



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UN CLUB DE AFILIACIÓN Y LEALTAD PARA UN EQUIPO DE FÚTBOL EN MÉXICO.

Dr. Sergio Méndez Valencia: smendez@udec.edu.mx

Dr. Roberto Hernández Sampieri: combajio@udec.edu.mx

Mtra. Ana Cuevas Romo: anacuevas@udec.edu.mx

Universidad de Celaya.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UN CLUB DE AFILIACIÓN Y LEALTAD PARA UN EQUIPO DE FÚTBOL EN MÉXICO.

Resumen

El estudio tuvo como objetivo caracterizar al clima y la cultura organizacional de un club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México y aportar a la validación del instrumento que mide ambos constructos. Se utilizó el Modelo propuesto por Hernández Sampieri (2008), el cual partió del MVC desarrollado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn.

La muestra fue de 120 casos y se utilizó la “Encuesta sobre el Clima y la Cultura Organizacional”, versión mexicana 2007 de Hernández Sampieri (2008).

El Modelo demostró la situación que guarda el clima y la cultura en la organización estudiada y que ésta mostraba la mezcla de valores que menciona la literatura y los resultados de estudios anteriores.

Palabras clave: Clima organizacional, cultura organizacional, Modelo de los Valores en Competencia, medición, validación.

Abstract

The purpose of this study was to characterize the organizational climate and the organizational culture in a loyalty club of a soccer team in Mexico and to contribute to the validation of an instrument that measures both constructs. For this goal, the model proposed by Hernández Sampieri (2008) -based in the CVF model by Kim S. Cameron & Robert E. Quinn- was implemented. The questionnaire of the Organizational Climate and Organizational Culture Survey was applied to 120.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

The findings show that the model explains the organizational climate and organizational culture in the analyzed company and that the latter presents the mix of values found in previous studies and in the literature.

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

I. Introducción

En 1999 Kim S. Cameron y Robert E. Quinn desarrollaron el modelo teórico llamado “Marco de Referencia de los Valores en Competencia” (De la Garza et al., 2007), el cual buscaba identificar si la organización contaba con un enfoque principalmente externo o interno, o si se inclinaba por la flexibilidad e individualidad más o menos que por la estabilidad y el control. El marco de referencia se fundamentaba en cuatro tipos dominantes de cultura (clan, adhocracia, mercado y jerarquía).

De acuerdo con Fernández, Landaluce, y Modroño (2007) uno de los modelos más aceptados para analizar al concepto de cultura organizacional es el Modelo de los Valores en Competencia (MVC), el cual sirve para diagnosticar la cultura organizacional en la búsqueda de facilitar el cambio; el modelo se basa en dos dimensiones bipolares que, a modo de ejes cartesianos, se cruzan produciendo cuatro cuadrantes con sus respectivos tipos de cultura (Fernández, et al., 2007; Hernández Sampieri, 2008; Martin, 2011).

En el eje horizontal, se encuentra contrapuesta la estrategia de orientación interna de la organización, a esto se le puede considerar la primera dimensión, a la orientación externa. En el eje vertical se encuentran, según las características del control ejercido por la organización sobre sus miembros, flexibilidad, individualidad, espontaneidad, frente a estabilidad control y predictibilidad, lo que forma la segunda dimensión (Fernández, et al., 2007).

Los dos ejes antes mencionados representan y definen cuatro tipos de cultura:



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

- **Clan:** se distingue por contar con una orientación interna y control flexible. Sus características principales son los valores y objetivos que se comparten, la cohesión, la participación, desarrollo de los individuos de la organización, el sentido de grupo, el trabajo en equipo, las normas de lealtad y el consenso (Fernández, et al., 2007). Esta forma de organización es muy similar a la estructura familiar (Cameron y Quinn, 2006). Sus miembros se perciben más bien como una familia extensa que como entidades económicas (Hernández Sampieri, 2008).
- **Jerárquica.** Este tipo de organizaciones se caracterizan por una orientación interna y un control estable (Fernández et al. (2007). Se basan en las reglas, la especialización, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. Siempre buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Por su parte Hernández Sampieri (2008) quien cita a Kim S. Cameron y Robert E. Quinn menciona que los autores fundamentan esta clase de cultura en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber, que en los años sesenta representó el ideal de una compañía.
- **Adhocracia.** Este tipo de cultura y organización surgieron como resultado de la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2006). Cuentan con una orientación externa y un control flexible. Se caracteriza por la búsqueda constante de nuevas ideas, por lo cual se promueve e impulsa la creatividad, la exploración de nuevo conocimiento y la toma de riesgos. El éxito se centra en la generación de productos y servicios únicos y originales.
- **Mercado.** Este tipo de organización surge como resultado de los nuevos retos que enfrentaron las empresas a partir de los años sesenta (Cameron y Quinn, 2006), y funciona como un mercado en sí misma, tiene una orientación externa y control estable, sus valores principales son la



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

competitividad y la productividad; se orienta principalmente a los resultados. Opera a través de mecanismos económicos de mercado y el intercambio monetario. El éxito está definido en términos de participación y penetración de mercado.

Según lo ve Hernández Sampieri (2008), el MVC, además de especificar diseños organizacionales, culturas y valores; ordena los atributos de las organizaciones y describe otros aspectos tales como los roles del liderazgo, los criterios de la efectividad y las teorías administrativas asociadas más cercanamente con cada uno de los cuadrantes.

Es así que se identifica que el MVC se deriva empíricamente, cuenta con validez de contenido y de constructo y ayuda a integrar varias dimensiones fundamentales propuestas por distintos autores en las últimas décadas siendo pertinente para la realización del estudio, cuyo objetivo es caracterizar al clima y la cultura organizacional de la compañía que administra un club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México y aportar a la validación del instrumento que mide ambos constructos con el Modelo propuesto por Hernández Sampieri (2008).

II. Metodología

Procedimiento

Para llevar a cabo el levantamiento de los datos se contactó a la empresa y se obtuvo su consentimiento. La recolección se hizo en 2008 en grupos con asistencia de una persona la cual estaba encargada de apoyarlos en caso necesario.

Variables

El estudio se realizó en base a cuatro dominios los cuales se describen a continuación, en conjunto con cada una de las variables que los forman (Hernández Sampieri, 2008):



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

- Cuadrante de organización familiar o clan: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, y soporte del supervisor o superior inmediato.
- Cuadrante de organización jerárquica: formalización y tradición.
- Cuadrante de organización adhocrática o sistemas: flexibilidad, innovación, enfoque exterior y reflexividad.
- Cuadrante de la organización de mercado o metas racionales: claridad de metas organizacionales, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación del desempeño.

Instrumento de recolección de los datos

Para llevar a cabo la recolección de los datos se utilizó un cuestionario autoadministrado de 95 reactivos con escalas tipo Likert (dos opciones positivas y dos negativas). La herramienta se basó en dos instrumentos: la Medida del Clima Organizacional fundamentada en el MVC de R. E. Quinn y J. Rohrbaugh y la Escala Uni de Clima Organizacional.

Ambos instrumentos son el producto de la revisión de más de 350 estudios efectuados en el mundo, incluyendo América Latina (México, por supuesto), y 10 revisiones del estado del arte, de 1968 a la fecha. La muestra total de tales investigaciones es superior a las 100,000 personas.

Muestra

La medición del clima organizacional en función de la cultura corporativa se realizó en una empresa dedicada a la promoción de un programa de lealtad para aficionados de uno de los equipos más importantes de México. Dicha organización tenía al momento de la recolección aproximadamente 150 empleados nominales, de los cuales 120 contestaron el cuestionario ($n = 120$).

III. Resultados



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

La forma en que se muestran los resultados encontrados es la que propone Hernández Sampieri (2008), misma que se basa en el MVC desarrollado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, además de los cuadrantes y dimensiones del clima organizacional que él mismo trazó.

Tal como lo plantea Hernández Sampieri (2008), para la caracterización se utilizó el promedio aritmético o media debido a que se asume un nivel de medición por intervalos y se no es sensible a valores extremos pues el rango de las escalas va de 1 a 4.

Confiabilidad y validez del instrumento de recolección de los datos

La confiabilidad o congruencia interna del instrumento fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y el valor obtenido para los 95 reactivos que lo formaron fue de .941, lo cual representa una considerable estabilidad por lo que sus resultados son ampliamente fiables. Cabe mencionar que al llevar a cabo el análisis de confiabilidad por cuadrante y dimensión, no todas las variables complejas y subescalas resultaron favorables, lo cual no se puede considerar negativo, si se toma en cuenta que se trató de una de las primeras aplicaciones de la herramienta recién adaptada para una cultura nacional diferente a la que por primera vez se destinó. Además de esto se debe de considerar que el valor alfa es sensible entre otras cosas a la claridad con la que se redactan los ítems, la correspondencia de los reactivos entre sí como una escala y la cantidad de ítems.

Asimismo, un análisis de factores reveló una estructura de dimensiones que se ajustaron perfectamente en los cuadrantes del MVC. La estructura encontrada fue de cuatro factores principales, sobretodo uno con un peso verdaderamente significativo, el segundo y tercero con cargas medias y el resto con valores secundarios.

Estadística descriptiva

La estadística que describe los resultados generales encontrados en el estudio es la que se presenta a continuación en la tabla 1.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Tabla 1. Estadística descriptiva de toda la escala

N	Válidos	73
	Perdidos	47
Media		2.5697
Error estándar		.04219
Mediana		2.5895
Moda		2.02
Desviación estándar		.36048
Varianza		.130
Rango		1.41
Mínimo		1.91
Máximo		3.32

Tal como sucedió en el estudio de Hernández (2008) no se encontró tampoco en este caso un clima muy favorable o positivo, para lo cual se tendría que haber conseguido un valor mayor o igual a 3.

Estadística inferencial

Se vincularon las diferentes dimensiones entre sí, obteniendo los coeficientes de correlación de Pearson que se muestran en la tabla 2 y que demuestran que las dimensiones de relaciones humanas y sistemas están sumamente asociadas, lo cual significa que en esta organización las variables del desarrollo humano están en congruencia con la innovación y el sentido emprendedor.

En cambio, las cuestiones del proceso interno (jerarquización, reglas, control y estructura férrea) no se vinculan empíricamente con el resto de las dimensiones del clima y la cultura y sus correspondientes variables.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Tabla 2. Correlaciones entre las dimensiones

		Relaciones humanas	Proceso interno	Sistemas	Metas
Relaciones humanas	Correl. de Pearson	1	-.354**	.839**	.370**
	Sig. (bilateral)		.001	.000	.001
	N	90	83	87	81
Proceso interno	Correl. de Pearson	-.354**	1	-.357**	.129
	Sig. (bilateral)	.001		.000	.218
	N	83	106	96	93
Sistemas	Correl. de Pearson	.839**	-.357**	1	.495**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	87	96	109	93
Metas	Correl. de Pearson	.370**	.129	.495**	1
	Sig. (bilateral)	.001	.218	.000	
	N	81	93	93	102
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

Caracterización de la cultura organizacional.

Para la caracterización de los resultados obtenidos en la organización se utilizó la coreografía propuesta por Hernández Sampieri (2008), misma que está basada en el MVC de K.S. Cameron y R.E. Quinn y que permite revisar los promedios en cada cuadrante y visualizarlos gráficamente, tal como se puede observar en la figuras 1 y 2.

Figura 1. Comparación de los valores por cuadrante



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

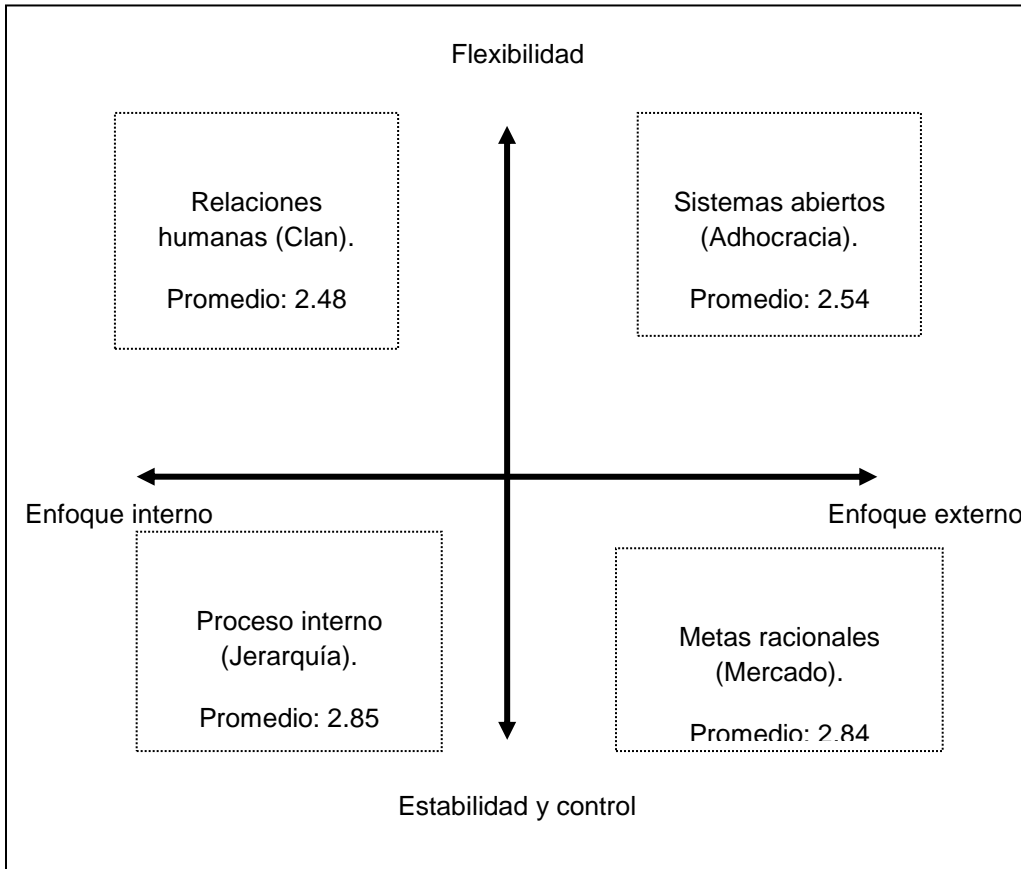
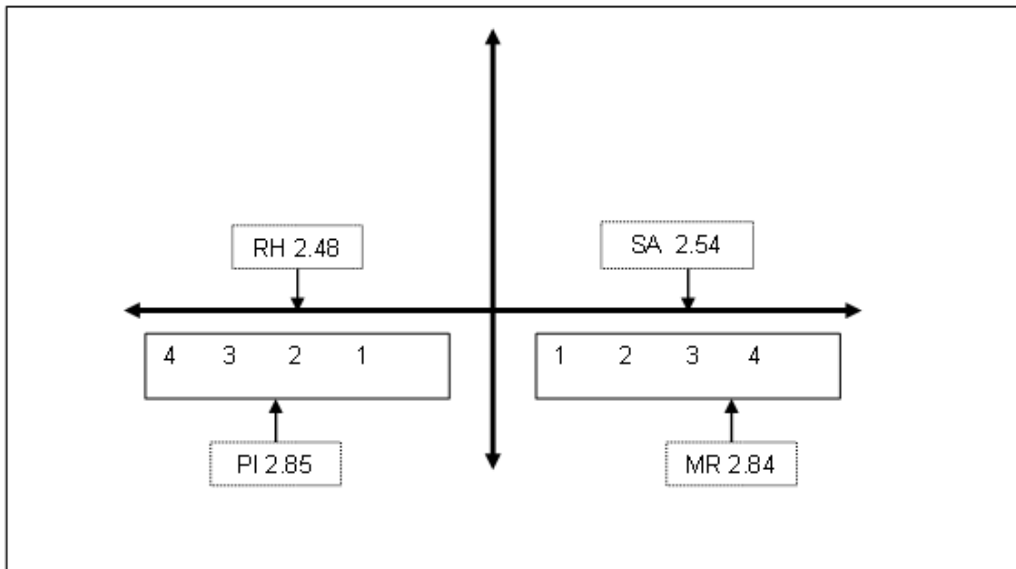


Figura 2. Comparación de cuadrantes (continuación)





“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Como lo muestra la figura 2, los resultados definen a la organización estudiada como una empresa que posee una cultura híbrida, la cual no puede caracterizarse como positiva o negativa, sino que está sumamente balanceada.

Sin embargo, el clima puede mejorarse notablemente. En lo relativo a las variables de la administración de recursos humanos, es urgente una mayor eficiencia, pues el personal no la percibe, y resulta necesario incrementar la retroalimentación del desempeño.

El clima organizacional requiere reforzarse, pues lo ideal sería que todas las dimensiones tuvieran 3 o más puntos (recordemos que la escala iba de 1 a 4).

IV. Conclusiones

De acuerdo al objetivo que se planteó en la presente investigación, se puede considerar que éste se cumplió por completo ya que se logró caracterizar el clima y la cultura organizacional de la empresa que se estudió. El modelo permitió demostrar la situación que guarda el clima y la cultura en la organización, con lo cual se encontró lo siguiente:

El cuadrante de relaciones humanas o tipo “clan” demostró valores medios, dato que evidencia falta de implicación de los colaboradores con la labor que realizan y poca libertad por parte de los mismos para tomar decisiones relacionadas con las actividades que desempeñan. Asimismo se halló que en cuanto a relaciones humanas, existen importantes áreas de oportunidad; que hace falta más apoyo de los supervisores y mayor integración del personal.

El cuadrante de relaciones humanas (tipo clan) manifestó un nivel elevado de confiabilidad en lo general por lo que sus resultados podrían ser ampliamente considerados, sin embargo se sugiere revisar las dimensiones de entrenamiento e integración, mismas que obtuvieron valores medios o regulares.

La empresa presentó una formalización relativamente alta según lo perciben los colaboradores de la misma, esto como consecuencia de la existencia



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

del control interno provocado por la presencia de reglas y políticas formales, así como de una regulación constante. En congruencia con la antigüedad y el giro de la organización la variable de tradición resultó baja. Se sugiere que estas deducciones se tomen con reservas, debido a que en el análisis de confiabilidad el proceso interno o jerarquía consiguió un valor general considerado como pobre. Esto fue provocado por los resultados conseguidos en las dos dimensiones que lo integran (formalización y tradición) las cuales obtuvieron niveles regulares y bajos. Para futuros estudios se sugiere que se reconsidere esta parte, estudiando las dimensiones que la forman y analizando la prudencia de agregar varias más. En su estudio, Hernández Sampieri (2008) obtuvo resultados similares y los comparó con los conseguidos por Patterson et al. (2005) quienes también presentaron sus valores más débiles en el mismo cuadrante.

En lo que toca a la sección de sistemas abiertos o adhocracia, los resultados más importantes giran en torno a que la organización cuenta con áreas de oportunidad en temas como la planeación estratégica y el control de resultados. Los niveles de confiabilidad que obtuvo este cuadrante se consideran como aceptables, casi elevados.

Finalmente, el cuadrante de metas racionales demostró que los colaboradores tienen una percepción clara de las metas de la misma, es decir que cuentan con una visión y rumbos definidos. Estas conclusiones pueden ser consideradas ya que la confiabilidad obtenida presentó niveles aceptables.

Algo muy relevante para este estudio, fue encontrar la mezcla de valores que menciona la literatura y los resultados de estudios anteriores, específicamente el realizado en el contexto nacional por Hernández Sampieri (2008).

El MVC tiene una de sus máximas bondades en la dispersión de las organizaciones bajo los cuadrantes del modelo, sin ninguna intención de “encasillarlas” en uno solo. Con esto se logra representar “la inherente dispersión de actividad y conocimiento de quienes laboran en ellas”, al mismo tiempo que



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

aleja al modelo de aquellos que pretenden formar una tipología o clasificación de las empresas, bajo el argumento de que la comprensión de las organizaciones debe estar basado en el énfasis relativo que conceden a cada uno de los valores en competencia (Cameron y Quinn, 2006; Paterson et al., 2005).

Al utilizar la encuesta para medir el clima y la cultura organizacional, versión mexicana (Hernández Sampieri, 2008), en este estudio se partió con la confianza de que el instrumento contaba desde sus inicios con validez de contenido, tal como lo demostró en su estudio el autor anteriormente citado. Esto se corroboró en la presente investigación mediante la revisión de literatura y por el hecho de que se sometió a valoración de expertos en el tema.

Por otro lado, la validez de criterio y de constructo de la herramienta fue valorada a partir de un análisis exploratorio de factores. De éste emergieron 25 de los cuales solo uno resultó con un peso verdaderamente significativo, el segundo y tercer factor consiguieron valores medios, cuatro pesos más bajos, seis niveles menos significativos y el resto cargas menores. En comparación con lo que obtuvo Hernández Sampieri (2008) se puede ultimar que en esta investigación se observaron siete factores principales, con prevalencia de uno, seis menores y doce secundarios. El único cuadrante que no consiguió la validez de constructo fue el de proceso interno, ya que los factores jamás cargaron significativamente.

A pesar de la debilidad que presentó el cuadrante de jerarquía, el MVC demostró que cuenta con una solidez considerable, no solo para hacer operativa la cultura organizacional, sino también para enmarcar al clima y medirlo. Pero cabe señalar que se trata de un modelo topológico, más que tipográfico, ya que ubica la no a la organización en uno u otro tipo, sino la mezcla de diferentes valores.

En lo que toca a la utilidad del estudio para la organización a la que fue presentado, se puede decir que ofreció información relevante que le permitió conocer el estado del clima en la misma. Demostrando congruencia con el MVC la



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

organización estudiada presentó resultados para todos y cada uno de los cuadrantes. El estudio demostró que la empresa cuenta con una cultura híbrida, la cual no se puede definir como positiva o negativa, sino únicamente como que presenta con ello un balance.

Como se ha venido mencionando, el MVC permite caracterizar el clima y la cultura organizacional sin juzgar qué tan convenientes o inconvenientes resultan los valores conseguidos, en todo caso, esto solo lo podría definir la alta dirección de la empresa al establecer qué tipo de organización pretende. No obstante, el clima de la compañía podría verse considerablemente mejorado en lo que toca a autonomía e involucramiento de los colaboradores, particularmente respecto a la toma de decisiones en su entorno laboral. Por otro lado se requeriría una mayor orientación hacia el desarrollo humano del personal de la organización.

En torno a los resultados conseguidos, también se puede establecer que hace falta mayor innovación, pero que seguramente ésta no se podrá dar sin antes motivar a los colaboradores y retroalimentarlos en lo que se refiere a su desempeño. Se puede concluir que la organización requiere reforzar el clima, ya que en todas las dimensiones se debieron encontrar valoraciones a partir de los tres puntos.

Finalmente y en lo que se refiere al modelo utilizado en este estudio, es posible considerar que aun hay áreas de oportunidad en la operacionalización del mismo en el contexto mexicano, ya que aun existen dimensiones -específicamente o sobre todo la de proceso interno- que se deben estudiar en mayor profundidad para que permitan evaluar el clima y la cultura de una organización en México con mayor certidumbre.

A pesar de esto, el estudio ofrece un acercamiento a la relación que existe en dos de los más importantes conceptos de la administración, el clima y la cultura organizacional, mismos que resultan fundamentales para cualquier empresa y en los que se espera se haya contribuido a su entendimiento.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

V. Bibliografía

- Brunet, L. (2000). El clima de trabajo en las organizaciones. Quinta reimpresión. México, D. F., México: Ed. Trillas.
- Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. Sexta reimpresión. México, D. F., México: Ed. Trillas.
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). San Francisco, CA, EE.UU.: 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, DF, México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Fernández, K., Landaluce M.I. y Modroño, J.I. (2007). Exploración textual en el contexto del Modelo de Valores en Competencia. Aplicación al tipo de cultura de la UPV-EHU (1). *Estadística Española*, 55 (166), 501-530.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). México, DF, México: McGraw Hill.
- Martin, J. (2011). Creative, Intellectual and Entrepreneurial Resources for Regional Development Through the Lens of the Competing Values Framework: Four Australian Case Studies. En K. Kourtit, P. Nijkamp y R. R. Stough (Eds.). *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics* (pp. 291-306): Springer Berlin Heidelberg.
- 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, Celaya, Guanajuato, México.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., HUFF, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H, A. y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.

Patterson, M., Payne, R. y West, M. (1996). Collective climates: A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675–1691.

Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthorn, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., y Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, 379 – 408.

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

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthorn, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, 379 – 408.