

# EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN OBJECTIVE SIGN OF,  
ORGANIZATIONAL CULTURE

**Recibido:** 29 de septiembre de 2010

**Aprobado:** 18 de marzo de 2011

## **María Angelina Arriola Miranda**

Doctora en Investigación Psicológica por la Universidad Iberoamericana. Directora del Centro de Estudios Organizacionales del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. Correo electrónico: Directora del Centro de Estudios Organizacionales,

Correo electrónico: [marriola@itesm.mx](mailto:marriola@itesm.mx) - [marriola42@prodigy.net.mx](mailto:marriola42@prodigy.net.mx)

## **Édgar Salas Rivera**

Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Consultor Junior de Accenture, México.

Correo electrónico: [samoluh@yahoo.com.mx](mailto:samoluh@yahoo.com.mx)

## **Tania Beatriz Bernabé González**

Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. Docente de la misma Institución.

Correo electrónico: [tania\\_bernabe@hotmail.com](mailto:tania_bernabe@hotmail.com)

## EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### Palabras clave

Clima organizacional  
Cultura organizacional  
Integración

### Resumen

Los estudios de cultura y clima organizacional han tenido un desarrollo íntimamente ligado en la teoría organizacional. El vínculo entre estos dos fenómenos es tan cercano que la confusión entre los términos no es poco común. En un esfuerzo por definir la relación entre estos dos constructos, más que las diferencias, este trabajo intenta verificar si el clima organizacional se puede considerar una manifestación objetiva de la cultura organizacional. El estudio fue instrumentado mediante la aplicación de un inventario que mide clima organizacional y cultura en tres organizaciones. Los resultados mostraron que el clima se puede considerar una manifestación objetiva de la cultura después de análisis de correlación y regresión. Los elementos del clima, relaciones con la autoridad y relaciones interpersonales, están correlacionados significativamente con los valores a nivel cultural. Mientras que los factores del clima de seguridad y retribución impactan en los artefactos culturales. Este estudio abre la oportunidad para que las organizaciones integren al clima y la cultura como parte de su planeación estratégica para definir las formas de gobierno, liderazgo, motivación, entre otros procesos organizacionales que más se adecúen a la cultura de la organización.

**Clasificación JEL:**M14, M19

## THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN OBJECTIVE SIGN OF, ORGANIZATIONAL CULTURE

### Key words

Organization Climate  
Organizational Culture  
Integration

### Abstract

Studies about culture and organization climate have been intimately linked to the organizational theory. This link between these two phenomena is so close that confusion is not rare. The purpose of this study is to verify if the organization climate is considered an objective sign of organizational culture, aiming at the relationship between these constructs rather than their differences. Results were obtained from the application of an inventory that measures organization climate and culture in three organizations. After the regression and correlation analysis, the outcome showed that organization climate could be considered as an objective sign of culture; noting that the elements of climate, authority and interpersonal relations are significantly correlated with cultural values whereas the climate aspects of security and reward impact the cultural artifacts. This study provides a space for organizations to integrate climate and culture as part of their strategic planning to define forms of governance, leadership and motivation, among other organizational processes that could fit best the organizational culture.

## Introducción

Los conceptos de cultura organizacional y clima organizacional han sido temas de interés dentro de la teoría de la organización en los últimos treinta años (Frost, Moore, Louis, Lundberg y Martin, 1985; Smircich, 1983; Schein, 2004; Schneider, 1990; Alvesson, 2002; Martin, 1992, 2002; Trice y Beyer, 1993; Schultz, 1994). Los investigadores y consultores son atraídos por los conceptos de cultura y clima organizacional por su participación en la creación de significados en las organizaciones (Alvesson, 2002). Sin embargo, aún se presenta confusión entre los términos (Schein, 2004; Schneider, 1990), que si bien son parte del mismo fenómeno, también cada uno posee características propias que lo identifican. Uno de los aspectos que ayudaría al esclarecimiento de las diferencias sería la delimitación de los vínculos más que las disimilitudes. La unión de estos dos conceptos y su incorporación al desarrollo de la planeación estratégica brinda una gran oportunidad a los líderes organizacionales para entender las formas de gobierno que más se adecuan a su organización. En este orden de ideas, Schein (2004) propone que el clima es una manifestación de la cultura; por tanto, para hacer un estudio en detalle del mismo es necesario conocer las bases que dan pie a la conformación del clima en una organización dada. A pesar de la utilidad de este tipo de investigaciones, la mayoría de los estudios realizados en cultura y clima organizacional presentan limitaciones en cuanto a la forma de aproximarse al objeto de estudio.

Algunos estudios presentan una tendencia peligrosa al sugerir una cultura y/o clima organizacional "correcto", para el gobierno y control organizacional. Sin embargo, los estudios que proponen distintos beneficios utilizan diferentes definiciones de cultura y, en algunos casos, realizan análisis superficiales con un incorrecto uso del constructo de la cultura, de acuerdo con Schein (2004). Así, Schein propone que el estudio de la cultura en las organizaciones permite entender los aspectos complejos y escondidos de la dinámica en las organizaciones, los grupos y las

ocupaciones, lo cual se dificulta con el uso de definiciones y estudios superficiales.

El estudio de la cultura organizacional multienfoques permite superar algunas deficiencias que presentan los estudios basados en una sola perspectiva. De esta forma, Martin (2002) propone que la cultura debe ser estudiada mediante tres enfoques simultáneamente y no secuencialmente. Los enfoques planteados por Martin para el estudio holístico de la cultura son el de integración, el de diferenciación y el de fragmentación. Dentro de una organización, algunos aspectos de la cultura serán compartidos por la mayoría de los miembros, lo que permitirá consenso y claridad en algunos componentes culturales. Por otro lado, algunos elementos de la cultura estarán caracterizados por la inconsistencia expresada a través de la interpretación de los mismos de forma distinta por diferentes grupos; lo anterior permite el surgimiento de subculturas que tienen una relación de apoyo, conflicto o independencia entre sí.

Cada perspectiva brinda al investigador una serie de ideas que tomadas en conjunto generan una visión sistémica, en comparación con estudios basados en una sola orientación. Por último, el abordar la investigación desde una visión sistémica e integrada permite cubrir las deficiencias y limitaciones de unos con los otros. Por ejemplo, el enfoque de integración no reconoce la existencia de la ambigüedad ni las inconsistencias, mientras que los estudios de diferenciación y fragmentación no contemplan aspectos culturales que son compartidos por la mayoría de la organización. Por todo lo expuesto se plantea que estudiar la cultura es una tarea compleja, de ahí es que en busca de aproximaciones más eficientes se ha considerado la relación entre clima y cultura organizacional.

De acuerdo con Denison (1996) el clima es una manifestación de la cultura; sin embargo, es un supuesto que aún tiene pocos trabajos empíricos que demuestren la relación. El clima organizacional está vinculado cercanamente a la cultura organizacional puesto que es considerado una expre-

sión de la misma (Denison, 1996). En este sentido, la cultura organizacional conforma la personalidad de la organización (Schein, 2004), la cual permite hacer sentido a las personas de los patrones de experiencias y comportamientos a través de la percepción, base para la conformación del clima organizacional (Schneider, Bowen, Ehrart y Holcombe, 2000). De acuerdo con Toro (2001), un clima armonioso repercute y mejora el gobierno y control, generando competitividad en las organizaciones.

El objetivo del presente es verificar si el clima organizacional es una manifestación objetiva de la cultura de la organización, definiendo la cultura desde la perspectiva de integración. En muchos estudios se proponen la relación y la diferencia entre la cultura y el clima, pero pocos los integran como conceptos sistémicos. La búsqueda de esta relación podría dar pie al uso del clima como una herramienta de planeación estratégica para definir las formas de gobierno, control, comunicación, motivación, entre otros fenómenos organizacionales.

Dado este contexto, surge como pregunta de investigación para este trabajo la siguiente: ¿el clima organizacional es manifestación de artefactos, valores y supuestos de la cultura organizacional?

## **Cultura y subculturas organizacionales: definiciones y componentes**

En esta sección presentaremos la definición de cultura que será utilizada para cumplir con el objetivo de este trabajo. El concepto de cultura organizacional surge gracias a la ruptura con el racionalismo y la concepción mecanicista de la organización (Burrell y Morgan, 1979; Morgan, 1997).

Anteriormente, los miembros de una organización eran considerados como herramientas que permitían el logro

eficiente de los objetivos. Además, la evaluación de varias alternativas relativas a la estructura organizacional suponía el cálculo y predicción del comportamiento organizacional (Schultz, 1994). Por el contrario, el concepto de cultura se centra en el marco de referencia por el cual las personas dan por sentado sus actividades sociales y ocupacionales, más que estudiar las estructuras y las actividades orientadas al trabajo en las organizaciones.

En general, existe una vasta cantidad de definiciones de cultura (Martin, 2002; Schein, 2004; Trice y Beyer, 1993; Schultz, 1994; Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000). Muchas caracterizan a la cultura como la acumulación de ideas, valores y enfoques no verbales que permean la vida organizacional mediante supuestos, significados y creencias arraigados profundamente (Martin, 2002; Trice y Beyer, 1993).

La definición más difundida de cultura organizacional es la propuesta por Schein (2004): "la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas." (p. 12). Schein no contempla la existencia de inconsistencias dentro de las organizaciones, supone que la cultura organizacional es compartida en su totalidad y que sus manifestaciones se expresan en los distintos niveles culturales.

Al respecto Martin (1992) expresa que la cultura debe ser explorada desde tres perspectivas: integración, diferenciación y fragmentación, cuyas características se encuentran resumidas en la tabla I. Scott (1992) define a las perspectivas como "modelos analíticos que intentan guiar e interpretar la investigación empírica" (p. 55), por lo que cada perspectiva implica interés en ciertos aspectos que las otras no contemplan.

**Tabla I:** Características de las Tres Perspectivas de Estudio de Cultura Organizacional

Perspectiva	Integración	Diferenciación	Fragmentación
Orientación al consenso	Consenso en toda la organización	Consenso en la subculturas	No consenso, múltiples visiones
Relación entre manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Complejidad (no hay consistencia ni inconsistencia clara)
Orientación a la ambigüedad	La excluye	La canaliza fuera de las subculturas	Se centra en ella

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Martin (1992, 2002) considera por tanto, que la cultura organizacional no sólo está compuesta de elementos que son compartidos por la mayoría de los miembros que la integran, sino que también está conformada por inconsistencias y ambigüedades. Las inconsistencias son causantes del origen de grupos cuyos valores, supuestos básicos y prácticas son afines o consistentes al interior aún cuando dichos elementos no sean consistentes con los de la organización a la que pertenecen. El enfoque de integración intenta conocer los elementos que permiten el consenso de la cultura, la consistencia entre los componentes y excluye la ambigüedad. El énfasis de este trabajo considera la perspectiva de integración, la cual contribuye a la cohesión y a la alineación de esfuerzos hacia el cumplimiento de metas organizacionales.

Por otro lado, la perspectiva de diferenciación centra su interés en las inconsistencias al interior de la organización. Finalmente la de fragmentación centra su estudio en la complejidad y en la ambigüedad inherente a la cultura organizacional, argumentando que el consenso es imposible de lograr cuando existen múltiples visiones (Martin, 1992).

La gran mayoría de los estudios en cultura organizacional asumen que ésta es compartida por los miembros de la organización generando armonía y un sentido de unión que permite la consecución de los objetivos (Martin, 2002). La literatura en cultura organizacional tiene una fuerte tendencia hacia el desarrollo de la perspectiva de integración.

Considerando las perspectivas propuestas por Martin (1992), la cultura organizacional se refiere a los aspectos de la vida organizacional como historias que cuentan a los nuevos miembros para explicar como se hacen las cosas, la organización de las oficinas y los objetos personales, las bromas, la atmósfera de trabajo, las políticas oficiales, las relaciones para reportar, entre otros aspectos. Lo anterior se expresa a través de detalles que generan patrones de significado que se manifiestan en armonía, en conflicto entre grupos o en ambigüedad.

Los trabajos de cultura organizacional se refieren a una sola entidad que es uniforme y consistente (Schultz, 1994), en la cual se considera la presencia de elementos culturales que permiten la armonía en la organización, es decir que la mantienen unida y cohesionada. Por otro lado, también refleja la existencia de grupos al interior de la organización, los cuales tienen conflictos por las inconsistencias en distintos elementos culturales (importancia de los valores, estilo de liderazgo, aplicación de las políticas y procedimientos etc.). Cada grupo organizacional está diferenciado, posee una cultura que los identifica y que al interior de la organización se consideran subculturas.

Trice y Beyer (1993) proponen que las organizaciones están compuestas por múltiples subculturas discretas que están unidas, fuerte o suavemente, por una cultura general. Siendo la cultura general la que está constituida por elementos

que son profesados por cada persona en la organización, independientemente de la subcultura a la cual pertenecen. En este sentido, las organizaciones pueden tener una cultura organizacional general y múltiples subculturas (Martin, 1992, 2002; Trice & Beyer, 1993). Schein (2004) apunta que las subculturas tienden a surgir con más facilidad en organizaciones grandes.

Trice y Beyer (1993) dicen que las subculturas organizacionales consisten en conjuntos distintivos de ideologías, formas culturales y otras prácticas que identifican a un grupo de personas en una organización determinada. La cultura organizacional influencia en cierta forma a las subculturas, así como éstas tienen un impacto en la conformación de la cultura general de una organización, en especial las subculturas profesionales puesto que tienen una cultura aprendida e internalizada gracias a la educación formal que recibieron y a la actualización constante que sufren mediante asociaciones externas y comunidades académicas (Van Maanen & Barley, 1984). Las subculturas difieren entre ellas mismas, lo cual genera relaciones de armonía o apoyo entre algunas, de conflicto y rivalidad entre otras y de independencia entre varias de las mismas (Martin, 1992).

Las definiciones de los estudios de cultura organizacional deben coincidir con la forma en que los componentes culturales son operacionalizados; sin embargo, pocos son los estudios que se mantienen coherentes en su definición y operacionalización (Martin, 2002). En este sentido, resulta vital conocer los componentes que los estudios de cultura en las organizaciones toman en cuenta para explorarla.

Los componentes que conformarán e integrarán a la cultura organizacional para este estudio están dados por la propuesta de Martin (1992) quien toma como referencia los trabajos desarrollados por Schein (2004), Hofstede (1991), Schultz (1994), por mencionar algunos. Martin (1992; 2002) condensa la propuesta de trabajos teóricos y empíricos que fueron desarrollados bajo distintas perspectivas para el estudio de la cultura organizacional, por tanto los com-

ponentes de su modelo contemplan el análisis de la cultura organizacional desde un punto de vista de integración, diferenciación y fragmentación.

Los componentes de la cultura y las subculturas organizacionales son los temas de contenido (valores y supuestos), las prácticas formales e informales y las formas culturales o artefactos (Martin, 1992).

Las formas culturales o artefactos incluyen a los ritos, las historias, la jerga, el humor y la organización del espacio físico incluyendo la arquitectura, el diseño interior y los códigos de vestimenta (Martin, 2002). Las formas culturales ocupan el espacio de la cultura organizacional más visible puesto que están compuestos por elementos observables (Alvesson, 2002). Estas formas son un elemento cultural discriminado en la investigación porque en el pasado existía la creencia de que la cultura sólo podía ser conocida a través de los valores y supuestos básicos; mientras que las formas culturales aportaban poco (producto de su visibilidad), por lo que al final dependían de los elementos más profundos (Schein, 2004).

Otro elemento cultural son las prácticas organizacionales, las cuales han sido centro de atención de gran cantidad de trabajos en cultura organizacional. Las prácticas pueden ser formales o informales (Martin, 1992). Las prácticas formales son escritas (políticas y procedimientos) y, en cierta forma, la gerencia ejerce más control sobre ellas (Martin, 2002). Estas prácticas pueden ser referentes a la estructura, a la tarea y procedimientos, a las reglas y a los controles financieros. Por su parte, las prácticas informales se originan gracias a la interacción y socialización de la personas (conocimiento tácito, que se basa en la experiencia del individuo). En este sentido, las prácticas informales suelen ser no escritas y son la base de las reglas sociales (Martin, 2002). En muchos casos, las interacciones que se establecen, tienen lugar debido a las inconsistencias que existen entre las reglas escritas y contexto.

Por último, los temas de contenido pueden ser cognitivos, como las creencias y los supuestos tácitos, o actitudinales, como los valores. Algunos temas de contenido son deliberados (normas de comportamientos, códigos de ética), mientras que otros son inferidos a partir del comportamiento de las personas en la organización (no contradecir a los jefes). Los primeros son superficiales porque tienen como utilidad causar un impacto en los miembros o en una audiencia externa, pero el impacto puede no tener éxito y, por tanto, no se practican. En su caso, los temas de contenido tienen un nivel de interpretación más profundo ya que surgen a partir del comportamiento observado.

A partir de esta discusión, se considera la definición de Schein (2004) sobre lo que es cultura organizacional y se asume la perspectiva de integración que propone Martín (2002), ambos aspectos integran el modelo que guiará el análisis de este trabajo (figura 1).

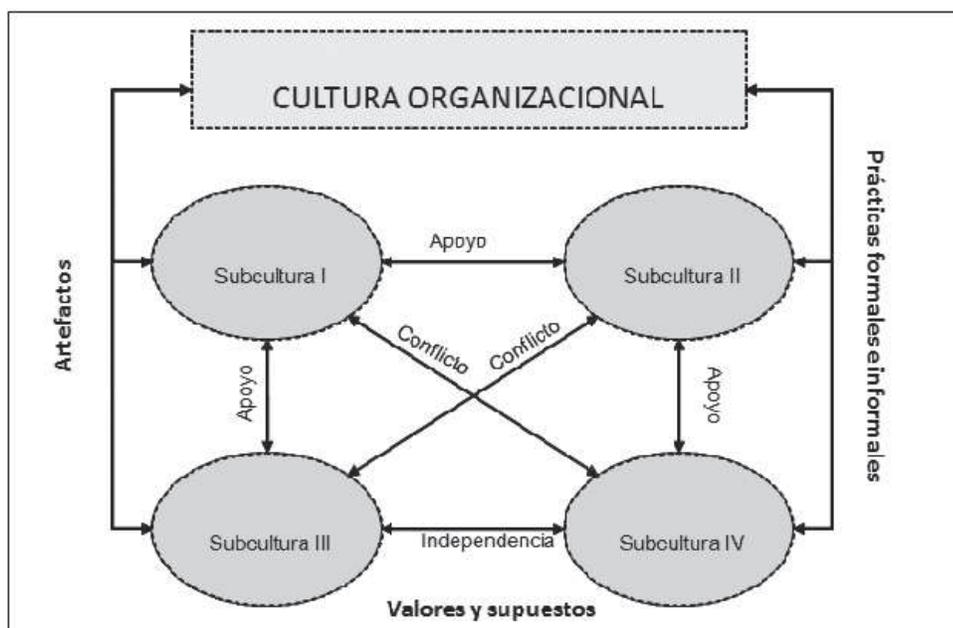
Una vez planteado el modelo de análisis de cultura se definirá el clima organizacional y la propuesta de sus componentes.

## Clima organizacional: definición y componentes

En esta sección expondremos la definición a utilizar de clima organizacional y la propuesta de los componentes que lo integran y que, por tanto, tienen injerencia en la percepción de los individuos sobre su entorno.

El clima organizacional es un determinante clave para fenómenos significativos de la vida organizacional como son la productividad y la competitividad (Toro, 2001), entendiendo como productividad una medida sobre que tan bien son utilizados y combinados los recursos en la empresa para lograr los resultados previstos; y como competitividad a la

**Figura 1:** Modelo de cultura organizacional



capacidad de una empresa, equipo o persona para aventajar a otros en la producción de bienes o servicios que satisfagan plenamente las demandas de los clientes.

Kopelman, Brief y Guzzo (1990) plantean que el clima organizacional influye en la motivación y la satisfacción laboral, los cuales son reguladores del desempeño de los trabajadores y para el desarrollo, evolución y adaptación de la organización a su entorno (Brunet, 1983/1987).

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen los empleados acerca de su realidad laboral (Schneider, 2000). Las distintas investigaciones que abordan el clima mantienen un consenso sobre la afirmación anterior por lo cual la definición del término no varía mucho en su esencia.

La definición de clima organizacional que tomaremos como referencia en este trabajo es la de Schneider (1990):

El clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos.

De esta forma, el clima organizacional permite a las personas hacer sentido de su realidad, lo cual tendrá un impacto en el comportamiento.

Las dimensiones medidas por el clima organizacional son diversas, para propósitos de este trabajo se partirá de las dimensiones definidas por diversos autores (Toro, 2001; González, 2004; Likert, 1967; Litwin y Stringer, 1968; Pitchard y Karasick, 1973; Schneider y Bartlett, 1968). La mayoría de los trabajos hacen referencia a las relaciones interpersonales, a la relación con la autoridad, a cuestiones motivacionales y a cuestiones higiénicas.

Las dimensiones propuestas para este trabajo, fueron sometidas a un proceso de validación en un hospital público en la Ciudad de México, en donde se generaron los siguientes componentes:

**Relaciones con la autoridad:** grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder y la organización (Robbins, 1999/1998:355). Se refiere también al apoyo, al estilo de dirección, la consideración del trabajo, la moral de sus actos, la exigencia, la comunicación, el nivel de conocimientos y la retroalimentación. También se refiere al grado en que las autoridades permiten al empleado tener injerencia en las decisiones, así como en sus propias actividades.

**Relaciones interpersonales:** se refiere a la interacción de las personas con sus compañeros y a las características de la relación como la confianza, el respeto, la cordialidad, la cooperación, el conflicto y la cohesión (Toro, 2001). Además toma en cuenta la participación que se tiene en las decisiones como grupo, así como las actividades del trabajador que se realizan en conjunto con los compañeros.

**Factores higiénicos (Seguridad):** son factores que describen el entorno y previenen la satisfacción en el trabajo, pero tienen un efecto mínimo en la actitud positiva hacia éste (Herzberg, 1962). En este estudio se refieren a asuntos de seguridad física, así como la posibilidad de capacitarse, espacio y herramientas necesarias para que el trabajador realice sus actividades.

**Factores motivacionales (Retribución):** tienen una eficiencia en el estímulo de las personas para un desempeño y esfuerzo superiores al cotidiano (Herzberg, 1962). En el presente estudio se trata de la seguridad personal dentro del trabajo, de las recompensas y de las prestaciones adicionales que el trabajador percibe por su trabajo.

Las relaciones con la autoridad y las relaciones interpersonales son manifestaciones principalmente del tipo de interacción que se establecen entre los individuos de manera formal o informal. Las siguientes preguntas son una muestra de estas relaciones: existe una relación de confianza entre mi jefe y nosotros y me gusta la relación que tengo con mis compañeros. Por su parte, los componentes que se refieren a la seguridad y retribución, son manifestaciones principalmente del tipo de reglas y procedimientos que se establecen en la organización de manera formal, tal como se aprecia en las siguientes preguntas que conformaban el instrumento: la empresa cuenta con señalamientos suficientes para casos de desastre y se proporcionan reconocimientos o premios por un buen desempeño por parte de la empresa

Como se puede observar, las dimensiones propuestas para el clima organizacional aluden a ciertos elementos de la cultura que se pueden evaluar desde una perspectiva cuantitativa. Por esta razón, en la siguiente sección se exponen las interacciones entre los dos elementos organizacionales que estamos estudiando.

## Interacciones de la cultura y clima organizacional

La investigación sobre la cultura en el contexto organizacional se enfrenta a dos problemas principales relacionados entre sí. En primer lugar, el conocimiento empírico sobre el concepto en el contexto de las organizaciones para guiar los esfuerzos de investigación es escaso, y en segundo lugar, la diversidad conceptual existente hace que sea difícil de poner en práctica. La investigación existente en la cultura organizacional ha explorado sus componentes y la estructura sobre todo en el terreno teórico o empírico con el razonamiento deductivo (Sackmann, 1992)

De acuerdo con Schneider (2000), los investigadores de la cultura y el clima organizacional se centran en el estudio

de cómo las personas hacen sentido (filtración, proceso y adjudicación de significado) en las organizaciones y las consecuencias asociadas con dicho proceso. La generación de sentido se manifiesta como significados compartidos que forman la base para la acción. Los dos constructos se aprenden o experimentan mediante la socialización y a través de interacciones simbólicas entre los miembros del grupo u organización.

Tanto la cultura como el clima organizacional son constructos consistentes y multidimensionales con presencia a lo largo de la organización; por tanto, se puede hablar de clima, subclimas, cultura y subculturas organizacionales. Los dos campos de estudio intentan identificar factores del ambiente que tienen impacto en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La cultura existe en un nivel de mayor abstracción que el clima (Reichers y Schneider, 1990); por tanto, el clima es un fenómeno que presenta una mayor facilidad para su medición.

Las diferencias entre la cultura y las subculturas organizacionales podrían ocasionar el surgimiento de conflictos, que de alguna forma tendrán un efecto en el clima de la organización. De acuerdo con Schein (2004) existen grupos que al verse amenazados en sus componentes culturales (supuestos, valores y artefactos) por la cultura global de la organización, canalizan sus fuerzas hacia los conflictos más que al trabajo mismo. Estos conflictos se expresan en las relaciones entre compañeros y con los jefes, factores inherentes al clima organizacional, según la literatura revisada.

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

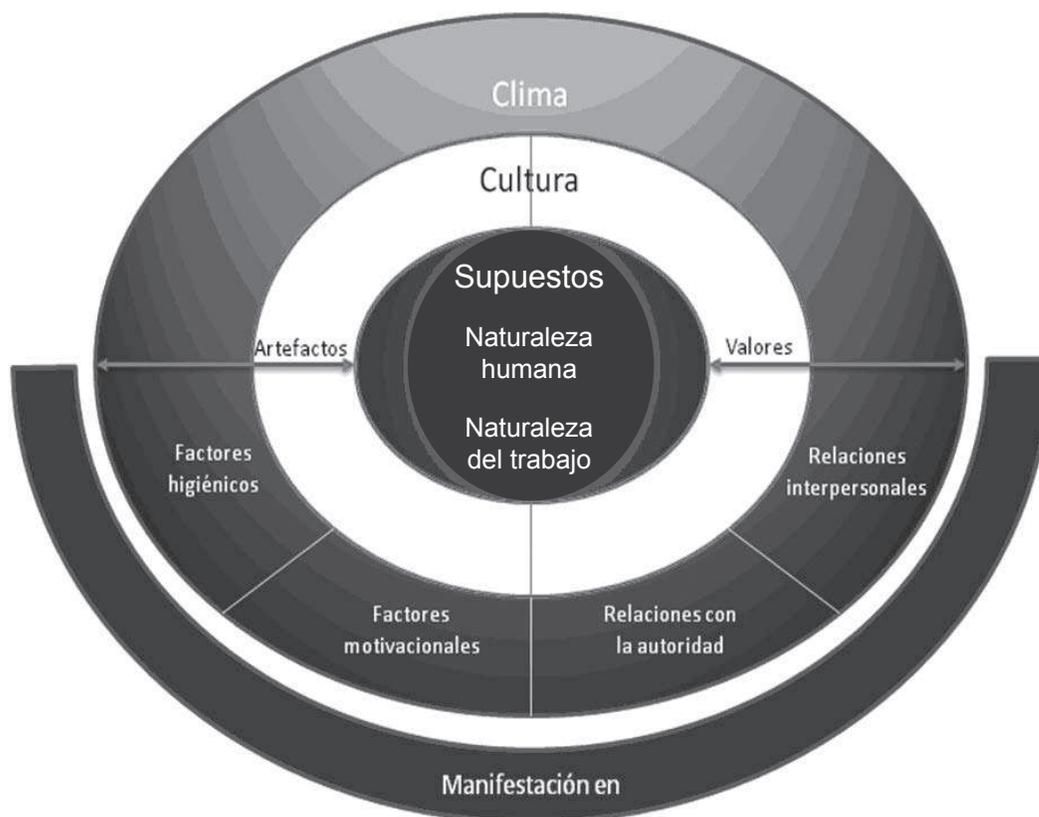
estancamiento o deterioro. De esta forma, el clima organizacional es punto de partida para iniciar y mantener un cambio sobre los aspectos o dimensiones culturales que requieran apoyo.

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.

Por ello, en este trabajo se somete a prueba empírica que el clima organizacional es una manifestación objetiva de la cultura cuyo modelo se expresa gráficamente en la figura II.

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. Este 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

**Figura II:** Relación entre la Cultura y el Clima Organizacional



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.

## Metodología

El presente trabajo tiene como objetivo verificar si el clima organizacional es una manifestación objetiva de la cultura de la organización, analizándola desde la perspectiva de integración. Por tanto la pregunta central de esta investigación es ¿es el clima laboral una manifestación objetiva de la cultura organizacional?:

- ¿Qué factores del clima organizacional se encuentran relacionados con los componentes de la cultura: artefactos o formas culturales y valores?
- Estableciéndose la relación entre los factores ¿Existen ciertos elementos del clima organizacional vinculados a los componentes de cultura organizacional? ¿Cuáles son?
- De existir una relación entre los componentes de clima y cultura ¿cuál es el impacto o fortaleza de esta relación?

El tipo de investigación que se desarrolló fue correlacional, cuyo propósito era conocer la relación que exista entre dos o variables en un contexto particular" (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006). En este caso las variables eran: clima y cultura organizacional

## Escenario

Esta investigación se llevó a cabo en tres organizaciones que pertenecen a los siguientes sectores: salud (IN, hospital público) y laboratorios de análisis clínico (QB, privado) y uno perteneciente a manufactura (RC, privado). Se aplicó

a todos los niveles de la organización (operativo, mandos medios y directores).

## Características de la muestra

Se aplicaron 740 cuestionarios distribuidos de la siguiente manera: RC (181, 24%), QB (250, 34%) e IN (350, 42%). En cuanto a la actividad que desarrollan en la organización: operativos 64.4.2%, supervisores el 26.42% y gerentes 8.1%.

## Variables de investigación

La variable dependiente en este estudio es el clima laboral, el cual se define como: la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos (Schneider, 1990).

Los componentes del clima:

**Relaciones con la autoridad:** se refiere al grado en que las autoridades permiten al empleado tener injerencia en las decisiones, así como en sus propias actividades.

**Relaciones interpersonales:** se refiere a la interacción de las personas con sus compañeros y a las características de la relación como la confianza, el respeto, la cordialidad, la cooperación, el conflicto y la cohesión (Toro, 2001).

**Factores higiénicos (Seguridad):** protección y procuración física (confort físico), social y emocional de los empleados en su lugar de trabajo por parte de la organización. Son las herramientas necesarias para que trabajador realice sus actividades.

**Factores motivacionales (Retribución):** se refiere a la seguridad personal dentro del trabajo, de las recompensas y de las prestaciones adicionales que el trabajador percibe.

La variable independiente es Cultura Organizacional, la cual se define de la manera siguiente:

Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funciona suficientemente bien para ser considerados válidos y por tanto ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 2004).

La forma de relacionarse puede manifestarse en relaciones de armonía, conflicto entre grupos o ambigüedades, dando lugar al surgimiento de subculturas.

Los componentes que integran la cultura son:

**Valores:** son las creencias y supuestos tácitos o actitudinales, pueden ser deliberados o inferidos. Se manifiestan en un nivel de mayor profundidad. Los valores que se consideraron en este trabajo fueron:

- Responsabilidad: cuidado por el trabajo y las obligaciones comunes en la organización
- Compromiso: utilizar los bienes, instalaciones, recursos humanos y financieros considerando criterios de racionalidad y ahorro
- Trabajo en equipo: son los procedimientos y metodologías que se utilizan para el logro de metas comunes
- Confianza: seguridad en la calidad del trabajo colectivo
- Respeto: reconocer y aceptar las cualidades y opinio-

nes de los demás

**Prácticas formales e informales:** estas prácticas son referentes a la estructura, tarea, procedimientos, reglas y a los controles financieros. Se puede ejercer más control sobre ellas. Las prácticas informales surgen a partir de las reglas sociales y la interacción entre los sujetos

**Formas culturales o artefactos:** incluye las características físicas como el diseño y distribución de la organización (estructura). Son visibles y observables

## Instrumento

Para evaluar las variables se construyó un inventario integrado por dos subescalas:

- Cultura organizacional
- Clima laboral

La calificación de ambas escalas se realizó considerando los siguientes valores: Siempre (6 pts); casi siempre (5 pts); frecuentemente (4 pts); algunas veces (3 pts); casi nunca (2 pts.) y nunca (1 pts.)

El número de preguntas que integraba cada subescala se puede observar en la siguiente tabla

**Tabla 2:** Número de preguntas por subescalas

SUBESCALAS	COMPONENTES	No de preguntas
Clima	Relación con la autoridad	12
	Seguridad	5
	Relaciones interpersonales	11
	Retribución	16
Cultura	Artefactos	10
	Valores	14

Puntajes mayores implicaban una mayor presencia de los componentes de la cultura y del clima laboral.

Las escalas fueron sometidas a un proceso psicométrico de validación y confiabilidad. La escala de clima mostró una confiabilidad de 0.98, integrada por 4 componentes: relación con la autoridad, relaciones interpersonales, factores higiénicos y factores motivacionales. Por otro lado, la escala de cultura con una confiabilidad de 0.90 estuvo integrada por dos factores: valores y artefactos.

## Resultados

Los procedimientos estadísticos que se aplicaron están basados en el tipo de escala que se utilizó en los instrumentos (intervalar de tipo Likert).

### a. Con relación al instrumento

La prueba piloto del inventario se llevó a cabo en una de las empresas de salud y se validó en las otras dos organizaciones. En la subescala de clima se obtuvieron 4 de

los factores propuestos por Salas (op.cit). En la subescala de cultura, de los tres componentes que inicialmente estaban considerados (prácticas, valores y artefacto), después de los análisis psicométricos, se agruparon en dos: valores y artefactos. En general la confiabilidad del inventario fue de 0.90 y las confiabilidades por componente fueron las siguientes:

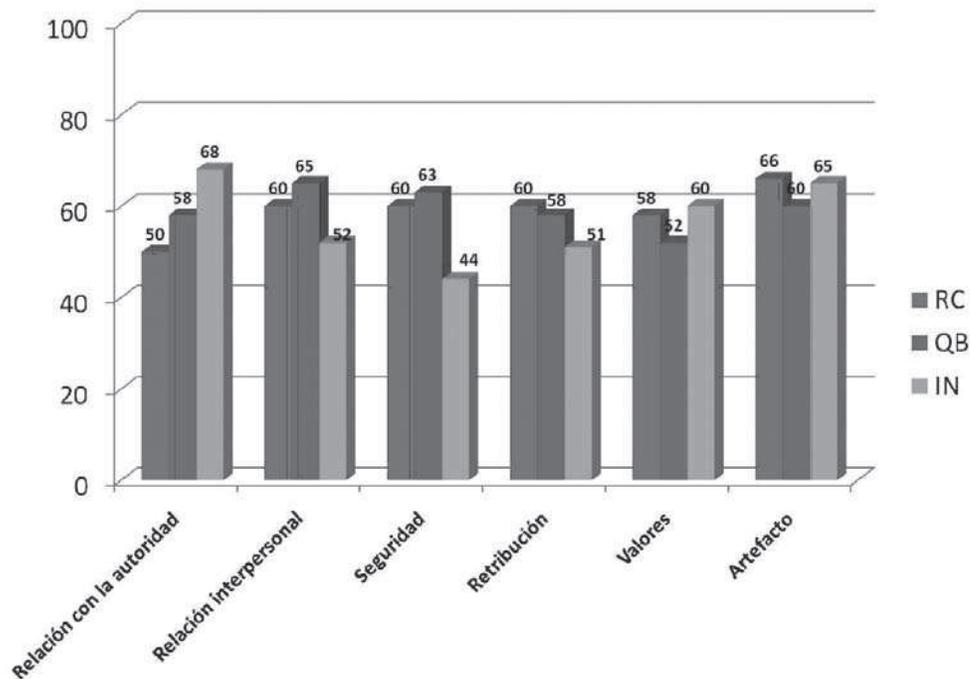
Se consideraron en los análisis estadísticos que se realizaron, todos los componentes que fueron comunes en las tres organizaciones: Relación con la autoridad, relaciones interpersonales, seguridad (factor higiénico en Salas, 2009) retribución (factor motivacional en Salas, 2009), artefactos y valores.

Los resultados se exponen considerando primero el comportamiento que presentaron las organizaciones en clima y cultura laboral de manera que se pudiera establecer inicialmente si en ambas subescalas las organizaciones manifiestan comportamientos parecidos.

**Tabla 3:** Confiabilidades de los componentes de las subescalas

SUBESCALA	COMPONENTES	ALFA DE CRONBACH
CLIMA	Relación con la autoridad	0.89
	Relaciones interpersonales	0.87
	Seguridad	0.85
	Retribución	0.91
CULTURA	Valores	0.86
	Artefactos	0.89

**Gráfica 1:** Niveles de clima y cultura organizacional



En general se puede afirmar que las organizaciones tuvieron comportamientos similares. Para el análisis de los datos se estableció como punto de corte la opción casi siempre (5)<sup>1</sup>,

esta constituye la media esperada en cada componente, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 4:** Medias esperadas

SUBESCALA	COMPONENTES	MEDIA ESPERADA	MEDIA OBTENIDA		
			RC	QB	IN
Clima	Relación con la autoridad	83	50	58	68
	Relaciones interpersonales	83	60	65	52
	Seguridad	83	60	63	44
	Retribución	83	60	58	51
Cultura	Valores	83	58	52	60
	Artefactos	83	66	60	65

<sup>1</sup> Teóricamente se espera que estos componentes tengan una presencia continua en las organizaciones

Los resultados obtenidos permiten afirmar que las organizaciones mostraron promedios por debajo de la media esperada. Así mismo al observar la tabla se evidencian diferencias entre los promedios que obtuvieron las organizaciones en los distintos componentes. Para verificar si estas diferencias entre las organizaciones eran significativas se realizó un análisis de varianza, no encontrándose diferencias entre éstas, lo que podría indicar que las organizaciones tienen un cultura integrada y por lo tanto los resultados de los análisis posteriores no se verán afectados.

Para conocer cuáles son los factores del clima organizacional que se encuentran relacionados con los componentes de la cultura (artefactos o formas culturales y valores), se realizó un análisis de correlación bivariada. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla que en general evidencia relaciones directas y significativas con tendencia alta.

Los resultados muestran que los factores de clima tienen correlaciones con los componentes de la cultura

altamente significativos y positivos. Relaciones con la autoridad muestra correlaciones significativas de manera alta tanto con los valores como con los artefactos. Relaciones interpersonales muestra correlaciones altamente significativas con valores (0.83) y en menor grado con artefactos (0.54). En los factores de seguridad y retribución, la mayor correlación se presenta con artefactos 0.88 y 0.86 respectivamente.

En general todos los componentes del clima tienen relaciones altamente significativas con los dos de cultura.

Al haberse comprobado la relación entre los componentes de clima y cultura, resulta pertinente conocer cuál es el impacto o fortaleza de esta relación. Para esto se realizaron análisis de regresión lineal simple, dado que la alta correlación entre las variables independientes conduce a un claro problema de multicolinealidad (80.7%).

**Tabla 5:** Correlación entre factores del clima laboral y los niveles de cultura

FACTORES DE CLIMA		COMPONENTES DE LA CULTURA	
		VALORES	ARTEFACTOS
Relaciones con la autoridad	Correlación de Pearson	0.87**	0.74**
	N	740	740
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	0.83**	0.54**
	N	740	740
Seguridad	Correlación de Pearson	0.61**	0.88**
	N	740	740
Retribución	Correlación de Pearson	0.66**	0.86**
	N	740	740

\*\* Sig. al 95%

**Tabla 6:** Regresiones

COMPONENTES DEL CLIMA	COMPONENTES DE LA CULTURA	
	VALORES	ARTEFACTOS
Relaciones con la autoridad	0.70*** (R <sup>2</sup> = 77%)	0.80*** (R <sup>2</sup> = 54%)
Relación interpersonal	0.36*** (R <sup>2</sup> = 69%)	0.32*** (R <sup>2</sup> = 29%)
Seguridad	0.19*** (R <sup>2</sup> = 37%)	0.38*** (R <sup>2</sup> = 79%)
Retribución	0.34*** (R <sup>2</sup> = 44%)	0.60*** (R <sup>2</sup> = 75%)

Los resultados obtenidos se observan en la tabla 6.

Consistente con el análisis de correlación se observa, que el grado de explicación de los valores es mucha más alta en las relaciones con la autoridad y en las relaciones interpersonales (R<sup>2</sup> = 77% y R<sup>2</sup> = 69%), mientras que los artefactos tienen un grado de explicación mucho más alto con respecto a seguridad y retribución (R<sup>2</sup> = 79% y R<sup>2</sup> = 75% respectivamente).

Un aspecto a destacar es que todos los coeficientes son positivos y significativos al 99%. Es decir, en estas tres empresas se verifica que una mayor responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, confianza y respecto (valores), así como una mejor organización de los espacios físicos, códigos de vestimentas, etc. (artefactos) implican una mayor injerencia en las decisiones y contenido de sus actividades (relación con la autoridad), una mejor interacción de los colaboradores entre sí (relaciones interpersonales), un mejor confort físico, social y emocional de los empleados (seguridad) y finalmente mejores compensaciones económicas, no económicas así como el reconocimiento del trabajo y la capacitación que la empresa ofrece (retribución).

En cuanto a la fortaleza de estas relaciones en esta muestra de organizaciones, se tiene que los valores y artefactos impactan fuertemente en las relaciones con la autoridad (coeficiente de 0.70 y 0.80 respectivamente). Por ejemplo si en estas empresas se impulsara un mayor trabajo en equipo y mejores condiciones laborales, los colaboradores podrían comprometerse con mayor ímpetu en su trabajo, lográndose

así que la cultura cumpla con dos de las funciones esenciales que Robbins y Judge señalan (2009): brindar identidad e impulsar el compromiso.

El componente de retribución es impactado fuertemente por los artefactos (0.60); éste puede ser explicado ya que las condiciones físicas en que se trabajan, brindan una percepción de mejor retribución en el trabajador. Con relación a los valores el impacto es más débil (0.34), es decir que si las empresas hacen referencia a estos de manera intangible sin vincularlos a hechos concretos, los colaboradores se tardarán más tiempo en desarrollar una mejor percepción de las compensaciones que reciben de parte de la organización.

Por su parte los valores impactan de manera débil a las relaciones interpersonales (0.36). Si en las tres empresas se tuvieran que generar nuevas guías para controlar o conformar nuevos comportamientos, realizarlos solamente basado en los valores sería insuficiente, probablemente se requeriría de otros elementos que permitieran el fortalecimiento de los nuevos comportamientos que se impulsan. Los artefactos presentan una relación muy débil (0.32) con las relaciones interpersonales, lo que podría indicar que en el marco de estas tres organizaciones para que los trabajadores puedan encontrar el sentido de los patrones de experiencia y comportamiento que se impulsan al seno de las organizaciones, se requerirá de mayores esfuerzo por parte de la dirigencia organizacional; así entonces cualquier proceso de gestión del cambio que se impulse debe de tomar en cuenta que cambiar solamente condiciones del entorno físico es insuficiente.

Finalmente el componente seguridad se ve impactado por los artefactos (0.38) de manera débil. Es decir, en estas empresas para generar una percepción positiva de confort físico, social y emocional a los trabajadores se deben realizar cambios en la estructura, espacios físicos y en los procesos organizacionales. De esta forma la cultura cumple con otra de sus funciones fundamentales, que es enlazar los elementos de la organización en un todo coherente y es lo que define la esencia de la cultura (Schein, 2004). Con respecto a los valores este elemento del clima evidencia una relación muy débil (0.19). Por ejemplo en las organizaciones indagadas tratar de realizar cambios en la percepción de seguridad enfatizando en los valores, no tendría el impacto deseado, ya que se requiere de mayores esfuerzos que si se realizaran considerando los artefactos.

En resumen los análisis han permitido establecer que los factores del clima laboral si pueden ser considerados manifestaciones objetivas de los niveles culturales: valores y artefactos

## Conclusiones

El objetivo del presente trabajo era verificar si el clima organizacional es una manifestación objetiva de la cultura. De acuerdo a los resultados se puede inferir que los elementos del clima organizacional que mantienen una relación cercana con los elementos de la cultura son relaciones con la autoridad, relaciones interpersonales, seguridad y retribución (ver tabla 2). En este sentido, los individuos al experimentar la cultura en dos niveles (valores y artefactos) construyen la percepción del clima que se da en la organización (Schneider, 2000).

Los resultados muestran que algunos elementos del clima organizacional mantienen una relación más cercana con algunos niveles de la cultura. Por ejemplo, los artefactos encontraron mayor apoyo en los de seguridad (higiénicos) y retribución (motivacionales), mientras que los valores encontraron mayor soporte en las relaciones, tanto con las autoridades como con los compañeros, lo que nos podría indicar que para que estos factores del clima se constituyan

en un elemento de sostenimiento de la cultura es necesario considerar valores y los artefactos con en el mismo nivel de importancia.

También, los resultados obtenidos en el análisis de regresión permiten definir el impacto que tienen las manifestaciones objetivas del clima para la consolidación de la cultura organizacional. Es decir, si las organizaciones quieren cohesionar los comportamientos de sus colaboradores en torno a los valores organizacionales, deben de gestionar la relación con la autoridad y la relación con sus pares. Asimismo, si se quiere profundizar en el significado compartido que tienen los artefactos para los colaboradores, es necesario gestionar seguridad y retribución.

Pocos son los trabajos que han demostrado una relación tangible entre estos dos elementos, más aún la mayoría de ellos los confunde o los usa indistintamente. Sin embargo, este trabajo aporta para la diferenciación entre los conceptos, pero sobre todo para comenzar a delimitar los puntos de encuentro e interacción entre estos dos fenómenos organizacionales. Es importante destacar que la cultura, en el caso de estas tres empresas, presentaba características fundamentalmente de integración. Es necesario destacar que una de las diferencias principales de los fenómenos es la volatilidad de los mismos. La cultura demuestra un patrón estable y resistente al cambio mientras que el clima es coyuntural y cambia constantemente. Por tanto, para que el clima refleje una aproximación a la cultura más acertada, éste debe ser explorado en entornos estables que minimicen la influencia de factores generadores de tensión en el clima.

Finalmente, como se demuestra en los análisis de los datos y específicamente en el análisis de regresión, queda claramente establecida que el clima organizacional es una manifestación de la cultura en estas tres empresas. Es interesante destacar que los factores del clima que están determinados por las relaciones son manifestaciones objetivas de los valores. Una posible explicación es que durante los procesos de socialización (con la autoridad o

los compañeros) los sujetos matizan su interacción a partir de los valores personales que los rigen. Por otro lado los factores de seguridad y retribución, son manifestaciones de los artefactos, lo cual es coherente, ya que en estos factores se reflejará el impacto que tienen las normas, prácticas, políticas y procedimientos que las organizaciones establecen como parte de sus procesos administrativos.

Otro factor relevante a discutir en este apartado es la presencia de los supuestos como parte de la cultura, los cuales por definición son intangibles, tienen bajo nivel de consciencia y no son cuestionables. Si bien, los supuestos no guardan una relación directa con el clima por su grado de abstracción, a partir de los valores y artefactos es posible investigar o inferir sobre los supuestos de una cultura. Este estudio abre la oportunidad para que las organizaciones se orienten a profundizar en los elementos más relevantes del clima de una organización para identificar sus propios supuestos culturales de una manera cualitativa.

El estudio es un aporte teórico y empírico a la relación entre clima y cultura ya que se presenta un modelo de la relación entre los constructos y analiza cuantitativamente las relaciones en distintas organizaciones. Sin embargo la muestra en que se desarrolló la investigación es insuficiente, por lo que sería conveniente extenderlo a una muestra más grande en la cual también se incorporará la indagación de los supuestos básicos, que en este estudio no se consideró

Por otra parte, los resultados sugieren un fin práctico dado que todos estos hallazgos son de vital importancia para la planeación estratégica y las acciones de recursos humanos que tienen cabida en las organizaciones, ya que indican cuáles podrían ser los factores que habría que gestionar para consolidar la cultura en una organización de manera que se ahorren costos y se logre impactar en la productividad y la competitividad.

Antes de finalizar es necesario establecer que estas conclusiones se enmarcan en organizaciones que presentan

una cultura fundamentalmente integrada, queda abierta la exploración de indagar si estas relaciones se expresan de manera diferente en organizaciones con culturas diferenciadas o fragmentadas, puesto que los análisis en estos casos no permitieron profundizar en dicho sentido.

## Referencias

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Great Britain: Sage Publications
- Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. P. M. y Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias* (L. Páez, Trad.). México: Trillas (Trabajo original publicado en 1983).
- Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. (Reimpresión 1994). EUA: Arena.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Frost, P. J.; Moore, L.; Louis, M. R.; Lundberg, C. C. y Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- González Treviño, L. (2004). *Análisis del clima organizacional y su relación con la cantidad de accidentes*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, N.L., México.
- Herzberg, F. (1962). New Approaches in Management Organization and Job Design. *Journal of Industrial Medicine*, November.
- Hofstede, G. & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices (pp. 401-415). En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. Berkshire, Inglaterra: McGraw Hill Book Company Europe.
- Johnston, H. R. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21, 95-103.

- Joyce, W.F. y Slocum J.W. (1979). Climates in Organizations. En Kerr, S. (Ed.). *Organizational Behavior* (pp. 317-336). OH, E.U.A.: Grid Publishing Company
- Kopelman, R. E.; Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco, California, E.U.A.: Jossey-Bass Publishers.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. Nueva York: McGraw Hill.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lyon, H. L. e Ivancevich, J. M. (1976). An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital. *Academy of management journal*, 17, 635-648.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2da. Ed.). Londres, Inglaterra, Sage Publications.
- Pitchard, R. P. y Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9, 126-146.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
- 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, E.U.A.: Jossey-Bass Publishers.
- Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional* (Fernández Molina, A.S., Trad.). México: Prentice Hall. (Trabajo original publicado en 1998).
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: an analysis of organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-162
- Salas, E. (2009). *Efectos de la Interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima de la Organización*. Disertación doctoral no publicada, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Distrito Federal, México.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ra. Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B (2000). The Psychological Life in Organizations. En N. M. Ashkanasy; C. P. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. XVII-XXI).U.S.A.: Sage Publications.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1990). The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. En B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture* (pp. 383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B; Bowen, D. E.; Ehrhart, M. G. y Holcombe, K. M. (2000). The Climate for Service: Evolution of a Construct. En N. M. Ashkanasy; C. P. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 21-36).U.S.A.: Sage Publications.
- Schultz, M. (1994). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin, Alemania: Walter de Gruyter.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems* (3ra. Ed.). Englewood, Cliffs: Prentice-Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts, of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Toro Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Van Maanen, J. y Barley, S. R. (1984) Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.