

Revista EDUCATECONCIENCIA.

Volumen 30, No. 37

ISSN: 2007-6347

E-ISSN: 2683-2836

Periodo: Octubre- diciembre 2022

Tepic, Nayarit. México

Pp. 323- 342

Doi: <https://doi.org/10.58299/y1fddx54>

Recibido: 17 de agosto del 2022

Aprobado: 05 de octubre del 2022

Publicado: 20 de diciembre del 2022

Análisis de correlación entre cultura y clima organizacional: caso empresa de fabricación de hielo y agua purificada en Mazatlán, Sinaloa, México

Correlation analysis between culture and organizational climate: an ice and bottled water production company case in Mazatlan, Sinaloa, Mexico

Igor Piotr Beraud Martínez

*Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán Rosales,
Sinaloa, México.*

igorberaud@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1038-1022>

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Universidad Autónoma de Nayarit, Tepic, Nayarit, México

anat.sifuentes@uan.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1825-0687>

José Gerardo Ignacio Gómez Romero

*Universidad Juárez del Estado de Durango, Durango,
México*

igomez@ujed.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

Rosalío Tortolero Portugal

Centro Educativo de Líderes Durango, México

chalioby@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4526-7417>

Análisis de correlación entre cultura y clima organizacional: caso empresa de fabricación de hielo y agua purificada en Mazatlán, Sinaloa, México

Correlation analysis between culture and organizational climate: an ice and bottled water production company case in Mazatlan, Sinaloa, Mexico

Igor Piotr Beraud Martínez

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

igorberaud@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1038-1022>

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Universidad Autónoma de Nayarit, México

anat.sifuentes@uan.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1825-0687>

José Gerardo Ignacio Gómez Romero

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

igomez@ujed.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

Rosalío Tortolero Portugal

Centro Educativo de Líderes Durango, México

chalioby@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4526-7417>

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la relación existente entre clima y cultura organizacional en una empresa de fabricación de hielo y agua purificada en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México. Se realizó bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo, corte transversal y correlacional. Fue utilizada la técnica de encuesta a la totalidad de la base laboral de la empresa estudiada, con el uso del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), ambos emplearon escala Likert. El procesamiento de los datos fue realizado con el uso del software estadístico SPSS v. 26. Dentro de los logros, fue comprobada la existencia de correlación de la cultura sobre el clima.

Palabras clave: Clima Organizacional, Correlación, Cultura Organizacional.

Abstract

The purpose of the present study was to analyze the relationship between climate and organizational culture in an ice and bottled water production company in the city of Mazatlán, Sinaloa, Mexico. It had a quantitative approach, non-experimental, descriptive, cross-sectional and correlational design. The survey technique was applied to all labor base of the company,

using the Litwin and Stringer Organizational Climate survey and the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), both employed a Likert scale. Data processing was performed using the statistical software SPSS v. 26. Among the findings, the existence of a correlation between culture and climate was verified.

Keywords: Correlation, Organizational Climate, Organizational Culture.

Introducción

Situación problemática

Los tiempos actuales son turbulentos, caracterizados por constantes cambios y de gran competencia tanto local como internacional, ello exige a cualquier empresa, estar inmersas en una dinámica de innovación, competitividad y mejora continua (Lugo, 2018). Estas situaciones involucran nuevos estresores en la forma de conducir las compañías como el incluir tecnologías de la información (TI) en muchos de sus procesos (Sifuentes *et al.*, 2018), lo cual, generalmente no es comprendido al interior de muchas firmas por parte de los dueños, directivos, gerentes y/o tomadores de decisión. Igualmente, exige un cambio en la forma de pensar (Acurero, 2018). Esto último es algo difícil de lograr y está relacionado con la adaptación a las nuevas condiciones imperantes del entorno, así mismo, es reflejado en los resultados económicos de las corporaciones.

Lo ya señalado genera condiciones aparentemente opuestas, por un lado, la literatura marca la existencia de un nuevo paradigma centrado en las personas, pero, por el otro, los dueños, empresarios o directivos al no entender exactamente la importancia del trabajador en la actualidad (Reyes & Moros, 2019), tienden a privilegiar los objetivos económicos de la empresa sobre cualquier otro, precisamente por la presión existente del entorno. Derivado de este tipo de decisiones son generados problemas relacionados a la forma de administrar una empresa y sus recursos. Esto afecta a cualquier tipo de organización, en consecuencia, a sus integrantes, sobre todo si su estructura es débil.

A pesar de ello, es posible observar casos excepcionales de empresas cuyo rendimiento y crecimiento económicos han ido en aumento. Al hacer una revisión de dichas corporaciones, pueden ser identificadas una serie de elementos o variables cuya conjunción las han convertido en líderes dentro de su segmento. Uno de estos puntos es la cultura organizacional, la cual, está relacionada con los comportamientos, formas de pensar y actuar de los integrantes de una

agrupación, entre algunas otras características que permiten generar una identidad propia a cualquier organización y, así mismo, diferenciarle de sus símiles o competidores, es decir, en palabras de Ulloa (2019) constituir la personalidad de la empresa. Por su parte, Mendez (2019) manifiesta la relación existente entre empresas exitosas y el desarrollo de culturas organizacionales fuertes, a tal punto, de convertirlas en activos claves para su supervivencia.

Por otra parte, el tema del clima organizacional está asociado de manera estrecha al capital humano. Su entendimiento y comprensión debe ser una prioridad para quien dirige cualquier organización. Dicho constructo involucra el sentir o las percepciones de los individuos sobre su área laboral, por lo que, un entorno cuyas condiciones no sean las adecuadas generará una atmósfera poco propicia para desarrollar tareas, compromiso, lealtad, motivación, satisfacción, entre otras (Durán *et al.*, 2018), teniendo afectaciones no deseadas sobre los resultados de la empresa (Parra *et al.*, 2018). Aunque la actividad organizacional involucra algunas variables, el presente trabajo centra su interés en la relación entre clima y cultura organizacional, lo cual, será desarrollado a continuación.

Antecedentes

Cultura Organizacional

El tema cultural es de gran relevancia dentro del estudio organizacional, el cual, deriva de la antropología y la sociología (Gentilin, 2017; Gonzáles-Limas *et al.*, 2018; Vesga *et al.*, 2020). En este orden de ideas, los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, Roethlisberger y Dickson, hace casi un siglo, son un referente de gran relevancia dentro de la teoría de las Relaciones Humanas al resaltar la importancia de la interacción social en los ambientes de trabajo (Chanlat, 2019). La relevancia de dicho evento queda circunscrita al hecho de ser la génesis de diferentes constructos que han sido estudiados a lo largo del tiempo buscando dar respuesta a problemas inherentes a la dinámica organizacional, entre ellos: la Cultura y el Clima Organizacional.

De acuerdo con lo revisado en Bustamante-Ubilla *et al.* (2018), durante el siglo XX, diferentes trabajos abordaron factores y elementos de orden cultural, como son los valores, los cuales, inciden en el desempeño y resultados de una organización. No obstante, es hasta finales de la década de los setentas cuando finalmente es reconocido el concepto de Cultura

Organizacional acuñado por Pettigrew (Gonzáles-Limas *et al.*, 2018; Vesga Rodríguez *et al.*, 2020). Otro trabajo de gran trascendencia fue el de William Ouchi (Reyes & Moros, 2019) quien realizó un estudio comparativo entre empresas estadounidenses establecidas en Japón y empresas niponas instaladas en Estados Unidos de Norteamérica, los resultados de dicho trabajo reforzaron la idea de que la Cultura juega un papel determinante en los logros organizacionales.

Es necesario mencionar la existencia de otros autores cuyos aportes han enriquecido el tema (Ulloa, 2019) tal es el caso de Cameron y Quinn, Hofstede, Schein, entre otros (Favila *et al.*, 2022). El último de ellos es un referente obligado dentro de la literatura especializada, pues, sus contribuciones han permitido identificar diferentes etapas o niveles de conformación del tema cultural. Por su parte, los autores Cameron y Quinn son quienes elaboraron el Marco de Valores en Competencia (MVC), el cual, ha sido empleado en diferentes estudios para explicar los conflictos en las dinámicas de cualquier organización. Ambos aportes son considerados fundamentales dentro del abordaje teórico de este trabajo.

Debido a la diversidad de exponentes en la materia, no existe una definición universal (Rivera *et al.*, 2018). A pesar de ello han sido rescatadas algunas acepciones presentadas en la Tabla 1.

Tabla 1.

Definiciones de Cultura Organizacional por autor

Autor	Definición
Andrade (2011)	“conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p. 212).
Cameron y Quinn (2011)	“la cultura organizacional abarca los valores dados por sentado, los supuestos subyacentes, las expectativas, los recuerdos colectivos y las definiciones presentes en una organización. Representa "cómo están las cosas por aquí". Refleja la ideología predominante que las personas llevan dentro de sus cabezas. Transmite un sentido de identidad a los empleados, proporciona pautas no escritas y a menudo tácitas sobre cómo llevarse bien en la organización, y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan” (p. 19).

Chiavenato (2019)	“Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización” (p. 73).
Schein (2010)	“patrón de asunciones básicas que son compartidas y aprendidas por un grupo, en la medida en que le permiten solventar sus problemas de adaptación externa e integración interna que, a su vez, han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas para ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir” (p. 18).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Todas las empresas, instituciones, agrupaciones o cualquier otro tipo de conformación social desarrollan una cultura, generalmente lo hacen de forma inconsciente o involuntaria, aunque también existen algunos pocos casos donde es planeada. Ésta es la combinación de características, creencias, tradiciones, valores, actitudes, ceremonias, rituales, conductas y más, las cuales, constituyen la identidad del grupo, por tal razón, son compartidas por sus miembros. Así mismo, repercute en todas las acciones relacionadas con la actividad productiva, el ambiente, también funciona como amalgama social, al igual que, en la manera de desenvolverse por parte de los individuos tornándose en un activo intangible determinante del éxito organizacional (Silva *et al.*, 2020).

A su vez, la mayoría de las empresas surgen sin una visión clara por parte de los dueños o fundadores sobre cuál es el objetivo real de la misma y cómo lograrlo. Esto es debido a falta de capacitación o conocimiento sobre la conducción de una empresa (Paredes-Valverde & Quispe-Paredes, 2022). Así mismo, las propias necesidades de la operatividad cotidiana les obligan a ir haciendo adecuaciones no planificadas sobre la infraestructura para subsanar la demanda de ese momento, pero, sin pensar en el futuro (Silva *et al.*, 2020).

Al respecto, Yopan *et al.* (2020) resaltan la importancia del rol de la cultura y cómo ésta puede convertirse en una ventaja competitiva e, incluso, en un activo estratégico, entendiendo a cada agrupación u organización como un ente orgánico único e irrepetible, es decir, dos empresas pueden fabricar productos parecidos, pero, existirán diferencias sutiles o sustanciales entre ellas, las cuales, otorgarán identidad propia, única e intransferible a sus competidores.

Consecuentemente, la Cultura Organizacional está relacionada con ciertos valores compartidos por los integrantes de un grupo, éstos son considerados y aceptados como normas válidas de conducta y comportamiento, perdurables en el tiempo, además, son transmitidos a los nuevos miembros (Yopan *et al.*, 2020). Es decir, que toda unidad social o agrupación desarrolla de forma inconsciente, involuntaria o, en ciertos casos, con conocimiento de causa una cultura, la cual, como ya fue señalado anteriormente, normará las conductas y comportamientos de los individuos. A partir de ello, resulta necesario reconocer la existencia y relevancia de los llamados activos intangibles, en aras de convertirlos en una ventaja competitiva.

Esto último es lo que han hecho las grandes empresas exitosas, mejorar la gestión de su cultura como lo sugiere Gálvez-Ruiz *et al.* (2017), pues una Cultura Organizacional fuerte es el resultado de una conducción adecuada de la misma, consistiendo en determinar fortalezas y debilidades, buscando perfeccionar las áreas de oportunidad, de igual modo, establecer mejores condiciones laborales o de hacer amena la estancia en el tiempo y espacio correspondiente a la realización de las funciones, tareas o compromisos con la organización. Además de establecer claramente cuáles serán los valores que identificarán a la organización porque estos deberán reflejarse en su misión, visión, filosofía, objetivos y estrategia, es decir, en la manera de hacer las cosas.

No obstante, para lograrlo es necesario un cambio en la forma de pensar o como lo denomina Senge; metanoia (Acurero, 2018). En este mismo sentido, Costa-Marcé *et al.* (2020) sugieren adoptar una visión holística, es decir, no enfocarse en la superficialidad de las problemáticas, sino ir a la raíz u origen, evidenciándose en ambos planteamientos la necesidad de realizar un análisis profundo y entendimiento de los eventos desde una perspectiva amplia, dejando de lado el simplismo característico de la inmediatez de la consultoría. Lo anterior está relacionado con las limitaciones existentes en líderes, directivos, gerentes o dueños de empresas u organizaciones quienes no cuentan con una formación adecuada para dirigir un proyecto o realizar una planeación estratégica de forma correcta según lo revisado en Augusta-Moreta (2018).

Lo ya apuntado, debe atenderse de la mejor manera posible, porque la cultura de cualquier organización depende mucho de su líder(es), dueño(s), director(es) o quien la dirija, es decir, según Schein (2010) existe una relación muy estrecha entre la cultura y el liderazgo,

particularmente, en el rol de los fundadores, quienes establecen a donde quieren llegar, pero, si no son claros en su planteamiento inicial, como sucede en la mayoría de las organizaciones, será complicado lograr las expectativas planteadas.

Clima Organizacional

Lewin, Lippitt y White son quienes emplean el concepto “Clima Social”, por primera vez en 1939, para hacer referencia a la conducta de los líderes y la relación mantenida con sus adeptos (Bustamante-Ubilla *et al.*, 2018). Por otra parte, Fleishman inspirado en la investigación de Lewin, trabajó en el llamado Clima de Liderazgo, donde el líder es el epicentro del cambio y es quien genera las condiciones laborales apropiadas para la empresa (Melián, 2017). Pero, es hasta 1960 cuando Gellerman propone el concepto de Clima Organizacional. A partir de entonces, ha sido empleado de forma recurrente en diversas investigaciones para brindar una explicación acerca del comportamiento de las personas al interior de las organizaciones (Mejía-Chavarría, 2019).

Así mismo, el concepto de clima organizacional está ampliamente ligado al de clima psicológico, por tener una clara relación con la parte subjetiva, emocional, conductual y motivacional de los individuos en las organizaciones (Meza, 2017). Según Schneider el concepto mantiene una relación análoga con la meteorología (Dávila *et al.*, 2021), es decir, con la forma tan impredecible de suscitarse ciertos cambios, máxime, al tratarse de las percepciones de los individuos en su lugar de trabajo. Por su parte, Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020) lo entienden “como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (p. 71), lo cual, permite comprender cómo las sensaciones experimentadas por las personas en el desarrollo de sus actividades repercuten en los resultados organizacionales.

Como fue señalado anteriormente, los tiempos actuales exigen y demandan de las organizaciones, a nivel mundial, mejores prácticas en la realización de sus tareas diarias. Una muestra de ello es la importancia de lograr algunos reconocimientos, galardones, certificaciones o distintivos como Empresa Socialmente Responsable o ser catalogado como un Gran Lugar para Trabajar, entre otros. Adicionalmente, mantiene una estrecha relación con la percepción de las personas sobre una determinada empresa o institución, es decir, sobre las condiciones laborales existentes en ésta, si la remuneración es adecuada, permite conjugar metas personales con las

organizacionales, brinda prestaciones adecuadas, satisfacción laboral (Pedraza, 2018), entre otras.

Antes de continuar es necesario establecer un hecho, quizás obvio, pero de gran trascendencia; toda organización tiene metas y objetivos a alcanzar. Planteado de otra manera, las organizaciones al estar conformadas por personas, éstas son su activo más importante, lo cual, sugiere que su desenvolvimiento tendrá un efecto sobre la consecución de los objetivos planteados. En este orden de ideas es posible señalar la existencia de diversos factores influyentes en el desempeño (Sifuentes *et al.*, 2016) de cualquier entidad, tal es el caso del clima organizacional (Panchi, 2018).

Dicho elemento es trascendental dentro de cualquier agrupación, por ello, ha sido abordada de manera considerable desde diferentes ámbitos y diversos campos como la Psicología, la Administración, los Estudios Organizacionales, entre otros (Cortés-Rodríguez & Leal, 2019). Está relacionado con la percepción de las personas sobre su entorno de trabajo, desarrollo o interacción (Torres *et al.*, 2018). Su relevancia está asociada al desempeño institucional, es decir, una organización con una atmosfera de trabajo negativa tiene como consecuencia afectaciones en la productividad y sus resultados económicos (Chirinos *et al.*, 2018; Parra *et al.*, 2021).

Las personas pasan gran parte del día en su sitio laboral y al no contar con las condiciones adecuadas, estarán incómodos o a disgusto, lo cual, será reflejado en el rendimiento individual, grupal y organizacional (Bada *et al.*, 2020). En otras palabras, un entorno desfavorable tendrá un impacto perjudicial en los resultados de una empresa. Así mismo, puede desembocar en otros problemas, por ejemplo: el estrés laboral, insatisfacción laboral, rotación de personal, entre otros. Pero, también está relacionado a diferentes factores como puede ser una remuneración insatisfactoria o condiciones laborales poco propicias (Pazmay & Ortiz, 2018), por citar algunas.

Otro aspecto a resaltar sobre el clima es el de ser dinámico, esto significa, cambia constantemente a través del tiempo (Méndez *et al.*, 2018). Lo anterior obliga a revisar de forma continua y periódica la percepción de las personas sobre el medio laboral. Algunos elementos que llegan a incidir sobre dicho componente pueden ser el liderazgo y la satisfacción contribuyendo a la creación de un ambiente positivo o negativo, esto a su vez, afectará el

compromiso y productividad de los empleados de forma propicia o no favorable, según sea el caso (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020).

Latinoamérica y México no son la excepción, de hecho, manifiestan situaciones similares a las ya descritas. Una parte importante asociada a esta problemática es la falta de pericia o preparación en directivos y gerentes para abordar temas como el tratamiento conveniente del clima organizacional (López *et al.*, 2020). Pues según Sagredo y Castelló (2019) al existir una gestión directiva apropiada, éste tiende a ser favorable, desarrollando compromiso, además de, motivación en las personas y satisfacción laboral (Pedraza, 2018). En caso contrario, los efectos tienden a reflejarse en el rendimiento institucional afectando directamente, en el caso de las empresas, la generación de ingresos.

Entonces, el liderazgo tiende a convertirse en un tema altamente ligado a esta variable. Conforme a lo revisado en Pereira y Solís (2019) la manera de conducir una organización en la figura de sus tomadores de decisión, gerentes o directivos, incidirá en el comportamiento del personal, las relaciones interpersonales, igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres (Sifuentes, 2015) y otros aspectos, dando como resultado condiciones propicias para una atmósfera laboral favorable o desfavorable. Ello dependerá de las políticas implementadas por los líderes, quienes, al ignorar las necesidades de las personas, centrándose solamente en los objetivos empresariales y sobre todo en los económicos, propician el desgaste de una relación armoniosa entre el trabajador y su entorno.

Si bien es cierto, las empresas buscan lograr beneficios económicos, también, es un hecho innegable que necesitan del capital humano para lograrlo. Alcanzar un equilibrio entre estos dos puntos es un tema de gran relevancia. Para ello, esta investigación plantea analizar la relación existente entre la cultura y el clima en una empresa fabricante de hielo y agua purificada de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México y saber si la primera tiene alguna influencia sobre la segunda, como lo trabajado por Favila *et al.* (2022).

Lo anterior, es un ejercicio importante del quehacer de toda asociación, pues, posibilita conocer el estado actual que guardan dichas variables en la empresa, en consecuencia, buscar mejorarlas para lograr una ventaja competitiva. También, permite al tomador de decisiones tener una imagen de cómo son hechas las cosas y cómo deberían hacerse. La intención es alcanzar el

equilibrio señalado entre los objetivos de la compañía y los de las personas, así mismo, profesionalizar los diferentes procedimientos del negocio.

Objetivo

Analizar la relación existente entre clima y cultura organizacional en una empresa de fabricación de hielo y agua purificada en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México.

Materiales y método

Participantes

Al tratarse de una empresa pequeña, fue necesaria la participación de la plantilla completa del personal de todas las áreas y departamentos, la cual, consta de diecisiete individuos, siendo el área de producción de barras de hielo donde está concentrada la mayor parte de los trabajadores con un total de trece personas, una de ellas de sexo femenino en el puesto de cajera. El área de producción liderada por una ingeniera en control de calidad y dos colaboradores. Finalmente, en el área administrativa solo hay un elemento.

Técnica e instrumentos

El desarrollo de la investigación fue conducido de la siguiente manera; se empleó metodología cuantitativa en virtud de la necesidad de medir o cuantificar el suceso estudiado. Considerándose no experimental, al no realizarse modificaciones planeadas sobre las variables. Por su temporalidad es transversal, es decir, solamente fue medido el fenómeno de interés en una ocasión (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Para ello, fue empleada la técnica de encuesta, aplicada a la totalidad de los empleados. También, es descriptiva al exponer los atributos de la población analizada. Además, es correlacional al indagar el nivel de asociación entre los constructos de interés e indicar la incidencia presentada de uno sobre el otro.

Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer adaptado y empleado por Montaña (2020), el cual, está constituido por 53 reactivos empleando escala Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta: Muy de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. Así mismo, identifica nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad o Empoderamiento, Recompensa, Desafío o Riesgo, Relaciones o Calor, Cooperación o Apoyo, Estándares de desempeño, Conflictos e Identidad a

partir de las cuales, los autores proponen identificar condiciones de afectación para la percepción de las personas sobre su entorno laboral y, por ende, para los resultados de la organización.

En el caso de la Cultura Organizacional fue usado el cuestionario diseñado por Cameron y Quinn (2011) *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), compuesto de 24 ítems que sirven para evaluar seis dimensiones: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Gestión de los Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito, esto puede observarse mejor en la Tabla 2, donde son mostradas las dimensiones por variable. Continuando con el instrumento, éste permite evaluar los cuatro tipos de cultura identificados por los autores: Clan, Adhocracia, Jerárquica y de Mercado posibilitando conocer cuál es la tipología dominante. También fue empleada una escala Likert conformada con las siguientes respuestas: Muy de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. A partir de lo antes expuesto, el Clima es considerada la variable dependiente, quedando la Cultura como el constructo independiente.

Tabla 2.

Dimensiones por variable de estudio

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Estructura, Responsabilidad o empoderamiento, Recompensa, Desafío o Riesgo, Relaciones o Calor, Cooperación o Apoyo, Estándares de desempeño, Conflictos e Identidad.	Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Gestión de los Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis estratégico y los Criterios de Éxito

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios de Clima Organizacional de Litwin y Stringer empleado por Montañó (2020) y el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron y Quinn (2011).

Procedimiento

En este sentido, un punto importante es el de la fiabilidad o confiabilidad ofrecida por las herramientas empleadas, al respecto Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la precisan como la

eficacia de utilizar un mismo instrumento en diferentes momentos para cuantificar un determinado fenómeno obteniendo lecturas análogas y congruentes. Para las mediciones sociales o aquellas con empleo de escala ordinal o tipo Likert, los citados autores sugieren usar el coeficiente Alfa de Cronbach al tratarse de un mecanismo ampliamente utilizado y reconocido. Dicha prueba tiene un rango de valor, el cual, puede ubicarse entre 0 y 1, donde 0 refiere a una inexistente fiabilidad (un alto grado de error) y 1 es la fiabilidad máxima posible, siendo el valor mínimo aceptable 0.7; cualquier valor inferior a éste habla de una consistencia interna baja (Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020). Los valores obtenidos en este caso concreto, con ayuda del software estadístico SPSS v. 26, fueron de 0.904 en Cultura y en Clima 0.75, ambos aceptables.

Resultados y discusiones

Según lo revisado en Alvarado-Macias y Zambrano-Zambrano (2021) sobre el coeficiente de correlación de rangos de Spearman, el cual, cuenta con una escala de valores ubicados entre -1 hasta 1, donde los valores más próximos a 1 asocian un nivel de correlación positiva fuerte, pero, cuando estos están cercanos al -1, significa la presencia de una fuerte correlación negativa. Ello puede apreciarse de forma más clara en la Tabla 3

Tabla 3.

Nivel de relación según el coeficiente de correlación

Valor	Nivel de relación
-1.00	Correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
0.10	Correlación positiva muy débil.
0.25	Correlación positiva débil.
0.50	Correlación positiva media.
0.75	Correlación positiva considerable.

0.90	Correlación positiva muy fuerte.
1.00	Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante, igual cuando X disminuye).

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p. 346).

Para la realización del análisis de correlación fue empleada la prueba no paramétrica de correlación de Spearman pues la distribución presentada por los datos no fue normal en una de las variables. En este mismo tenor, al buscar conocer el grado de asociación guardado por los constructos de interés de este trabajo, fue observado en la Tabla 4 lo siguiente: una correlación muy pobre o débil del 13% (ver Tabla 3), entre clima y cultura organizacional aunado al hecho de tener un nivel de significancia mayor al 5%.

Tabla 4.

Correlaciones no paramétricas entre Clima y Cultura Organizacional

Variable		Cultura	Clima
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	17
	Clima	Coeficiente de correlación	.130
		Sig. (bilateral)	.619
		N	17

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en el software SPSS v. 26.

Por otra parte, al revisar la conformación de la planta laboral (ver Tabla 5) solo el 12% son mujeres y sus funciones son de tipo administrativo. La edad promedio es de 38 años, siendo los niveles de secundaria (47%) y bachillerato (41%) los de mayor predominio, caso contrario, el

personal con estudios profesionales solo alcanza el 12%. La mayoría del personal cuenta con una antigüedad no mayor a dos años, quedando solo el encargado de mantenimiento (5.9%) con la mayor antigüedad. Cerca del 80% del personal, está concentrado en el área de producción de barras de hielo, el resto en la producción de agua purificada y área administrativa.

Tabla 5.

Distribución del personal por área

Área	Puesto	Cantidad
Administrativa	Auxiliar	1
Producción de Agua	Responsable	1
	Plomero	1
Producción de Hielo	Producción	1
	Responsable	1
	Cajero	1
	Encargado de mantenimiento	1
	Chofer	3
	Despachador	2
	Tanquero	5

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa.

Conclusiones

Con base en lo ya expuesto, es posible concluir la existencia de correlación entre la cultura y el clima organizacional. Este dato resulta de gran importancia, sobre todo, al encontrar coincidencia en lo planteado tanto por Schein (2010) como por Cameron y Quinn (2011) en el sentido de que la cultura es una variable de gran peso dentro de la actividad organizacional, la cual, no debe ser ignorada o dejada de lado en el proceso de toma de decisiones.

Es decir, un camino para lograr los objetivos de toda organización sería a través de su cultura, pero, esto obliga a cambiar la forma de pensar de dueños, directores o gerentes quienes en su mayoría han escuchado de términos como el señalado, sin embargo, al no existir una comprensión clara del mismo y su alcance son considerados requisitos a ser cubiertos e incorporados dentro de la documentación de su empresa en aras de lograr algún distintivo o alcanzar alguna certificación. No obstante, resulta todo lo contrario, la cultura debe trabajarse

con mucho detalle y cuidado, pues debe permear en todo el quehacer de la institución y reflejarse en su política, misión, visión, filosofía, valores, pero, no solo como un requisito sino como un compromiso por parte de la administración y los empleados en el ánimo de alcanzar los objetivos empresariales y lograr una ventaja competitiva (Yopan *et al.*, 2020).

De igual forma, el clima de cualquier organización debe cuidarse. Aunque pareciera una tarea complicada al estar relacionado a aspectos subjetivos, empero, es a través de la correcta gestión de los denominados activos intangibles que es posible lograr ser competitivo, tal como lo sugieren Villa-Hernández *et al.* (2021). Como ya fue comentado anteriormente, las personas son el principal activo de toda organización, por ende, la percepción imperante sobre el entorno laboral es de gran relevancia al ser el lugar donde pasan gran parte de su día a día. Condiciones favorables en el sitio de trabajo están asociadas a compromiso, lealtad, solidaridad, responsabilidad, baja rotación del personal, entre otros aspectos positivos.

Bajo esta perspectiva, los resultados encontrados deben servir a la gerencia de la compañía estudiada para realizar ajustes en la conducción de sus tareas y personal, buscando lograr un equilibrio entre las necesidades y obligaciones de los individuos y el alcance de los objetivos institucionales. Al demostrarse la existencia de correlación e influencia ejercida de la cultura sobre el clima, esto abre la posibilidad de realizar trabajos futuros en conjunción con la empresa analizada, donde, sean exploradas con mayor detalle éstas y otras variables buscando obtener datos e información más puntual encaminada a mejorar su gestión y lograr el señalado equilibrio en las diferentes áreas.

Referencias

- Acurero, M. (2018). El Líder de cambio como palanca dinamizadora de la gestión universitaria desde la perspectiva de la organización inteligente. *CIENCIAMATRIA*, 4(7), 29-48. <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/78/60>.
- Alvarado-Macias, M., & Zambrano-Zambrano, E. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en los equipos de negocio del sector financiero del cantón Portoviejo. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(3), 423-441. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.632>
- Andrade, H. (2011). *Cambio o fuera: Dirigir en el siglo XXI*. Palibrio.
- Augusta-Moreta, M. (2018). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia "Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo"*, 4(3), 171-182. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/viewFile/83/79>.

- Bada, O., Salas, R., Castillo, E., Arroyo, E., & Carbonell, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144.
<http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n6/1727-897X-ms-18-06-1138.pdf>.
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., Tello- Sánchez, M., & Núñez, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo Clima Organizacional. *Revista Empresarial*, 46, 12 - 23. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values*. Jossey-Bass.
- Chanlat, J.-F. (2019). Antropología de las organizaciones. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*(11), 18-39.
<https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1539/2171>.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(84), 43-61.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Cortés-Rodríguez, D., & Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161.
<https://pdfs.semanticscholar.org/8003/c6844ec1e0a734bc7aadcd0586a9594c463b.pdf>.
- Costa-Marcé, A., Echazarreta-Soler, C., & Montenegro-Gálvez, D.-I. (2020). La cultura organizacional: el gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador. *Revista Empresa y Humanismo*, 23(2), 9-32.
<https://doi.org/10.15581/015.XXIII.2.9-32>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Durán, S., García, J., Parra, A., García, M., & Hernandez-Sánchez, I. (2018). Estrategias para disminuir el síndrome de Burnout en personal que labora en Instituciones de salud en Barranquilla. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 9(1), 27-44.
<http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.9.1.2018.02>
- Favila, S., Tortolero, R., Figueroa, E., & Gómez, J. (2022). Relación de la cultura organizacional con el clima laboral en una estación de servicio de la ciudad de Durango México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2736-2749.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1684
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(4), 104-109.

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/67311/Cultura%20organizacional%20y%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20propiedades%20psicom%C3%A9tricas%20de%20una%20escala%20en%20centros%20de%20fitness.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En D. R. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 83-114). Editorial EAFIT.
- González-Limas, W., Bastidas-Jurado, C., Figueroa-Chaves, H., Zambrano-Guerrero, C., & Matabanchoy-Tulcán, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.
<https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- López, R., Cabrera, E., & Palmero, D. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico. *MediSur*, 18(5), 780-788.
<http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4825/3246>.
- Lugo, M. (2018). La Resiliencia como elemento esencial en la Cultura Organizacional. *CIENCIAMATRIA*, 4(6), 93-104.
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/74/57>.
- Mejía-Chavarría, A. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia Chihuahua*, 12(3), 170-181.
<https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/view/191/175>
- Melián, V. (2017). *La Cultura Organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del Clima y la Reflexibilidad*. [Tesis de doctorado, Universidad de Valencia]. <https://core.ac.uk/download/pdf/93038666.pdf>.
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.
doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Méndez, S., Morua, J., & Hernández, R. (2018). Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 9-23.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/24816/25343>.
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del sector industrial - México. *COMUNI@CCIÓ*N, 8(2), 148-158.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a08v8n2.pdf>.
- Montaño, M. (2020). *Prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional de un grupo de microempresas comerciales de ferretería en la región norte de Nayarit*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa].
<http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/2342>.

- Panchi, V. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570009>
- Paredes-Valverde, Y., & Quispe-Paredes, R. (2022). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas de abarrotes en el distrito de Tambopata. *Revista Amazónica de Ciencias Sociales*, 1(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.55873/racs.v1i1.154>
- Parra, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . . Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Espacios*, 39(50), 21-34.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 217-227.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28066593013/28066593013.pdf>
- Pazmay, S., & Ortiz, Á. (2018). Clima Organizacional en las Industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26), 39-50.
doi:<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.
doi:<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pereira, A., & Solís, D. (2019). Factores del clima organizacional (Caso: Instituciones educativas de San Carlos). *Revista Científic*, 4, 95-115.
doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y America*, 7(1), 201-217. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v7n1/2308-0132-reds-7-01-201.pdf>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Roza, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27-40.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 13(2), 1-13.
doi:<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Sagredo, E., & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 19(2), 1-25. doi:<https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- Sifuentes, A. (2015). Inclusión de la mujer en el ámbito laboral, evitando la discriminación de género en las prácticas de recursos humanos. *Revista Fuente nueva época*, 6(20), 55-60. http://dspace.uan.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/161/1/No._20-7.pdf.
- Sifuentes, A., Hoyos, C., Sifuentes, E., & Valle, R. (2018). Evaluación del desempeño docente en instituciones de educación superior de Nayarit, México. Análisis cualitativo usando TIC. *RITI Journal*, 6(12), 36-43. <https://www.riti.es/ojs2018/inicio/index.php/riti/article/view/134>.
- Sifuentes, A., Suárez, M., & Lara, L. (2016). La evaluación de 360° aplicada al personal docente de nivel superior. *RITI Journal*, 4(7), 17-26. <https://www.riti.es/ojs2018/inicio/index.php/riti/article/view/103>.
- Silva, D., Méndez, P., Arancibia, D., & Cortes, F. (2020). La importancia del Clima y Cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 53-60. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751>.
- Simbron-Espejo, S., & Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapientia Organizacional*, 5(9), 159-172. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570008>.
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas*, 10(2), 150-173. doi:<https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., . . . Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. doi:<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Villa-Hernández, Y., Merino-Moreno, C., & Hernández Silva, V. (2021). Competitividad en el turismo cultural: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(14), 1-22. doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.1619>
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>.