

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

**Protocolo de investigación**

**Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia.**

**Dr. Roberto Hernández Sampieri**

**Dr. Sergio Méndez Valencia**

**Universidad de Celaya**

### **Resumen**

El presente protocolo propone la realización de un estudio que tiene el objetivo central de seguir con la exploración en el ámbito laboral mexicano de un modelo que permita evaluar el clima y perfilar la cultura de las organizaciones. La investigación tomará como base principal el estudio de Hernández-Sampieri (2008), quien eligió el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) con el mismo objetivo.

Se buscará además robustecer el instrumento diseñado por el mismo investigador, el cual ha mostrado la capacidad de discriminar entre organizaciones y, de manera general, validez y confiabilidad.

### **Abstract**

The purpose of this study is to continue the exploration of a model in the mexican labor field that contextualizes organizational climate and links it with organizational culture. This research will be based in the study of Hernández-Sampieri (2008), who choose the Competing Values Framework (CVF) with the same purpose.

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

### **Palabras clave**

Cultura organizacional, clima organizacional, Modelo de Valores en Competencia, validación.

## Índice de contenido

<b>Resumen</b>	2
<b>Abstract</b>	2
<b>Palabras clave</b>	2
<b>Índice de contenido</b>	3
<b>1. Introducción</b>	4
<b>2. Revisión de la literatura</b>	9
<b>3. Método</b>	17
3.1 Enfoque de investigación	17
3.2 Alcance	17
3.3 Hipótesis	17
3.4 Diseño	17
3.5 Población y muestra	18
3.5 Instrumento de recolección de datos	18
3.6 Análisis de datos	19
<b>4. Cronograma</b>	20
<b>5. Composición general tentativa</b>	20
<b>6. Semblanza de los investigadores</b>	21
<b>7. Referencias</b>	22

## 1. Introducción

En 2007, se comenzó con una línea de investigación que pretendió la vinculación entre el clima y la cultura organizacional en los posgrados del área de negocios (doctorado y maestría en administración) de la Universidad de Celaya, institución educativa ubicada en el municipio de Celaya, Guanajuato, dentro de la región central de México,. Si bien esta intención no es nueva, la innovación radica en el propósito de probar la relación de forma empírica y no solo conceptual, como se ha hecho en múltiples ocasiones dentro de la literatura organizacional. Adicionalmente, se buscó establecer dicha afinidad bajo un marco de referencia adecuado, aspecto que no se había presentado anteriormente, al menos en el contexto laboral mexicano.

Los primeros trabajos de dicha línea de investigación, realizados principalmente por Hernández-Sampieri (2008) y de manera secundaria por Méndez (2008), iniciaron con la localización de un modelo cultural que guiara las indagaciones, por lo que después de una extensa búsqueda se seleccionó el Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, por ser tal vez el marco de referencia con mayor evidencia empírica en lo que respecta a la cultura organizacional, el cual también ayudaría a enmarcar el clima y así asociar ambos constructos conceptual y empíricamente.

Dicho modelo se eligió por representar un encuadre teórico que aglutina los principales enfoques administrativos, además de contar con abundante evidencia empírica (Cameron y Quinn, 2011 y 2006; Maldonado, Martínez y García, 2010; Johnson, 2009; Yu y Wu, 2009; Muro, 2008; Yescas, 2008; Balduck y Buelens, 2008; Quintero y

## Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

Tibisay, 2007; Quinn, Faerman, Thompson, McGrath y St. Clair, 2007; Helfrich, Li, Mohr, Meterko y Sales, 2007; Vilkinas, Greg y Cartan, 2006; Sanderson, 2006, Values y Market, 2005; Sepúlveda, 2004; Berrio, 2003; Al-khalifa y Aspinwall, 2000; Kalliath, Bluedorn y Gillespie, 1999; Quinn y Rohrbaugh, 1983) .

Siguiendo el modelo, se eligieron variables del clima organizacional que fueran ampliamente sugeridas por la literatura y que se pudieran ajustar al MVC, para posteriormente medirse y analizarse con este marco (teorización).

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

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

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

### **1.1 Planteamiento del problema**

### **1.2 Objetivo general de investigación**

- Continuar con la exploración en el ámbito laboral mexicano de un modelo que contextualice al clima y lo vincule con la cultura organizacional.

### **1.3 Objetivos específicos de investigación**

- Identificar las variables del clima organizacional que permitan su medición bajo el contexto del Modelo de los Valores en Competencia.
- Demostrar conceptualmente (a través de la revisión de la literatura) y empíricamente la vinculación entre los constructos de clima y cultura organizacionales.

### **1.4 Preguntas específicas de investigación**

- ¿Cuáles son las variables del clima organizacional que permiten su medición en el contexto del Modelo de los Valores en Competencia?
- ¿Existe una vinculación conceptual y empírica entre los constructos de clima y cultura organizacionales?

### **Justificación**

Conforme las organizaciones han evolucionado en la forma de realizar sus procesos y funciones, también han cambiado su perspectiva y desarrollo de trabajo, de modo que ahora le dan mayor importancia al ambiente en el cual los colaboradores realizan sus actividades. Esto se debe a que este tiene una considerable influencia en el desempeño y satisfacción de los miembros dentro de las compañías.

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

Al igual que el clima, la cultura organizacional se ha convertido en uno de los conceptos centrales dentro de las teorías organizacionales en los últimos 25 años, aunque como lo apuntan Plakhotnik y Rocco (2011, p. 74), quienes mencionan a Alvesson (2002): “El que ciertos investigadores estén interesados en la cultura no significa que tengan mucho en común”. Este concepto puede ser usado para describir los intentos de la gestión empresarial para reunir a los empleados en torno a proyectos comunes como el cambio y la respuesta de la organización a las adversidades (Nelson, 2011; Chirico y Nordqvist, 2010; Latta, 2009; Raz, 2009; Sarros, Cooper y Santora, 2008); los valores o símbolos (cultura corporativa) como lo pueden ser la calidad de vida en el trabajo y la efectividad (An, Yom y Ruggiero, 2011); la creatividad y motivación (Hon y Leung, 2011); así como la dinámica social de las organizaciones (Jo y Joo, 2011; Bisel, Messersmith y Keyton, 2010; Chen, Fosh y Foster, 2008; Bunch, 2007; Wells, Thelen y Ruark, 2007; Jaskyte y Dressler, 2004), la cual es construida sobre una base diaria de interacciones entre sus diversos miembros (Dupuis, 2007).

Para Hernández-Sampieri y Andrade (2011, p.8): “La cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones”, por lo que resulta por demás relevante su estudio constante.

Al inicio de esta investigación el panorama que se tiene permite partir del hecho de que el clima y la cultura organizacional han sido vinculados conceptualmente a través de un marco teórico lógico y congruente: el Modelo de los Valores en Competencia. Dicha vinculación se ha logrado comprobar también, de forma general, empíricamente. Al mismo tiempo se cuenta con un instrumento válido y confiable que mide el clima organizacional de acuerdo con la estructura de culturas del MVC, el cual, sin embargo, aún muestra debilidades en el cuadrante de jerarquía. Con la intención de fortalecer dicho cuadrante se sugiere agregar un mayor número de variables entre las que se encuentran: centralización, complejidad, control, tensión, estrés, poder y gobernabilidad. De igual forma, se tienen identificados 21 factores principales que explican 62.9% de la varianza.

El estudio busca seguir en el camino de aportar evidencia empírica que pruebe la relación conceptual entre clima y cultura organizacional bajo el marco del MVC.

Finalmente, se tiene la intención de continuar con el desarrollo y validación de una herramienta que mide el clima y contextualiza la cultura de las organizaciones conforme a las características del mismo “caparazón” teórico mencionado anteriormente.

### **1.5 Viabilidad**

Este estudio se considera viable a partir de los siguientes elementos:



- 1) Se cuenta con los recursos humanos suficientes en relación con el área de conocimiento (expertos en desarrollo organizacional), los métodos de investigación y la capacidad de generación de instrumentos de medición, así como para el análisis estadístico profundo de los resultados que arroje el estudio.
- 2) Se tiene acceso a diferentes bases de datos, las cuales permitirán el estudio teórico profundo de las variables que conforman los constructos.
- 3) Existe cierta experiencia en el tema y se tiene identificado el instrumento base que servirá para la recolección de los datos.
- 4) Se buscará el acceso a diferentes empresas del estado de Guanajuato, en las que se aplicará el instrumento para su validación. Dichas compañías serán retribuidas con un diagnóstico de clima y cultura organizacional.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1. Clima organizacional**

De acuerdo con Cooil *et al.* (2009), desde el inicio de la administración científica, uno de las preocupaciones centrales en la administración de los recursos humanos ha sido la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo. Los autores citan a B. Schneider, quien en 1994 dijo que la motivación básica de Frederick Taylor con su propuesta de “administración científica” era diseñar un proceso de trabajo mediante el cual los empleados pudieran mejorar su rendimiento a través de un clima que incrementara la productividad. Los investigadores mencionan que las percepciones de los colaboradores acerca del clima organizacional se ha convertido en uno de los

aspectos de la administración más estudiados con alrededor de 10 000 artículos sobre el tema.

Méndez (2008) asegura que el concepto de clima organizacional fue introducido en el ámbito de la psicología industrial por S.W. Gellerman en 1960. Sin embargo, los primeros antecedentes sobre el estudio de este concepto se remontan a Kurt Lewin, quien, en 1936, usó el término “espacio de vida” para explicar las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos con el cambio. Por otro lado, Ashkanasy (2007) y Cooil *et al.* (2009) difieren respecto a lo anterior y mencionan que el término de clima organizacional fue acuñado en 1939 por Kurt Lewin y sus colegas tras un estudio de los clubes de niños en las escuelas. Lewin y sus asociados caracterizaron el liderazgo observado dentro de los clubes como correspondiente a uno de los tres estilos (autocrático, democrático o libre de hacer). Estos estilos determinaron el "clima social" en los clubes, que a su vez se relacionó con un comportamiento especial mostrado por los niños.

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

Con base en la visión de Dickson y Mitchelson (2006), existen dos implicaciones críticas en tal definición. La primera implica que el clima es la percepción compartida

entre los miembros de la organización, la cual se encuentra por encima de una percepción individual. Este punto de vista sobre el acuerdo dentro de la unidad ubica al clima organizacional en la categoría de modelos de composición que Chan (1998) concibe como modelos directos de consenso. En estos, el sentido del grupo a nivel del constructo está basado en el acuerdo (o consenso) entre las unidades individuales representados por los miembros del grupo o empleados. La segunda implicación se encuentra enfocada en dominios organizacionales específicos, ya que la definición implica que una organización puede llegar a tener diferentes climas operando simultáneamente. Incluso con algunos de ellos más activos en un área de la organización que en otra.

## **2.2. Cultura organizacional**

Baker (2002) establece que la cultura organizacional se convirtió en un fenómeno de interés para el área de los negocios a partir de la publicación de cuatro libros:

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

Para Plakhotnik y Rocco (2011), lo mismo que para Muro (2008), el interés por el estudio de este constructo se debió inicialmente al éxito económico conseguido por las empresas japonesas y el decremento de la producción en Estados Unidos en la década de 1970.

Tracy (2009) coincide con Baker (2002) en que la incorporación del concepto de cultura organizacional inició en el decenio de 1980, cuando se le dio una mayor importancia a crear una identidad propia en cada organización y así, con sus inherentes características, influir en la satisfacción y desempeño de su entorno interno y externo. Sin embargo, de acuerdo con De la Garza, Hernández-Sampieri y Fernández (2007), sus raíces pueden ser rastreadas cuatro décadas atrás, cuando los teóricos de las relaciones humanas observaron la cooperación informal, no material e interpersonal que existía en las organizaciones.

Para Cameron y Quinn (2006), la cultura define los valores principales, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización. Tracy (2009) entiende a la cultura organizacional como los supuestos compartidos, valores, creencias, idioma, símbolos y significados de los sistemas de una organización. Huff (2006) coincide con esto y agrega que desde esta perspectiva, la cultura es considerada como un cuerpo de conocimientos donde la interpretación común y el entendimiento de significados compartidos entre los miembros dotan a la organización y a quienes la componen de un sentido de identidad. Tracy (2009) observa que este enfoque considera a las organizaciones como un conjunto de símbolos poco estructurado que es mantenido y cocreado por un patrón de factores psicológicos individuales y otros tantos

interaccionales, tales como el lenguaje, el comportamiento, valores e incluso artefactos físicos que dan forma compartida y no compartida a los valores, creencias y supuestos dentro de una organización determinada.

### **2.3. Relación del clima organizacional con la cultura corporativa**

Es notable la importancia que han adquirido los términos de clima y cultura organizacional en los últimos años, ya que con mayor frecuencia las empresas e instituciones le dan más peso a estos conceptos para el desarrollo de sus funciones, de modo que puedan obtener resultados favorables, pues se trata de dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, sigue existiendo la confusión con respecto a los términos de clima y cultura organizacional, lo cual, de acuerdo con Jaime y Araujo (2003), se debe a que estos términos han sido objeto de estudio de diferentes tradiciones disciplinares como la psicología social, la sociología, la antropología, etcétera.

Schneider (1990) explica que la vinculación se debe entre otras cosas a que ambos constructos hacen frente a las formas por las cuales los miembros de una organización le dan sentido al ambiente laboral que les rodea. Asimismo, el clima y la cultura se aprenden a través de un largo periodo de socialización y mediante la interacción simbólica entre los miembros de la colectividad (grupo, empresa o corporación). De igual manera, este par de constructos son monolíticos y a la vez multidimensionales. El clima y la cultura organizacional son “artilugios” usados para

identificar el medio ambiente que afecta positiva o negativamente el comportamiento de la gente en las organizaciones. Finalmente, el investigador agrega que desde su percepción, la cultura existe en un nivel más alto de abstracción que el clima y que este es una manifestación de la cultura.

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

Aunque se ha menciona que el clima es un constructo relacionado con el de cultura corporativa, se puede precisar que es una variable diferente (Bunch, 2007; Reichers y Schneider, 1990) y no se han establecido empíricamente con toda claridad sus diferencias y vinculación. Se ha dicho que el clima es una expresión de la cultura o que ésta determina a aquel, pero no se ha construido un modelo sólido para explicar tal relación (Hernández-Sampieri, 2006; Patterson *et al.*, 2005).

#### **2.4. El Modelo de los Valores en Competencia (MVC)**

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

## Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia en Competencia

El MVC sirve también para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones (Hernández-Sampieri y Andrade, 2011; Hernández-Sampieri, 2008; Muro, 2008; Sepúlveda, 2004, Berrio, 2003; Cameron y Quinn, 1999) y con validez empírica. Ayuda a integrar gran parte de las dimensiones propuestas por múltiples autores. En pocas palabras, tiene un alto nivel de congruencia con los bien conocidos y aceptados esquemas categóricos que organizan la manera de pensar de la gente, sus valores, supuestos y formas de procesar la información (Cameron y Quinn, 2011 y 2006).

La figura 1 muestra los cuadrantes del MVC, los cuales han sido denominados con base en sus características más destacadas: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

Figura 1

### Modelo de los Valores en Competencia (MVC)



Fuente: Cameron y Quinn (2006).

## **2.5. El Modelo de los Valores en Competencia y su vinculación con las dimensiones del clima organizacional**

Patterson *et al.* (2005) desarrollaron y validaron una medida multidimensional del clima organizacional, al que nombraron "*The Organizational Climate Measure*" u OCM, por sus siglas en inglés, el cual se basó en el Modelo de los Valores en Competencia de R. E. Quinn y J. Rohrbaugh. Para 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. Se midió la validez concurrente al correlacionar los puntajes obtenidos por los empleados con los de los administradores y a través de las descripciones hechas a los entrevistadores de las prácticas de gestión y las características organizacionales. La validez predictiva fue establecida al utilizar las medidas de productividad e innovación. El OCM demostró además la capacidad de realizar una discriminación efectiva entre organizaciones, manifestando con esto una aceptable validez discriminante. A partir de esto, el instrumento ofrece una exhaustiva y flexible aproximación de la valoración a la experiencia de los miembros de la organización.

En 2008, Hernández-Sampieri logró no solo relacionar empíricamente los constructos de clima y cultura organizacional en el contexto latinoamericano, tal como lo habían hecho anteriormente Patterson *et al.* (2005) en otras regiones, sino que además perfiló un modelo en el ámbito laboral mexicano que alcanzó a contextualizar el clima laboral y vincularlo con la cultura organizacional. Por otro lado, se consiguió



Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

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 buscará subsanar con el presente estudio.

### **3. Método**

#### **3.1 Enfoque de investigación**

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

#### **3.2 Alcance**

Esta investigación contará con un alcance del tipo exploratorio, ya que como se mencionó con anterioridad, se tiene el objetivo de “identificar las variables del clima organizacional que permitan su medición en el contexto del Modelo de los Valores en Competencia”.

#### **3.3 Hipótesis**

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

#### **3.4 Diseño**

La estrategia que se seguiría para obtener la información empírica sería del tipo no experimental, transeccional-correlacional.

### **3.5 Población y muestra**

Lo mismo que en los estudios de Patterson *et al.* (2005) y Hernández-Sampieri (2008), la muestra para esta indagación deberá mantener la cualidad de ser heterogénea en relación con los tipos de organización, sus tamaños y complejidades.

Debido a que resulta muy complicado que las organizaciones en la región central de México presten su colaboración a este tipo de indagaciones, se propone utilizar el muestreo por conveniencia.

Para contar con la mayor evidencia empírica posible, se buscará recolectar los datos en un mínimo de tres organizaciones, la meta sería conseguir cuando menos 400 casos.<sup>1</sup>

### **3.5 Instrumento de recolección de datos**

Para llevar a cabo la recolección de los datos, se propone utilizar como base el instrumento denominado “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional”, versión mexicana 2007 de Hernández-Sampieri (2008) (ver apéndice 1). Este fue generado a partir de la Medida del Clima Organizacional fundamentada en el Modelo de los Valores en Competencia de Quinn y Rohrbaugh (Patterson *et al.*, 2005) y la Escala Uni del Clima Organizacional validada para el medio laboral mexicano (Hernández-Sampieri, 2006 y 2004; Aralucen, 2003). Adicionalmente, será necesario también tomar en cuenta las variables propuestas por Hernández-Sampieri (2008) para robustecer las medidas, las cuales deberán ser ampliamente revisadas a través de la literatura generada a partir de la segunda mitad del siglo pasado y lo que va del presente, de donde se obtendrán los

---

<sup>1</sup> Tal tamaño de muestra es satisfactorio para una tesis de licenciatura e, incluso, de maestría (de acuerdo con consultas hechas a cinco órganos colegiados de universidades latinoamericanas).

## Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

reactivos correspondientes. Se buscará que esta investigación, lo mismo que su antecedente, refuerce el apoyo empírico y de concepto que el Modelo de los Valores en Competencia ha obtenido alrededor del mundo, incluyendo Latinoamérica.

Es decir, la herramienta de recolección de los datos mide variables o dimensiones del clima laboral encuadrándolas en los cuadrantes del MVC. Todos los ítems o reactivos que se propongan se escalarán en el formato tipo Likert con cuatro opciones de respuesta: dos positivas y dos negativas, por lo tanto, el rango potencial es de “1” a “4”, mínimo y máximo respectivamente: (nivel realmente ordinal asumido de intervalos).

### **3.6 Análisis de datos**

La presente investigación gira en torno a la búsqueda de las variables compartidas que permitan la medición del clima y la generación del perfil de cultura de las organizaciones conforme al MVC, lo cual se conseguirá a través de un instrumento de recolección de datos específico para este fin. Se deberá comenzar por el análisis de confiabilidad y validez de la herramienta. Esto es, el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach por variable del clima organizacional de cada cuadrante considerado en el Modelo de los Valores en Competencia y de toda la escala. Asimismo, se deberá realizar el análisis de factores por componentes principales tomando en cuenta todos los ítems de la escala.

Se llevarán a cabo análisis de correlación entre los cuadrantes que considera el MVC, así como de las variables que forman parte de cada uno de estos. De igual manera se realizarán análisis de varianza (ANOVA) entre cuadrantes y a partir de la suma total de las variables que conformen la escala, en ambos casos utilizando como factor la variable de empresa u organización.

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

Finalmente, en este capítulo se presentará la estadística descriptiva de variables, cuadrantes y valor total de la escala.

#### 4. Cronograma

Actividad/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Autorización del protocolo	■								
Revisión de la literatura		■	■						
Generación del instrumento de recolección de los datos				■					
Recolección de los datos					■	■	■		
Análisis de los datos								■	
Elaboración del reporte de investigación									■

#### 5. Composición general tentativa

1. Resumen
2. Introducción
3. Revisión de la literatura
  - 3.1 Clima organizacional
  - 3.2 Cultura organizacional
  - 3.3 Relación del clima organizacional con la cultura corporativa

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

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

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

4. Método

4.1 Procedimientos e instrumento de recolección de los datos

4.2 Muestra

5. Resultados

5.1 Confiabilidad

5.2 Validez

6. Discusión

7. Lista de referencias

8. Apéndices

**6. Semblanza de los investigadores**

**Dr. Roberto Hernández Sampieri**

Doctor en Administración por la Universidad de Celaya. En 2009 fue distinguido con la maestría honoris causa por la Universidad Pitágoras y, en 2010, se le otorgó el doctorado honoris causa por la Universidad César Vallejo de Perú. En abril de 2011 recibió la medalla y nombramiento honoris causa por la Universidad Señor de Sipán en Chiclayo, Perú.

El doctor Hernández Sampieri es coautor de diversos libros entre los que destacan: *Metodología de la investigación* (seis ediciones en español y dos en portugués: *Metodologia de Pesquisa*), *Metodología de la investigación para bachillerato*,

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

*Fundamentos de metodología de la investigación* (edición latinoamericana y española), *Marketing electoral e imagen de gobierno en funciones* (tres ediciones) e *Investigación y conocimiento*, así como de *De la torre de Babel a la torre de control: Marshall McLuhan* (cuatro ediciones).

Entre los diversos cargos honoríficos que ha tenido se encuentran: miembro de honor de la Asociación Española de Profesionales de la Comunicación, presidente del Consejo Directivo de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO), miembro de la Academia de la Educación de la Escuela Superior de Comercio y Administración y director de Investigación del Centro de Investigación Aplicada a la Comunicación, Barcelona-México.

Actualmente, el doctor Hernández Sampieri es profesor de la Escuela de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional y de la Universidad de Celaya.

#### **Dr. Sergio Méndez Valencia**

Doctor en administración con especialidad en finanzas. Ha sido profesor de licenciatura y posgrado en diferentes universidades mexicanas, impartiendo materias de investigación cuantitativa, cualitativa y mixta, así como talleres de SPSS y estilo APA. Ha publicado varios capítulos de libros, artículos científicos en revistas arbitradas, además ha realizado diversas aportaciones en el libro *Metodología de la investigación* de Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010 y 2014), editado por Mc Graw-Hill.

## **7. Referencias**

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London, UK, London: Sage.
- Al-khalifa, K. N. y Aspinwall, E. M. (2000). Using the Competing Values Framework to identify the ideal culture profile for TQM: a UK perspective. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 2 (1), pp. 1024-1040.
- An, J. Y., Yom, Y. y Ruggiero, J. S. (2011). Organizational culture, quality of work life and organizational effectiveness in Korean University hospitals. *Journal of transcultural nursing*, 22 (22). doi: 10.1177/1043659609360849.
- Aralucen, P. (2003). *Diseño y validación de un instrumento de medición del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa avícola nacional*. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades, A.C., México, D.F., México.
- Ashkanasy, N. M. (2007). *Organizational Climate*. Recuperado de [http://sage-reference.com/organization/Article\\_n355.html](http://sage-reference.com/organization/Article_n355.html).
- Baker, K. A. (2002). *Organizational culture*. Recuperado de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>
- Balduck, A. y Buelens, M. (2008). *A two-level Competing Values Framework to measuring nonprofit organizational effectiveness*. Recuperado de <http://www.vlerick.com/en/9637VLK/version/default/part/AttachmentData/data/vlgms-wp-2008-19.pdf>
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Feature articles*, 41 (2).

- Bisel, R. B., Messersmith, A. S., & Keyton, J. (2010). Understanding organizational culture and communication through a gyroscope metaphor. *Journal of Management Education*, 34 (3), 342 - 366. doi:10.1177/1052562909340879
- Bunch, K. J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human resource development review*, 6 (2), 142 - 163. doi: 10.1177/1534484307299273.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River, NJ, E.E. U. U.: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada)*. San Francisco, CA, E.E.UU.: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture: Based on the Competing Values Framework (3ª. Ed.)*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Chen, C. C., Fosh, P. y Foster, D. (2008). Gender differences in perceptions of organizational cultures in the banking industry in Taiwan. *Journal of industrial relations*, 50 (139). doi: 10.1177/0022185607085698
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dinamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International small business journal*, 28 (5), 487 - 504. doi: 10.1177/0266242610370402
- Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T., L. y Maryott, K. M. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes an



Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

MPLS approach. *Journal of service research*, 11 (3), 277 - 294. doi: 10.1177/1094670508328984.

Cooper, R. B. and Quinn, R. E. (1993), Implications of the competing values framework for management information systems. *Human Resource Management*, 32, 175 – 201. doi: 10.1002/hrm.3930320109

Davies, P. y Coates, G. (2005). Competing conceptions and values in school strategy. *Educational management administration and leadership*: 33 (1); 109-124.

Dickson, M. W. y Mitchelson, J. K. (2006). Organizational Climate. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Recuperado de [http://sage-reference.com/organizationalpsychology/Article\\_n228.html](http://sage-reference.com/organizationalpsychology/Article_n228.html).

Dupuis, J. (2007). *Organizational culture*. Recuperado de [http://sage-reference.com/organization/Article\\_n357.html](http://sage-reference.com/organization/Article_n357.html)

Garza de la, T., Hernández, R., y Fernández, C. (2007). *Estudio de la cultura organizacional en la región central de México*. Manuscrito presentado para su publicación y galardonado en el Premio Nacional de Investigación Laboral 2005. México, DF, México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Giek, D. G. y Lees, P. L. (1993). On massive change: Using the competing values framework to organize the educational efforts of the human resource function in New York State Government. *Human Resource Management*, 32, 9 – 28. doi: 10.1002/hrm.3930320102.

Helfrich, C. D., Li, y. F., Mohr, D. C., Meterko, M. y Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework:

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

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

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

Hernández-Sampieri y Andrade (2011). *Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos*. Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya, México.

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

Huff, R. F. (2006). *Organizational culture*. Recuperado de [http://sage-reference.com/governance/Article\\_n370.html](http://sage-reference.com/governance/Article_n370.html)

Jaime, P. y Araujo, Y. (2003). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Recuperado de <http://scholar.google.com.mx/scholar?q=clima+y+cultura+organizacional&hl=es&lr=>

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

- Jaskyte, K. y Dressler, W. W. (2004). Studying culture as an integral Aggregate variable: Organizational Culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field methods*, 16 (3), 265 - 284. doi: 10.1177/1525822X03262281
- Jo, S. J. y Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organizational commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of leadership and organizational studies*, 18 (3), 353 - 364. doi: 10.1177/1548051811405208.
- Johnson, B. H. (2009). Empowerment of nurse educators through organizational culture. *Nursing Education Perspectives*, 30 (1), 8 - 13.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. y Gillespie, D.F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1), 143 - 158.
- Latta, G. F. (2009). A process model of organizational change in cultural context (OC3 Model): The impact of organizational culture on leading change. *Journal of leadership and organizational studies*, 16 (1), 19 - 37. doi: 10.1177/1548051809334197
- Maldonado, G., Martínez, M. C. y García, D. (2010). Aplicación del Modelo CVF en la pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. *Investigación y Ciencia*, 50 (septiembre-diciembre), 33 - 39.
- Méndez, S. (2008). *Caracterización del clima y la cultura organizacional del primer club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

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

Nelson, R. E. (2011). Adversity, organizational culture and executive turnover in a brazilian manufacturer. *Organization studies*, 32 (3), 407 - 425. doi: 10.1177/0170840610397479

Plakhotnik, M. S. y Rocco, T. S. (2011). What do we know, how much and why it matters: Organizational culture and AHRD research 1994-2009. *Human Resource Development Review*, 10 (1), 74-100. doi: 10.1177/1534484310388992

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. y Roberts, J. E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 389 - 416.

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. P. y St. Clair, L. S (2007). *Becoming a master manager: A Competing Values Approach* (4ª. Ed.). Hoboken, NJ, E.E. U.U.: John Wiley & Sons.

Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363 - 377.

Quintero, Z. y Tibusay, V. (2007). *Dirección por valores y roles administrativos ejecutados*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

- Raz, A. E. (2009). Transplanting management: Participative change, organizational development and the globalization of corporate culture. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (2), 280 – 304. doi: 10.1177/0021886309333442.
- Reichers, A., E. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An Evolution of Constructs. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 5 - 39). San Francisco, California, EE.UU.: Jossey-Bass.
- Schneider, B. J. (1990) (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA, E.E.U.U.: Jossey-Bass.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20 (4), 67 - 75.
- Sanderson, D. M. (2006). *Using a competing values framework to examine university culture*. Tesis de maestría no publicada. Queensland University of Technology, Queensland, Australia.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. y Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational studies*: 15 (2), 145 - 158. doi: 10.1177/1548051808324100
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*, 63, 7 - 27.

- Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia
- Sendelbach, N. B. (1993). The competing values framework for management training and development: A tool for understanding complex issues and tasks. *Human Resource Management*, 32 (1), 75 – 99. doi: 10.1002/hrm.3930320105
- Stevens, B. (1996). Using the Competing Values Framework to Assess Corporate Ethical Codes. *Journal of Business Communication*, 33, 71 - 84. doi: 10.1177/00219436
- Tracy, S. J. (2009). *Organizational culture*. Recuperado de [http://sage-reference.com/communicationtheory/Article\\_n269.html](http://sage-reference.com/communicationtheory/Article_n269.html)
- Values, T. C. y Market, H. (2005). The Competing Values Framework. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 2 (7), 1024 – 1040.
- Vilkinas, T. y Cartan, G. (2006) The Integrated Competing Values Framework: Its spatial configuration. *Journal of Management Development*, 25 (6), 505 – 521.
- Wells, M. M., Thelen, L. y Ruark, J. (2007). Workspace personalization and organizational culture: Does your workspace reflect you or your company? *Environment and behavior*, 39 (5), 616 – 634. doi: 10.1177/0013916506295602
- Yescas, M. (2008). *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*. Tesis de maestría no publicada, Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, Instituto Politécnico Nacional, Oaxaca, México.
- Yu, T. y Wu, N. (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4 (7), 37 - 42.

**Apéndice 1. Ítems del instrumento de recolección de los datos (cuestionario)<sup>2</sup>**

1. La dirección o gerencia permite a las personas que trabajan aquí tomar sus propias decisiones la mayor parte del tiempo.
2. En esta empresa tenemos un programa de calidad permanente y todos participamos en grupos o equipos para la calidad.
3. En esta empresa, la dirección o gerencia toma en cuenta a las personas cuando las decisiones que van tomar les afectan a estas personas.
4. Los supervisores o jefes en esta empresa realmente entienden bien los problemas de los empleados.
5. Las personas que trabajamos en esta empresa recibimos bastante capacitación y entrenamiento para que podamos usar los equipos nuevos.
6. Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito.
7. Esta compañía cuida mucho a sus empleados.
8. En esta empresa es muy importante seguir las reglas.
9. En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.
10. La dirección o gerencia confía en las personas que trabajan aquí para que tomen sus propias decisiones sobre el trabajo sin tener primero que pedir permiso.
11. En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información y se ayudan.
12. A la dirección o gerencia le gusta hacer las cosas a la antigua, de maneras tradicionales.
13. En esta empresa las necesidades del cliente son consideradas más importantes que las reglas y procedimientos.
14. Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer.

---

<sup>2</sup> Las opciones de respuesta son del tipo de escala Likert (Totalmente verdadero, más bien verdadero, más bien falso, totalmente falso), codificándolas del 1 al 4, según sea el caso (ítems positivos y negativos).

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

15. En mi departamento hay mucho compañerismo.
16. En esta empresa frecuentemente la mala planeación hace que NO se logren los resultados esperados.
17. La dirección o gerencia de esta empresa es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente.
18. Esta empresa nos proporciona mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo.
19. En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.
20. En esta empresa los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que trabajan con ellos.
21. A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron o no bien su trabajo.
22. En esta empresa se espera que las personas que trabajan aquí hagan demasiado en un día.
23. Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento.
24. Podrían hacerse mejor las cosas, si las personas se detuvieran más para pensar.
25. La forma de hacer las cosas en esta empresa NO ha cambiado mucho desde que yo entré a trabajar.
26. En esta empresa no se mueve un dedo ni se hace algo hasta que los jefes lo autorizan.
27. En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva.
28. En esta empresa todo tiene que ser hecho siguiendo cuidadosamente las reglas y procedimientos.
29. Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.
30. Los cambios que se hacen en esta empresa son muy lentos.
31. En esta empresa NO tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.



Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

32. En esta empresa los supervisores o jefes guían a su gente.
33. En esta empresa todos tienen muchos deseos de mejorar sus habilidades y capacidades.
34. Esta empresa está buscando continuamente nuevas oportunidades en el mercado.
35. En esta empresa, la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores.
36. En esta empresa se modifican los objetivos cuando las circunstancias cambian.
37. En esta empresa hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos.
38. En esta empresa los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios.
39. La dirección o gerencia de la empresa comunica claramente a todos hacia donde quiere ir en el futuro.
40. En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos.
41. Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.
42. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.
43. Esta empresa es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos.
44. En esta empresa las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo.
45. En esta empresa NO se capacita a las personas cuando hay una nueva máquina o equipo.
46. En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.
47. Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados.
48. La productividad podría mejorarse si los trabajos estuvieran mejor organizados y planeados.

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

49. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.
50. En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos.
51. Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa.
52. Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas.
53. En esta empresa frecuentemente hay problemas de comunicación.
54. Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados.
55. En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente.
56. En esta empresa las nuevas ideas se aceptan rápidamente.
57. La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos.
58. Los empleados de esta empresa siempre quieren poner lo mejor de ellos mismos.
59. La dirección o gerencia de esta empresa les exige demasiado a las personas que trabajan aquí.
60. En esta empresa NO se dan muchas maneras de mejorar el servicio al cliente.
61. Todos los que trabajamos aquí sabemos cuáles son los planes de esta empresa.
62. Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos.
63. En general, en esta empresa es difícil saber qué tan bien o mal hace uno su trabajo
64. En esta empresa sí se pueden ignorar los procedimientos y las reglas si esto ayuda a mejorar el trabajo.
65. En esta empresa la dirección o gerencia no está interesada en probar nuevas ideas de trabajo
66. La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente.
67. Las personas de esta empresa estamos bajo presión para hacer el trabajo.

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

68. Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.
69. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.
70. Esta compañía siempre está buscando lograr las normas más altas de calidad.
71. Los empleados de esta empresa tienen entusiasmo en su trabajo.
72. Esta empresa es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios.
73. Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo.
74. La empresa realmente se preocupa más por lo que pasa aquí dentro que lo que sucede afuera con los clientes y consumidores.
75. El trabajo en esta empresa es muy relajado.
76. Esta empresa es lenta para responder a las necesidades del cliente.
77. Los empleados NO tienen claros los objetivos de la empresa.
78. En esta empresa rara vez se evalúa la productividad de los empleados.
79. En esta empresa dedicamos poco tiempo a repasar los objetivos de trabajo.
80. En esta empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas.
81. La calidad se toma muy seriamente en esta empresa.
82. Los empleados de esta empresa tienen éxito porque se esfuerzan mucho por hacer un buen trabajo.
83. En esta empresa NO es necesario seguir los procedimientos al pie de la letra o forzosamente.
84. Esta compañía es justa con sus empleados.
85. En esta empresa nos preocupan más los procesos internos de trabajo que el mercado externo (clientes y consumidores).
86. Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.
87. En esta empresa realmente hay pocos conflictos entre los departamentos o son pequeños.

Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia

88. Esta empresa NO tiene una gran reputación de producir productos de la más alta calidad
89. Sabemos muy bien a dónde va la empresa.
90. Podrían ahorrarse tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.
91. Los empleados de esta empresa hacen poco esfuerzo o lo mínimo posible.
92. En general, los trabajos aquí NO son muy exigentes ni demandantes.
93. Los empleados de esta empresa creemos que el éxito de la compañía depende de un trabajo de mucha calidad.
94. Los supervisores o jefes en esta empresa son amigables y se acercan a las personas que trabajan con ellos.
95. Los empleados de esta empresa NO tenemos una idea clara de qué tan bien o mal estamos haciendo nuestro trabajo.

Nota: Se agregan las variables demográficas que se consideren pertinentes.