

# CLIMA Y CULTURA EN EMPRESAS DE LA REGIÓN CENTRO DEL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO

## CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN COMPANIES IN THE CENTRAL REGION OF GUANAJUATO, MEXICO

José Felipe Ojeda Hidalgo\*  
*Universidad Politécnica de Guanajuato*  
Yadhira Del Carmen Chávez Hernández\*\*  
*Centro Tecnológico Agropecuario, Sinaloa*

**RECIBIDO:** Mayo 3 de 2013

**ACEPTADO:** Junio 4 de 2013

### Resumen

El objetivo del presente artículo de investigación consistió en contrastar las dimensiones de la escala UNI, en siete empresas consolidadas de la región central del estado de Guanajuato, México. Las empresas que se analizaron pertenecen a los sectores alimenticios, de autopartes y productos de belleza femenina. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un método descriptivo, a través de un diseño trasversal. La escala mostró una confiabilidad alta (Alpha de Cronbach de 0.838) para los 610 participantes. Primero se analizó la escala en su conjunto, y después, por empresa. Los resultados se presentan por dimensión y cuadrante. Además, se establecieron las variabilidades de las dimensiones que conforman la escala UNI. Se concluye que las dimensiones del clima y la cultura organizacional están vinculadas, y que la escala UNI sirve para identificar y analizar estos constructos.

**Palabras clave:** Clima, cultura, empresas mexicanas.

---

\* Docente investigador de tiempo completo, vinculado a la Universidad Politécnica de Guanajuato  
jojeda@upgto.edu.mx

\*\*Ingeniera Agroindustrial. Vinculada al Centro Tecnológico Agropecuario, Sinaloa, vchavezcbta229@hotmail.com

## **Abstract**

The purpose of this research study was to compare the dimensions of the UNI scale in seven consolidated companies in the central region of Guanajuato, México. The companies that were analyzed belong to the food, auto parts and female's beauty sectors. A quantitative approach was used, with a descriptive method, through a cross-sectional design. The scale showed high reliability (Cronbach's Alpha of 0.838) for 610 participants. The scale was first analyzed as a whole, and then by company. The results are presented per dimension and quadrant; furthermore, the variability of the dimensions that make up the UNI scale, were established. It was concluded that climate and organizational culture dimensions are linked, and that the UNI scale serves to identify and analyze these constructs.

**Key words:** Climate, Cultures, Mexican companies.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo por objetivo comparar las dimensiones de clima y cultura establecidas por la escala UNI, y generadas por los estudios de De la Garza, Hernández y Fernández (2007), Hernández (2004, 2008), Hernández y Andrade (2011), Hernández y Fernández (2008), Méndez (2008, 2012) y Méndez, Hernández y Vargas (2013). A través de estos estudios, se han logrado vincular los constructos de clima y cultura en el contexto laboral mexicano. De la misma forma, se ha diseñado, eficientado y mejorado el instrumento denominado escala UNI, para la medición simultánea del clima y la cultura organizacional.

El modelo de valores en competencia fue elegido por *representar un encuadre*

*teórico que aglutina los principales enfoques administrativos* (Méndez, Hernández y Vargas, 2013: 86), además de contar con evidencia empírica suficiente (Cameron y Quinn, 2006, 2011; Cameron y Rourbaugh, 1983; Maldonado, Martínez y García, 2010; Johnson, 2009; Muro, 2008; Yescas, 2008; Balduck y Buelens, 2008; Quintero y Tibisay, 2007; Quinn, Faerman, Thompson, McGrath y St Claire, 2007).

Este estudio presenta únicamente los comparativos del abordaje realizado en siete empresas consolidadas de la región centro del Estado de Guanajuato, México, y constituye un esfuerzo por comprender la relación y el impacto del clima y la cultura organizacional en el contexto laboral.

## **Clima y cultura organizacional**

Los estudios sobre el clima organizacional pueden rastrearse desde 1932, con los análisis de Tolman, y luego de Lewin (1936). Este último utilizó el término “espacio de vida”, y para 1939, con sus colaboradores Kippitt y White, establecieron el concepto tal y como lo conocemos en la actualidad, a través de su estudio de los clubes de niños en los campamentos de verano. El tema fue enriquecido por los estudios de Likert (1967) y su propuesta de los modelos de los cuatro sistemas gerenciales, en los que asoció cada estilo de gestión con un clima organizacional. De acuerdo con Ashkanasy (2007), estos trabajos precisaron que el clima social es un concepto claramente atribuido a la organización. Sin embargo, Méndez (2008) afirma que quien introdujo el

tema en el campo de la psicología fue Gellerman, en 1960.

A decir de Brunet (2002), los estudios de Likert permitieron ubicar tres clases de variables que ayudarían a determinar la naturaleza de la organización: las causales (estructura de la organización, metas organizacionales, procesos de control), las intermedias (estado interno, salud de la empresa, liderazgo, motivación, actitudes, toma de decisiones, eficacia en la comunicación), y las finales (productividad, ganancias y pérdidas).

De todos modos, el concepto de clima organizacional se ha prestado a diversas discusiones y, de acuerdo con Hernández (2004), aún en la actualidad se mantiene una cierta confusión en cuanto a este concepto y otras variables del comportamiento

en las organizaciones tales como la cultura, la satisfacción o el compromiso.

En tal sentido, a pesar de que la mayoría de los autores definen el clima organizacional como las percepciones o conjuntos de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo (Méndez, Hernández y Vargas, 2013), en estas percepciones se deja entrever la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011). Para Reichers y Schneider (1990), por ejemplo, el clima organizacional es una visión compartida sobre la forma en que ocurren las situaciones en el entorno laboral y, con más precisión, el clima es referido a la percepción común a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización. Por su parte, Dickson

y Mitchelson (2006) plantean que el clima organizacional está constituido por las políticas, prácticas y procedimientos que son recompensados, apoyados y esperados en una organización en lo que se refiere a un dominio específico, como seguridad, innovación, servicio al cliente y ética. En el presente trabajo, se acoge la definición del clima organizacional propuesta por Méndez, Hernández y Vargas (2013), quienes lo consideran como:

*Una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, e intenta capturar o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones. (p. 88)*

A diferencia del clima organizacional, la cultura organizacional se puede conceptualizar en función de

dimensiones más permanentes que las solas percepciones puntuales de los miembros de las organizaciones.

Para Schein (1990), la cultura organizacional es lo que un grupo aprende en un periodo de tiempo y con lo que resuelve su problema de supervivencia en un entorno externo e interno de integración. En tanto que para Cameron y Quinn (2006), este concepto puede ser entendido a través de los valores principales, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan una organización. Según Tracy (2009), además, la cultura organizacional está definida en función de los valores, creencias, supuestos compartidos, idioma, símbolos y significados del sistema de una organización. En fin, este concepto ha sido estudiado en diferentes niveles y también se ha demostrado que está

influido por factores externos (Baker, 2002; Kluge, 2003; Tracy, 2009).

### **El Modelo de Valores en Competencia-MVC y su vinculación con el clima organizacional**

Hernández (2008) y Méndez (2008) afirman que los primeros estudios vinculatorios

entre el Modelo de Valores en Competencia (MVC) y el clima organizacional fueron realizados por Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthorn, Mitis, Robinson y Wallece (2005). Pero la base del modelo de valores en competencia se encuentra en los estudios de Quinn y Rohrbaugh (1983) y en Cameron y Quinn (1999), en los cuales, los cuadrantes se clasifican en: clan, jerarquía, mercado y adhocracia. Para el caso de la escala UNI, las dimensiones que conforman cada cuadrante fueron

establecidas a través de los estudios antes mencionados y, a decir de Méndez (2008),

Las dimensiones de bienestar, autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento y ética, corresponden a la cultura de clan (Cameron y Quinn, 1999), que representa el modelo de las relaciones humanas (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Por su parte, los elementos que componen el proceso interno (Quinn y Rohrbaugh, 1983) o cultura jerárquica (Cameron y Quinn, 1999) corresponden a las dimensiones de centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernanza (Méndez, 2008). El cuadrante de adhocracia corresponde a las

dimensiones de innovación y flexibilidad, reflexividad y tecnología (Hernández, 2008); y finalmente, el cuadrante de mercado o de metas racionales, se mide a través de las dimensiones de claridad de la meta, esfuerzo, calidad y retroalimentación (Patterson et al., 2005).

## **MÉTODO**

El presente estudio constituye un abordaje cuantitativo, en el que, además, se utiliza el método descriptivo, a través de un diseño trasversal. Las empresas analizadas fueron seleccionadas en función de su reconocimiento en la región y de la aceptación de participar en el estudio. Y el tamaño de la muestra en cada organización, se determinó a través de una técnica no estadística o intencional

y en función de las necesidades de producción de las empresas abordadas.

Las empresas que participaron en el estudio fueron: La “empresa J”, dedicada a la producción de helados; la “empresa A”, dedicada a la producción de productos de belleza femenina; la “empresa H”, dedicada a la venta de equipos de automatización; la “empresa D”, dedicada a la producción de dulces de ajonjolí; la “empresa G”, dedicada a la producción de componentes para la industria automotriz; la “empresa M”, dedicada a la producción de amortiguadores; y la “empresa K”, dedicada a la producción de pistones.

El instrumento inicial estaba compuesto por 95 ítems y fue sometido a una prueba piloto de 96 casos,

obteniéndose un valor del Alpha de Cronbach de 0.895. A través del análisis de factores de Méndez (2012), fueron eliminados 28 ítems, así como las variables de formalización, tradición, enfoque externo, eficiencia y presión para producir. De este modo, quedó un instrumento resultante de 67 ítems, y tal es el instrumento que se aplicó en el presente estudio.

El cuestionario UNI utilizado mide entonces el clima y la cultura organizacional de forma simultánea, a través de 67 ítems en escala tipo Likert del 1 al 5, que comprenden los cuatro cuadrantes de la cultura organizacional, a través de dimensiones del clima organizacional. Los cuadrantes y sus dimensiones se exponen en la Tabla 1:

Tabla 1. Cuadrantes y dimensiones de la escala UNI

Cuadrante	Dimensiones
Relaciones Humanas	Bienestar, autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética
Jerarquía	Centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad.
Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad, reflexividad, tecnología
Metas racionales	Claridad de la meta, esfuerzo, calidad, retroalimentación

Cabe precisar, por último, que los formularios fueron aplicados cara a

cara, y que las siete empresas fueron visitadas durante la misma semana

## RESULTADOS

El análisis completo de los 610 participantes de las siete empresas arroja un valor de confiabilidad de 0.838,

que es una confiabilidad buena para la escala. El promedio general de las dimensiones de la escala UNI están registradas en la Tabla 2.

Tabla 2. Promedios de las dimensiones de la escala UNI.

Dimensión	Promedio
Bienestar	2.9
Autonomía	2.6
Integración	2.7
Involucramiento	2.8
Apoyo del supervisor	3.0
Énfasis en el entrenamiento	2.9
Ética	3.1
Centralización	2.9
Complejidad	3.0
Tensión y estrés	2.7
Control	2.8
Poder	2.9
Gobernanza	2.8
Innovación y flexibilidad	2.9
Reflexividad	2.9
Tecnología	3.1
Claridad de meta	2.9
Esfuerzo	3.0
Calidad	3.3
Retroalimentación	2.8

En cuanto a los promedios por cuadrante de cultura organizacional del

Tabla 3. Promedios de MVC por cuadrante modelo de valores en competencia, se encontró lo registrado en la Tabla 3:

Cuadrante	Promedio
Relaciones Humanas	2.8
Jerarquía	2.8

Sistemas Abiertos	3.0
Metas Racionales	3.0

Por otra parte, para establecer la confiabilidad del instrumento en cada contexto y empresa, y los resultados fueron analizados por empresa. En la Tabla 4, se muestra el nivel de confiabilidad, así como el tamaño de la muestra por empresa:

Tabla 4. Confiabilidad y tamaño de la muestra

Empresa	Confiabilidad	Tamaño de la muestra
J	0.862	54
A	0.822	182
H	0.714	90
D	0.798	180
G	0.856	37
M	0.833	31
K	0.881	36

Según los datos de la Tabla 4, la confiabilidad del estudio se puede considerar como buena, pues únicamente dos empresas resultaron con confiabilidad moderada: la empresa D, que quedó muy cerca del 0.8; y la empresa H, que obtuvo la confiabilidad más baja, aun cuando quedó por encima del 0.7.

En lo concerniente al cuadrante de relaciones humanas, las medias de las empresas fueron las siguientes:

Tabla 5. Cuadrante de relaciones humanas

mención	Bienestar	Autonomía	Integración	Involucramiento	Apoyo del supervisor	Énfasis en el entrenamiento	Ética
J	2.7	2.7	2.8	2.7	3.1	2.9	3.3
A	2.9	2.4	2.9	2.8	3.0	3.2	3.4
H	3.1	2.9	3.0	3.0	3.0	2.9	2.7
D	2.9	2.5	2.1	2.6	2.8	2.1	2.8
G	2.9	2.8	3.2	3.0	2.9	3.1	3.3
M	2.9	2.6	3.0	2.7	3.2	4.9	3.0
K	2.8	2.5	2.9	2.8	3.0	3.2	3.4

A través del análisis de medias es posible afirmar, así, que las dimensiones de bienestar, autonomía, involucramiento y apoyo del supervisor presentan la menor variabilidad, por lo que podríamos afirmar que estas dimensiones son estables en las siete empresas que conformaron el estudio. En cambio, las dimensiones de integración y énfasis en el

entrenamiento presentan la mayor variabilidad, y la empresa D tiene el promedio más bajo con referencia a las demás en la dimensión de integración, pero, en todo caso, la dimensión de énfasis en el entrenamiento es la dimensión que muestra mayor variabilidad. En este sentido, la empresa D presenta nuevamente el promedio más bajo con respecto a las

demás, en tanto que la empresa M tiene el promedio más alto, con un 4.9, es decir, un promedio casi perfecto.

Los resultados para el cuadrante de jerarquía se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Cuadrante de Jerarquía

Dimensión	Centralización	Complejidad	Tensión y estrés	Control	Poder	Gobernanza
J	2.9	2.7	2.4	2.9	2.9	2.6
A	3.1	3.1	2.7	2.5	2.9	2.9
H	3.9	3.1	3.1	3.1	3.2	3.1
D	2.7	3.0	3.7	3.1	2.8	2.7
G	2.4	2.8	2.5	2.9	2.7	2.4
M	3.2	3.0	2.4	2.3	3.0	2.3
K	2.9	2.9	2.5	2.7	2.5	2.7

En la tabla 6, se observa que las dimensiones de poder y complejidad, son las únicas que presentan una variabilidad más o menos baja. El resto de ellas cuentan con variabilidades moderadas por los promedio mínimos más que por los promedios máximos. Asimismo, en cuanto a la dimensión de centralización, la empresa G muestra el promedio más bajo.

En lo correspondiente a las dimensiones de Control y Gobernanza, la empresa M presenta en ambas el promedio más bajo, mientras que la dimensión de tensión y estrés presenta una alta variabilidad debido a las empresas J y M, que comparten los promedios más bajos (2.4) y a la empresa D, que tiene el promedio más alto (3.7).

La tabla 7 contiene los resultados y sus dimensiones de innovación y para la dimensión de sistemas abiertos flexibilidad, reflexividad y tecnología

Tabla 7. Cuadrante de sistemas abiertos

Dimensión	Innovación y flexibilidad	Reflexividad	Tecnología
J	3.0	3.2	3.1
A	3.0	3.1	3.0
H	3.0	2.8	3.1
D	2.6	2.5	3.4
G	3.2	3.3	3.0
M	3.1	3.4	3.4
K	2.9	3.1	2.7

En este cuadrante, se observan promedios más altos, sin embargo, los promedios bajos de las empresas D, para innovación y flexibilidad y reflexividad, así como el promedio bajo en la dimensión de tecnología por parte de la empresa K, hacen que las tres dimensiones con que se mide el cuadrante de jerarquía presenten una variabilidad de moderada a mayor. Esto puede obedecer a los liderazgos con que cuenta cada organización, que resultan tan distintos como pueden serlo las mismas organizaciones y sus líderes.

La tabla 8 muestra los resultados de las dimensiones con que se midió el cuadrante de metas racionales.

Tabla 8. Cuadrante de metas racionales

Dimensión	Claridad en la meta	Esfuerzo	Calidad	Retroalimentación
J	3.1	3.4	3.4	2.8
A	2.8	3.2	3.4	2.5
H	3.0	3.0	3.1	3.2
D	2.8	2.7	3.3	3.1
G	3.0	3.2	3.5	2.9
M	3.3	3.2	3.6	2.6
K	3.1	3.3	3.4	2.7

Este cuadrante muestra que la dimensión de claridad en la meta se calificó en promedio y de forma consistente como la más alta, no obstante, ese mismo cuadrante deja ver, por parte de la

dimensión de esfuerzo, una ligera variabilidad debido a la calificación baja por parte de la empresa D. Además, la dimensión de retroalimentación de este cuadrante resultó ser la más baja.

Tabla 9. Cuadrantes del MVC

Empresa	Relaciones Humanas	Jerarquía	Sistemas Abiertos	Metas Racionales
J	2.9	2.7	3.1	3.2
A	2.9	2.9	3.1	3.0
H	3.0	3.1	3.0	3.1
D	2.6	2.8	2.8	3.0
G	3.0	2.6	3.2	3.2
M	3.2	2.7	3.3	3.2
K	2.9	2.7	2.9	3.2

Los promedios registrados por nuestro estudio de la cultura y clima organizacional a través del MVC (Tabla 9) indican que el cuadrante de metas racionales es el calificado consistentemente de forma más alta en relación al resto de los cuadrantes, seguido por el cuadrante de sistemas abiertos, el de relaciones humanas y, finalmente, el cuadrante de jerarquía. Si bien, los promedios son muy

cercanos entre ellos (el cuadrante de metas racionales presenta un promedio de 3.1, el de sistemas abiertos, de 3.0, el de relaciones humanas, de 2.9 y el de jerarquía, de 2.8), las desviaciones estándar en el cuadrante de metas racionales es de 0.08, en el cuadrante de jerarquía, de 0.13, en el cuadrante de sistemas abiertos, de 0.15 y en el de relaciones humanas, de 0.16.

En cuanto a las empresas, se observa que la empresa H es la más equilibrada, con una desviación estándar de 0.05, seguida por la empresa A, con una desviación estándar de 0.08. En orden de menor a mayor variabilidad, el resto de las empresas que seguirían son las empresas D, K, J, G y M.

## CONCLUSIONES

Primeramente, aclaramos que este trabajo pretende aportar más información a los estudios iniciados por Patterson et al. (2005) y continuados con los trabajos de De la Garza, Hernández y Fernández (2007), Hernández (2008), Méndez (2008), Hernández y Fernández (2008) Hernández y Andrade (2011) y Méndez, Hernández y Vargas (2013).

Se analizaron por separado las dimensiones del clima y la cultura organizacional de siete organizaciones, a través de la participación de 610

trabajadores de la región central del estado de Guanajuato, México, y los resultados evidencian que las empresas involucradas tienen culturas muy similares en cuanto al cuadrante de metas racionales. Incluso, aun cuando los cuadrantes de jerarquía, sistemas abiertos y relaciones humanas presentan variabilidades más altas que el primero, también son muy similares entre sí.

En cuanto a las dimensiones del cuadrante de las dimensiones humanas, las que presentan menor variabilidad son las dimensiones de apoyo del supervisor, involucramiento y bienestar, y la que presenta mayor variabilidad es la dimensión de integración.

Estos resultados dejan entrever cierto acuerdo en cuanto a la percepción del apoyo de los supervisores en este tipo de empresas

consolidadas, así como en cuanto a la percepción de bienestar. En cambio, en lo correspondiente a la integración, habría que establecer si la percepción va en el sentido de sentirse integrados a su grupo de trabajo o a la organización, ya que una interpretación diferente por parte de los participantes podría explicar esta alta variabilidad.

En lo que respecta al cuadrante de jerarquía, la dimensión que presentó menor variabilidad fue la de centralización, lo cual es comprensible dadas las características de las organizaciones mexicanas, que son muy tendientes a la centralización en la toma de decisiones. Del mismo modo, en este cuadrante, la dimensión que presentó mayor variabilidad fue la de tensión y estrés, lo cual podría explicarse en función de la naturaleza del trabajo, y de los contextos organizacionales específicos de cada una de las siete empresas estudiadas.

En cuanto al cuadrante de sistemas abiertos, la dimensión con menor variabilidad fue la de innovación y flexibilidad, lo que confirma la percepción más o menos generalizada de que los conceptos de innovación son necesarios para el éxito y permanencia de las empresas. Por otro lado, la dimensión de reflexividad fue la de mayor variación en este cuadrante, y esto tiene que ver con la percepción de los empleados en cuanto a la capacidad de reflexión en la toma de decisiones de su empresa, por lo que se puede concluir que los empleados perciben diferencias al respecto en las distintas empresas estudiadas.

Finalmente, el cuadrante de metas racionales muestra que la dimensión con menor variabilidad es la de la calidad, conclusión por demás interesante dado el crecimiento industrial de la zona y las inversiones internacionales que se han notificado

para los próximos años<sup>1</sup>. Por otra parte, las dimensiones de mayor variación para este cuadrante fueron las de esfuerzo y retroalimentación, lo que habla de una percepción diferente en cuanto a la forma en que los trabajadores se sienten reconocidos por el esfuerzo realizado y la manera en que la empresa los retroalimenta en cuanto a su desempeño y resultados.

A pesar de que los presentes resultados siguen la línea observada en los estudios anteriormente mencionadas, hace falta revisar otros contextos en otras regiones y otras culturas para afirmar que las dimensiones del clima y la cultura organizacional están vinculadas y que la escala UNI sirve para identificar y analizar dichos constructos.

## REFERENCIAS

---

<sup>1</sup>Es importante señalar que en el momento de la realización del estudio, se hicieron públicas las intenciones de las empresas Honda y Mazda de abrir operaciones en la región central del Estado de Guanajuato, México, región que compartirán con las empresas que se estudiaron.

Ashkanasy, N. (2007). *Organizational climate*, *International Encyclopedia of Organizational Studies*, recuperado de: [http://sage-reference.com/organization/Article\\_n355.html](http://sage-reference.com/organization/Article_n355.html)

Balduck, A. y Buelens, M. (2008). *A two level competing values framework to measuring nonprofit organizational affectiveness*. En: *VlerickLeuvenGentworkingpaper series*. University of Ghent, Belgica, pp. 1 – 29.

Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*, 6ª reimpresión, México: Ed. Trillas.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River, NJ, EEUU: Prentice Hall Series in Organizational Development.

- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosis and changing organizational culture* (Edición revisada) San Francisco, CA, EEUU, Jossey – Bass.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing organizational culture, Based of the competing values framework*, (3a Ed.). San Francisco, CA, EEUU: Jossey – Bass.
- De la Garza, T., Hernández, R. y Fernández, C. (2007). *Estudio de la cultura organizacional en la región central de México*. Manuscrito presentado para su publicación y galardonado en el Premio Nacional de Investigación Laboral 2005. México: Secretaria del Trabajo y Previsión Social, pp. 5 – 75.
- Hernández, R. (2004). *Elaboración de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el medio laboral mexicano*. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios Universitarios, A.C., Puebla, México.
- Hernández, R. (2008). *Exploración del modelo de los valores en competencia en el medio laboral mexicano*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya. Guanajuato, México..
- Hernández, R. y Andrade, M. (2011). *Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos*. Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya, México.
- Hernández, R. y Fernández C. (2008). *Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y*

- vincular empíricamente ambos constructos. En: Revista Humanitas, Vol. 5, no.5, pp. 6-40. Universidad Católica de Costa Rica.
- Hernández, R. y Méndez, S. (2012). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. Revista PsiqueMag*, Vol. 1, no.1 pp. 1-37. Universidad Cesar Vallejo de Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, 5ª Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Johnson, B. (2009). Empowerment of nurse educators through organizational culture. *Nursing Education Perspectives*. Vol. 30, No. 1, pp. 8-13. Jackson State University, Mississippi, USA.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimental created "social climate"*. Journal of social psychology, Vol. 10, pp. 271-299.
- Likert, R. (1967). *The human Organization: its management and value*. McGraw Hill Book Company, NY.
- Maldonado, G., Martínez, M. y García D. (2010). *Aplicación del modelo CFV en la pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. Investigación y ciencia*, No. 50, (Septiembre – Diciembre) pp. 33-39. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Méndez, S. (2008). *Caracterización del clima y la cultura organizacional en el primer club de afiliación y lealtad para un equipo de futbol en México*.

- Tesis de maestría no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Méndez, S. (2012). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia*, Disertación doctoral no publicada. Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Méndez, S., Hernández, R. y Vargas, B. (2013). *La relación entre el clima laboral y la cultura organizacional en el contexto del modelo de valores en competencia*. Ciencias Administrativas Teoría y Praxis, Vol. 9, no. 2, pp. 85-109. Academia de Ciencias Administrativas A.C. México
- Muro, J. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. y Wallace, A. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices productivity and innovation*. Journal of Organizational Behavior, vol 26, pp. 379-408, DOI: 10.1002/job.312.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., y St Claire, L. (2007). *Becoming a master management: A competing values approach*, (4a Edición) Hoboken, NJ, E.E.U.U: John Wiley and sons. .
- Quintero, Z. y Tibiasy, V. (2007). *Dirección por valores y roles administrativos ejecutados*, Tesis de licenciatura, no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Schneider, B., Ehrhart, M., y Macey, W. (2011). *Organizational climate research, achievements and the road ahead*. En Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson (Ed). *The handbook of organizational culture and climate*, pp. 29 – 49. Thousand Oaks, CA. EEUU Sage Publications.

Tolman, E. (1932). *Conducta propositiva en animales y en el hombre*. New York: Appleton-Century.

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.