el éxito en base a...		
a) El desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y su preocupación por la gente.		
b) Tener los productos más nuevos o diferentes, ser un líder innovador dentro de su campo.		
c) Superar a la competencia y ser el líder en el mercado.		
d) Eficiencia. Cumplir con lo agendado y mantener bajos los costos de producción.		
Total	100	100

Anexo 2

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
VERSION MEXICANA 2011.

INSTRUCCIONES:

Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Las respuestas solamente reflejan su opinión. Todas las preguntas tienen 4 opciones de 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, déjela en blanco y pase a la siguiente.

HAY PREGUNTAS POSITIVAS Y NEGATIVAS PARA CONTESTAR NO SE FIJE EN LOS NÚMEROS SINO EN LAS OPCIONES DE RESPUESTA:

Totalmente verdadero; Más bien verdadero; Más bien falso; y Totalmente falso.

LAS COLUMNAS SON ASI:

Totalmente verdadero	Más Bien Verdadero	Más bien falso	Totalmente falso
4	3	2	1

POR FAVOR FIJESE EN ESTO, BASE 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.
!

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Último año de escolaridad: _____

Antigüedad en compañía: _____

Tiempo en puesto actual: _____

Departamento: _____

		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 y 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 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 ésta compañía es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente.	4	3	2	1
13	En la empresa nos proporcionan 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

		Totalmente Verdadero	Más bien Verdadero	Más Bien falso	Totalmente falso
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
26	En la organización todos seguimos las reglas de seguridad e 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 dónde quiere ir en el futuro.	4	3	2	1
31	En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos.	4	3	2	1
32	Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.	4	3	2	1
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 porque puede cambiar rápidamente los procedimientos 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 se preocupa realmente por sus empleados.	4	3	2	1
39	Me enojo fácilmente por mi actividad laboral.	4	3	2	1
40	La empresa me da la libertad de planear por mí 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 frecuentemente son tomadas por encima de ellas.	4	3	2	1
43	En esta empresa constantemente hay problemas de comunicación.	4	3	2	1

		Totalmente Verdadero	Más bien Verdadero	Más Bien falso	Totalmente falso
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
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 con 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 del 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 dónde 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

Anexo 3

