

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ¿DOS CONSTRUCTOS PARA EXPLICAR UN MISMO FENÓMENO?

Penélope Jaime Santana
Yasmina Araujo Cabrera

ABSTRACT

Los constructos clima y cultura organizacional han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional (Ashkanasy y Jackson, 2001). Sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido. Con todo ello, el presente trabajo tiene como objetivo contribuir a sistematizar y clarificar la literatura existente sobre cultura y clima, ello permitirá dilucidar la confusión terminológica y conceptual entre ambos constructos. Así mismo, a partir de dicha revisión abordamos las principales diferencias y semejanzas entre ambos, para, finalmente presentar las principales limitaciones halladas tras la revisión de la literatura y las líneas de investigación futuras que podrían emprenderse para contribuir a superar dichas limitaciones.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, cultura organizacional, enfoques

INTRODUCCIÓN

Probablemente pocos debates han suscitado tanta controversia entre los científicos sociales como el dedicado a esclarecer las similitudes y diferencias existentes entre el clima y la cultura organizacional (Gil y Alcocer, 2003). En efecto, ambos constructos han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional (Ashkanasy y Jackson, 2001); sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares –*e.g.*, Psicología Social, Sociología o Antropología-, ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido. A todo ello, se añade cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional. Al respecto, Denison (1996), considera que ambos constructos representan perspectivas claramente distinguibles. Así, mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. No obstante, este mismo autor sostiene que el clima se puede incardinar en la órbita de la cultura. En la misma línea, trabajos más recientes (*e.g.*, Schneider, 1985, 2000; Denison, 1990; Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000; Ashkanasy y Jackson, 2001) subrayan que, aún reconociendo diferencias entre cultura y clima, ambos constructos se superponen y son complementarios.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, este trabajo tiene como objetivo contribuir a sistematizar y clarificar la literatura existente entre cultura y clima, lo cual ayudará a dilucidar la confusión terminológica y conceptual entre ambos constructos. Así mismo, a partir de dicha revisión abordamos las principales diferencias y semejanzas entre ambos, para, finalmente presentar las principales limitaciones halladas tras la revisión de la literatura y las líneas de investigación futuras que podrían emprenderse para contribuir a superar dichas limitaciones.

EVOLUCIÓN DE LOS CONCEPTOS DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin *et al.*, (1939). Para estos autores, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de

trabajo y los componentes de la organización. El individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Brunet, 1987). Lewin *et al.*, (1939), utilizaron los términos clima social y atmósfera social de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, una dimensión que a la postre se ha convertido en determinante para el constructo clima organizacional.

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo.

Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer, primero Likert (1961) y después Katz y Kahn (1966), desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no sólo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Hubo más investigaciones de la misma línea en esta época, por lo que algunos acuñaron el término “los mágicos 1960s” en lo que concierne a la investigación sobre clima organizacional. Así, por ejemplo, otro hito importante en los primeros estudios sobre el clima organizacional lo constituyó la publicación del libro de McGregor *El aspecto humano de las empresas* (1960). En el capítulo dedicado al “clima directivo” consideraba que los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional. A su vez, el “clima directivo” que se crea en cada organización está en función de su particular “cosmología directiva” (que McGregor plasmó en la Teoría X y la Teoría Y¹), siendo el rol desempeñado por el directivo la clave en su transmisión y en la creación del clima.

Durante la década de los sesenta continuaron publicándose libros y artículos que trataban de delimitar el concepto de clima organizacional y presentar los resultados empíricos obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968). Los estudios experimentales y de campo de esta época incidían en la operacionalización del clima organizacional que parecía consolidarse definitivamente. Por su parte, los intensos y extensos estudios de Aston (Payne y Pugh, 1976) pretendían establecer la relación entre la estructura de la organización y el clima organizacional. Esta investigación partía de la base de que la estructura de la organización (jerarquía, tamaño, tipo de control, etc.) influía de forma directa en el clima. En este caso, sin embargo, los resultados fueron más modestos que las expectativas, sin llegar a conclusiones determinantes.

Al mismo tiempo que los investigadores trataban de obtener las dimensiones y la causa del clima organizacional, tres cuestiones destacaban en el campo de las investigaciones (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000). En primer lugar, el error de centrarse en niveles de análisis individual para llegar a un concepto organizacional. En segundo lugar, y relacionado con el primero, entender el concepto de clima y su medida como una variable individual es “utilizar viejo (satisfacción en el trabajo) embotellado como nuevo (clima)”. En tercer y último lugar, el mismo y equivocado error de realizar el análisis en ciertos niveles de la organización y elevarlo a la realidad general. Hellriegel y

¹ McGregor (1960) enfatizó el rol del directivo en la creación de lo que denominó “clima directivo”. Basó el clima en la relación existente entre el líder y sus subordinados (confianza, participación, de apoyo, ...). Según el autor, los directivos transmiten sus creencias sobre las personas (subordinados) a través de su comportamiento, y es su comportamiento el que refleja (a) sus actitudes hacia las personas y (b) crea el clima en el que se relacionan.

Slocum (1974) resolvieron el primer punto proponiendo que cuando el clima es analizado y medido en un nivel individual hablamos de clima psicológico, y cuando el concepto se estudia desde el punto de vista de la organización nos estamos refiriendo a clima organizacional. Esta propuesta recibió una rápida aceptación y todavía es usada en nuestros días.

A modo de resumen, Schneider (1975) revisó la literatura sobre clima organizacional, concluyendo que es un concepto indeterminado. Por ello, Schneider propone la idea de estudiar el concepto de clima para referencias específicas (clima para la seguridad, el servicio, etc.). Más reciente, el debate mantenido entre Glicks's (1985, 1988) con James, Joyce y Solcum (1985) lleva a la lógica asociación entre las dos principales perspectivas que se le estaban dando al estudio del clima, la psicológica y la organizacional.

La década de los setenta fue testigo de numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, en especial en lo relativo a su deficiente operacionalización y a los problemas del nivel de medida, y los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y de progresivos refinamientos. A estos problemas conceptuales y metodológicos internos se sumaron una serie de factores externos procedentes del debate teórico y metodológico establecido en el seno de las ciencias sociales (Peiró, 1990). El consecuente auge de enfoques y metodología de naturaleza cualitativa acentuó la crítica acerca de las limitaciones de las tradicionales técnicas de cuestionarios y autoinformes para la medición de constructos como el clima. Paradójicamente, al mismo tiempo que la mayoría de los interrogantes relativos a clima organizacional estaban siendo resueltos surgió el concepto de cultura organizacional (Pettigrew, 1979; Rousseau, 1985) como alternativa, considerando la definición de cultura como valores compartidos o creencias compartidas.

Debido a la mayor influencia que estaba adquiriendo el estudio de la cultura organizacional y a la confusión existente entre ambos constructos, los investigadores sobre clima se centraron en mayor medida en el estudio de la formación del clima organizacional y comenzaron a hacerse preguntas tales como ¿de dónde viene el clima organizacional? Autores como Schneider y Reichers (1983), Schneider (1987) y Reichers (1987) llevaron a cabo investigaciones en esta línea, basándose en lo que ellos llamaron el proceso de "atracción-selección-retención". Este proceso pone de manifiesto la dinamicidad existente en la formación del clima, dinamicidad que es debida a los cambios experimentados por los miembros de la organización unidos al proceso de socialización.

En definitiva, Reichers y Schneider (1990) señalan que, aunque el término clima aparece por primera vez en una fecha tan temprana como 1939 en el artículo de Lewin y sus colaboradores, el concepto de clima organizacional tal y como se conoce en la actualidad no ha sido plenamente explicado y desarrollado sino a partir de la década de los sesenta, cuando, a juicio de Peiró (1984-1985), el descubrimiento de que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros condujo a su formulación y su uso en la investigación. La consideración de entornos psicológicamente significativos implicaba que la evaluación psicológica en las organizaciones se haya ido configurando como una especialidad dentro de la disciplina de evaluación psicológica. El ámbito en el que la evaluación organizacional resulta útil es muy amplio. La evaluación psicológica, especialmente en su concepción más reciente, abarca, además de la consideración de los individuos, las de los grupos y otras formaciones sociales (Fernández Ballesteros, 1983), que en nuestro caso, son las organizaciones. Como indica Peiró (1985), estos grupos y formaciones sociales no sólo pueden ser considerados como ambientes del individuo, sino también como sujetos de la conducta organizacional, que ocurre, a su vez, en un determinado contexto. En el cuadro 1, al final del documento, se ofrece un cuadro resumen con la evolución desde sus inicios del constructo clima organizacional.

A este debate vino a sumarse la propuesta de utilizar el concepto de cultura organizacional para analizar variables relacionadas con las estudiadas hasta ahora a través del concepto de clima. En consecuencia, aunque ambos conceptos se refieren a cosas distintas, el estudio de la cultura desplazó al clima del lugar prominente que hasta entonces había ocupado en el análisis de la vida psicológica de

las organizaciones. El nuevo énfasis otorgado a la cultura introdujo en los estudios organizacionales enfoques holísticos de pensamiento acerca de los sistemas de significados, valores y acciones característicos de la Antropología, en especial de la Antropología Cultural y su tradición etnográfica. Así, la Psicología, y en menor grado la Sociología, fue sustituida como principal referente disciplinar. La perspectiva antropológica aportó un método basado en la intuición inductiva para analizar las experiencias percibidas/vividas por los miembros de las organizaciones (Ashkanasy y Jackson, 2001). En suma, si bien el clima no desapareció de la agenda de los investigadores, fue rápidamente desplazado a un segundo plano tras la irrupción avasalladora de la cultura como el constructo que prometía revitalizar los estudios organizacionales al utilizar un análisis considerando mucho más apropiado para captar los sutiles entramados de valores, símbolos, significados y ritos que alimentan a la vida de las organizaciones (en el cuadro 2, al final del documento, ofrecemos un resumen de la evolución del constructo cultura organizacional).

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Clima organizacional

Durante las últimas décadas del siglo XX, se han realizado numerosos estudios relativos a la influencia que el concepto de clima organizacional ha alcanzado en el contexto de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de su relevancia, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance de este término. Es más, desde que este tópico despertara interés entre los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, satisfacción en el trabajo, etc. En la presente revisión, partiremos del trabajo de Moran y Volkwein (1992) como esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas a este constructo. Bajo este planteamiento, estos autores proponen cuatro perspectivas sobre el clima organizacional, esto es, la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural. Bajo el *enfoque estructural*, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos. El clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales (Guion, 1973). Por el contrario, bajo la *perspectiva perceptual*, las bases para la formación del clima organizacional entran dentro del individuo. En este sentido, el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización (Joyce y Slocum, 1982; Schneider y Reichers, 1983). Por lo que a la perspectiva interactiva se refiere, la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización es la base para la formación del clima organizacional (Poole y McPhee, 1983; Jackofsky y Slocum, 1988). Finalmente, bajo el enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional (Berger y Luckman, 1967). Esta última perspectiva no se tratará en la delimitación conceptual del clima puesto que se solapa con el concepto de cultura organizacional.

Definiciones según la perspectiva estructural

En cuanto a la perspectiva estructural una de las primeras definiciones es la aportada por Halpin y Croft (1963) quienes usan una analogía: el clima es a la organización lo que la personalidad al individuo. A partir de ahí, los autores que han seguido conceptualizando el clima organizativo bajo este punto de vista, han seguido utilizando el mismo patrón entendiendo el clima a partir de una serie de características organizativas. Por ejemplo, para Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción

individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. En la misma línea, Gilmer (1966; citado por Hoy y Sabo, 1998) especifica que el clima organizacional se identifica con las características que distinguen una organización de otra y que influyen en el comportamiento de la gente que conforma la organización. Por su parte Schneider (1975), amplía las dimensiones que constituyen el clima organizacional incluyendo aspectos como la seguridad (Zohar, 1980), el servicio (Parkington y Schneider, 1979; Schneider y Bowen, 1985), o el acoso sexual (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand y Magley, 1997).

De otro lado, Litwin y Taguiri (1968) consideran clima organizacional como la calidad perdurable del ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento, y c) puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de una organización. De forma similar, Taguiri (1968) vuelve a analizar el constructo clima organizacional considerándolo como la calidad de una organización que es experimentada por sus miembros y la forma en la que ésta influye en su comportamiento. En la misma línea, Campbell y otros (1970) consideran el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de cada organización que pueden ser inducidos por la forma en la que la propia organización trata con sus miembros y su entorno.

Por último, en lo que se refiere a esta perspectiva, Litwin y Stinger (1968) consideran el clima organizacional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Definiciones según la perspectiva perceptual

Uno de los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo esta perspectiva son Litwin y Stringer (1968). Para estos autores la percepción es el ingrediente crítico del clima. Más específicamente, definen el clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento. En la misma línea, Schneider y Hall (1972) describen el clima como un conjunto de percepciones globales sobre el ambiente de la organización que son sostenidas por los individuos. Por su parte, Moos (1973) considera el clima un aspecto del ambiente o entorno conformado por las características psicosociales del grupo. Igualmente, Schneider y Snyder (1975) definen el clima como un conjunto de percepciones individuales formadas sobre la organización. Jones y James (1979), por su parte, consideran el clima como, a) referido a la parte cognoscitiva del individuo basándose en las descripciones de la situación, b) implica un proceso psicológico que pasa de percepciones específicas a más abstractas sobre los significados de la situación, c) tiende a estar estrechamente relacionado con las características situacionales que, a su vez, se relacionan directamente con la experiencia del individuo, y d) es multidimensional, con un conjunto central de dimensiones aplicables a una gran variedad de situaciones.

Datsmalchian y otros (1986), plantean clima organizacional como un concepto central que refleja la atmósfera del lugar de trabajo, y que influye en la motivación, la satisfacción y el comportamiento del individuo dentro del ámbito de la organización. Por su parte, James, Joyce y Slocum (1988) consideran el clima como el conjunto de las percepciones que reflejan cómo el entorno de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales, son cognitivamente apreciados y representados en términos de su significado y relevancia para los individuos. El clima organizacional sería el

agregado del clima psicológico percibido por los individuos en el nivel de la organización como un todo. De forma similar, Reichers y Schneider (1990) se refieren a clima organizacional como las percepciones que una organización tiene sobre sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidas por los individuos dentro de la organización. Los individuos asumen que deben evaluar los atributos de la organización en términos de sus propios valores y el significado que estos atributos tengan en su “buen hacer” (James y Ashe, 1990).

Keefe (en Pinnell y otros, 1990) considera que el clima es un patrón relativamente persistente de percepciones compartidas acerca de las características de una organización y sus miembros. Por su parte, Verbeke, Volgering y Hessels (1998) consideran clima organizacional como un concepto que se refiere a cómo los miembros de una organización perciben y llegan a describir su organización de acuerdo a características específicas. Ferris y otros (1998) conciben el clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores y creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por todos los empleados de la misma. Estas percepciones compartidas, según los autores, son temporales y susceptibles de cambio.

Más recientemente, González Galán (2000) acota el término clima organizacional al de clima de trabajo, el cual define como la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo. Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización. Concretamente, Goncalves (1997) considera que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Definiciones según la perspectiva interactiva

La definición de clima organizativo bajo esta perspectiva ha sido mucho menos desarrollada que bajo los dos enfoques anteriormente expuestos. En efecto, tras una exhaustiva revisión de la literatura sólo hemos podido identificar dos aportaciones, a saber, Taguiri (1968) y Schneider y Hall (1982). Así, para Taguiri (1968) el clima está compuesto por cuatro elementos: el entorno o ecología (es decir, los aspectos físicos y materiales que inciden en el clima), el *milieu*, que tiene que ver con la interacción de las personas y los grupos, el sistema social relativo a la interacción y su cultura (creencias, valores, estructuras cognitivas y de significado). Por su parte, para Schneider y Hall (1982) el clima refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Siguiendo a Rousseau (1990), los investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas (Goffee y Jones, 2001), ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

Por su parte, Trice y Beyer (1993) consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias. Según estos autores, estas respuestas se engloban en dos grandes categorías. La primera de ellas es relativa a la sustancia de una cultura, es decir, los sistemas

de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional y que pueden denominarse ideologías. La segunda se refiere a las formas culturales, esto es, las entidades observables (los símbolos, el lenguaje, los relatos, las prácticas, ...), a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y se comunican mutuamente la sustancia de su cultura. A su vez, la cultura ejerce una serie de consecuencias sobre los miembros que la comparten. El cuadro 3 resume las principales identificadas en la mayor parte de los estudios culturales.

Manejo de incertidumbres colectivas	Fomento de etnocentrismo
Creación de orden social	Generación de consecuencias duales:
Creación de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> • técnicas y expresivas
Creación de identidad y de compromiso colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • latentes y manifiestas • funcionales y disfuncionales

Cuadro 3. Principales consecuencias de la cultura

Fuente: Trice y Beyer (1993)

Otra aportación es la realizada por Smircich (1983), quien considera que los investigadores de la cultura organizacional han establecido una distinción fundamental en su definición; a saber, aquellos que consideran la cultura como algo que una organización es, frente a los que defienden la cultura como algo que una organización tiene. Bajo el primer planteamiento, toda organización es como tal una cultura, de modo que el investigador ha de intentar captar su estructura profunda a través de las descripciones proporcionadas por los miembros de la organización, lo que se denomina enfoque *emic*. Al mismo tiempo, bajo este mismo planteamiento pero siguiendo un enfoque simbólico (Alvesson, 2002), los investigadores se centran en los significados asociados con formas culturales tales como los rituales o las disposiciones del espacio físico típicos de cada organización. En definitiva, desde este enfoque se asume que la cultura es una metáfora, una especie de lente por medio de la cual se examina la vida organizacional (Martin, 2002).

Por el contrario, los partidarios de la segunda perspectiva consideran que las organizaciones tienen culturas que se fundamentan en los sistemas particulares de significados compartidos, presunciones y valores subyacentes, de manera que el investigador puede, observando las costumbres, los símbolos, los rituales, las normas, etc., identificar los antecedentes y las consecuencias de dicha cultura, lo que se conoce como enfoque *etic*. Así, la cultura se considera una variable, otorgándole un carácter funcionalista (Smircich, 1983). Bajo este segundo planteamiento, Schein (1985) define la cultura como las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son manifestaciones de la cultura.

En definitiva, aunque se han formulado diferentes clasificaciones, las principales aproximaciones epistemológicas que se han utilizado para estudiar las culturas pueden resumirse en la distinción entre la interpretativa o simbólica, de carácter sociocognitivo, bajo la cual las organizaciones son culturas, de modo que la cultura se considera una metáfora, y la funcionalista, de naturaleza objetivista, por la que las organizaciones tienen culturas, de manera que la cultura se considera una variable, siguiendo la denominación propuesta por Sypher, Applegate y Sypher (1985). Como señala Martin (2002), estos diferentes enfoques constituyen sólo el primero de una larga lista de aspectos acerca de los que los investigadores de la cultura discrepan. Finalmente, en un intento de ordenar las perspectivas teóricas adoptadas en el estudio de la cultura organizacional, Martin (1992, 2002) propone

resumirlas en tres, a saber, integración, diferenciación y fragmentación; si bien en Martin y Frost, 1996, se incluía una cuarta, la perspectiva postmoderna, que no se incluye en las anteriormente referenciadas. Las tres perspectivas adoptan una posición diferente en tres dimensiones: relación entre manifestaciones culturales, orientación hacia el consenso y tratamiento otorgado a la ambigüedad. No obstante las tres perspectivas son complementarias, tal como se recoge en el cuadro 4.

	Perspectiva Integración	Perspectiva Diferenciación	Perspectiva Fragmentación
Orientación hacia el consenso	Consenso en el conjunto de la organización	Consenso en el seno de cada subcultura	Ausencia de consenso
Relación entre manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Ni inconsistencia ni consistencia claramente
Orientación hacia la ambigüedad	Excluida	Canalizada hacia el exterior de las subculturas	Reconocida

Cuadro 4. Complementariedad de las tres perspectivas teóricas

Fuente: Martin (2002)

La perspectiva de integración se centra en aquellas manifestaciones de una cultura que cuentan con interpretaciones consistentes, buscando el consenso que existe en la organización. Así, la cultura es aquello que resulta claro para todos los miembros. Por lo que a la perspectiva de diferenciación se refiere, esta se ocupa de las manifestaciones culturales acerca de las cuales existen interpretaciones inconsistentes. Así, los consensos existen en una organización sólo en los niveles de análisis inferiores, es decir, en lo que se denominan subculturas, las cuales pueden existir en un estado de armonía, independientes unas de otras, o entrar en conflicto. Por último, la perspectiva de la fragmentación conceptualiza la relación entre las manifestaciones culturales ni claramente consistentes ni inconsistentes, encontrándose sus interpretaciones ambiguamente relacionadas entre sí, instalando la ambigüedad, antes que la claridad, en el núcleo de la cultura. Desde esta perspectiva, el consenso es algo transitorio y específico a cada problema.

CLIMA Y CULTURA: ¿DIFERENTES O SIMILARES?

La mayoría de los investigadores que se ocupan del estudio del clima y la cultura discrepan en cuanto a las similitudes y diferencias existentes entre ellos, sin que resulte sencillo alcanzar conclusiones definitivas. Por ejemplo, Denison (1996:644), tras comparar la investigación reciente sobre cultura con la de los años sesenta y setenta sobre clima, encuentra, junto a claras diferencias, “[...] una curiosa similitud, lo que sugiere que cada vez es más difícil establecer alguna distinción entre la investigación cultural y la realizada inicialmente bajo el paradigma del clima, ya nos basamos en los fenómenos sustantivos estudiados ya en los métodos utilizados o en la epistemología subyacente”.

Para Denison, las divergencias radican en las diferentes ontologías (Smircich y Calás, 1987) o fundamentos teóricos en los que enraízan ambos constructos, vinculados con las tradiciones intelectuales de la época en la que se formulan. Así, como ya se dijo, la investigación sobre clima se desarrolla a partir de la teoría del campo lewiniana, mientras que el estudio de la cultura se ubica en el marco del interaccionismo simbólico, con raíces en la obra de G.H. Mead (1934), y en el de la construcción social formulado por Berger y Luckman (1966). De forma más específica, en un intento de clarificar los dominios del clima y la cultura, Denison (1996) establece las siguientes características de ambos (véase cuadro 5).

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Epistemología	Contextualizada/Idiográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	<i>Emic</i> /Miembros (vía el investigador)	<i>Etic</i> /Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana: Conducta = f (persona ambiente)
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Cuadro 5. Comparación de las perspectivas de investigación sobre clima y cultura organizacional

Fuente: Denison (1996)

A juicio de Payne (2000), la comparación de Denison permite comprobar que la cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común: tratar de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia. Lo que fundamentalmente demuestra el cuadro 5 es que utilizan diferentes métodos para hacerlo, es decir, que el debate no es acerca de qué estudiar sino cómo estudiarlo (Denison, 1996). En definitiva, es posible identificar a su vez coincidencias en los enfoques ontológicos y epistemológicos adoptados por los investigadores del clima y la cultura, pudiéndose en consecuencia establecer diferencias más bien en función de dichos enfoques y no tanto en el tipo de constructo estudiado.

Por otro lado, siguiendo a Alcover de la Hera (2003), otros autores, reconociendo también la existencia de diferencias de menor grado, abogan por trazar avenidas que permitan la libre circulación de ambos constructos con el objetivo de comprender de manera más adecuada el modo en que los miembros experimentan las organizaciones (Schneider, 2000), o por aceptar la natural convergencia del clima y la cultura, considerando que se trata de constructos complementarios y solapados capaces de traspasar los límites entre disciplinas a través de investigaciones multimétodo (Ashkanasy y Jackson, 2001). Reichers y Schneider (1990:24) consideran que, en un nivel general, existe un

solapamiento sustancial entre los dos conceptos, señalando que “[...] esto es especialmente cierto cuando el clima y la cultura se contemplan como procesos recíprocos, causante uno del otro en un ciclo continuo a lo largo del tiempo”. En resumen, Denison (1996) considera que el debate entre ambos es un clásico ejemplo de cómo diferencias metodológicas y epistemológicas oscurecen una básica similitud sustancial.

Por su parte, investigadores como Schein (2000) o Trice y Beyer (1993), defienden una clara distinción entre cultura y clima, si bien aceptan su posible convivencia. Así, Schein propone que el clima se considere como un *artefacto cultural* resultado de los valores a los que se adhieren los miembros y de las presunciones tácitas compartidas por ellos, mientras que los segundos autores citados subrayan que la cultura no es clima, ya que éste refleja percepciones individuales acerca del entorno psicológico y no se ocupa de las creencias, las normas o los valores compartidos por grupos de individuos, elementos que constituyen el núcleo de la cultura.

En una línea similar, Peterson y Spencer (1990) señalan que la cultura se refiere a asunciones subyacentes y valores compartidos, mientras que el clima se refiere a percepciones compartidas sobre comportamientos del grupo. Más específicamente, estos autores encuentran tres características que diferencian la cultura del clima organizacional:

- La cultura organizacional es carácter único y distintivo de la organización.
- La cultura organizacional es persistente por estar arraigada en creencias y asunciones subyacentes.
- La cultura organizacional no puede ser fácilmente cambiada; para hacerlo se necesitan esfuerzos intensos y de larga duración.

Con todo ello, la posición más común es que la cultura tiene que ver con asunciones o significados compartidos, mientras que el clima tiene que ver con percepciones compartidas sobre comportamiento organizacional. Se trataría por tanto de constructos diferentes, si bien con interrelación entre sí (Moran y Volkwein, 1992).

De la misma opinión son Hoy y Sabo (1998:6) al manifestar que: “[...] si se pretende determinar las fuerzas subyacentes que motivan el comportamiento o el aspecto simbólico de la organización, entonces procede una aproximación cultural. Pero si lo que se pretende es describir las percepciones sobre el comportamiento de los miembros de la organización, con el fin de modificarlo y manejarlo, entonces procede la aproximación de clima organizacional”. No faltan autores para quienes la cultura es un elemento del clima y que en la formulación del concepto de cultura incluyen percepciones sobre comportamientos. Así, para Taguiri (1968), la cultura es uno de los elementos constitutivos del clima y está conformado por valores, creencias y estructuras cognitivas del grupo. Por el contrario, otros autores consideran que el clima es un elemento de la cultura. Para Stolp y Smith (1995), el concepto de clima es más estrecho que el de cultura. El clima, típicamente, describe las percepciones compartidas por los miembros de la organización en lo que se refiere a su entorno o ambiente de trabajo. En cambio la cultura tiene que ver con asunciones, valores y creencias que dan un sentido o identidad a la organización e inciden en el comportamiento organizacional. En este sentido, siguiendo a Keefe (1993), el clima puede ser entendido en la práctica como una medida de cultura, como una medida de la percepción compartida de la cultura por sus miembros. El clima sería algo más superficial y ligado al momento presente, mientras que la cultura sería algo más interiorizado por los miembros y producto de una historia. Por ello, se señala que las actitudes y comportamientos resultado de los valores, creencias y significados compartidos por la organización establecen en parte el clima (Peterson y Spencer, 1990:3). La cultura capta lo que es distintivo de una organización y relativamente permanente. El clima es el patrón de percepciones de los miembros de la organización en torno a ciertas dimensiones de la vida organizacional. El clima es más maleable (Peterson y Spencer, 1990:7-8).

Para finalizar este debate relativo a las similitudes y diferencias entre cultura y clima organizacional, recogemos la posición de Hofstede (1998) compartida por un número creciente de autores. Así, lo que Hofstede denomina “prácticas de la organización” parece coincidir con el clima tanto conceptual como metodológicamente. Bajo este planteamiento, el clima organizacional sería la parte más superficial de la cultura organizacional. Los valores, creencias y asunciones serían la parte escondida del “iceberg” de la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se hace necesario subrayar que el clima y la cultura organizacional son dos de los constructos que más vitalidad han mostrado en muchos años de investigación. Tal como señala Pettigrew (2000), clima y cultura se relacionan con muchos de los aspectos más relevantes en el campo del comportamiento organizativo, más concretamente en comprender y explicar los patrones y las divergencias en actitudes, percepciones y valores: cómo equilibrar la continuidad y el cambio; cómo intervenir en las organizaciones para conseguir el cambio cultural o cómo potenciar el clima para el servicio y la innovación. Así mismo, tras la revisión efectuada de la literatura se observa que las supuestas divergencias entre el clima y la cultura y entre los diferentes enfoques empleados en el análisis de cada uno de los constructos aparecen como una consecuencia natural del propio carácter de los fenómenos estudiados. En efecto, no parece convincente exigir consenso en este campo cuando tampoco es la característica habitual en otras áreas de los estudios organizativos. Sin embargo, esto no debería ser impedimento para intentar despejar la jungla que rodea al clima y la cultura. En consecuencia, los trabajos de investigación deben continuar en la búsqueda de convergencia e integración entre ambos constructos. En estos mismos términos integradores se han manifestado numerosos autores (*e.g.*, Ashkanasy y Martin, 2001; Schneider, 1985; 2000), así como otros que lideran la investigación actual en este campo.

Por último, remarcar que con este trabajo de investigación hemos pretendido profundizar en los constructos clima y cultura organizacional, contribuyendo así a sistematizar y clarificar parte de la literatura existente sobre ambos, a partir de una literatura enormemente fragmentada y con gran confusión entre enfoque. No obstante, reconocemos que el carácter complejo y dinámico de ambos constructos hace necesario nuevas revisiones como por ejemplo el análisis de ambos constructos desde el punto de vista de la investigación metodológica seguida o la relación de ambos con otras variables organizativas.

Cuadro 1. Desarrollo del concepto de clima organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Autor/es	Título	Sinopsis
Lewin, Lippitt y White (1939)	Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente	Relación entre estilo de liderazgo y clima
Fleishman (1953)	Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y comportamiento del supervisor	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento

Autor/es	Título	Sinopsis
Argyris (1958)	Algunos problemas en la conceptualización de clima organizacional: caso de estudio en un banco	Uso del concepto de clima y cultura para diagnosticar grupos dinámicos en un banco
McGregor (1960)	El lado humano en la empresa	El clima es determinado en un primer momento por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados
Litwin y Stringer (1968)	Motivación y clima organizacional	Clima como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación
Schneider y Bartlett (1968)	Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario	Desarrollo de una medida del clima en puestos directivos de agencias de seguros de vida
Tagiuri y Litwin (1968)	Clima organizacional: exploración de un concepto	Conjunto de capítulos de diversos autores que exploran la naturaleza y reciente investigación sobre el clima
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	Comportamiento directivo, resultados y efectividad	Capítulo 16 presenta la literatura existente sobre las variaciones del entorno, desarrollando cuatro dimensiones del clima
Schneider y Bartlett (1970)	Diferencias individuales y clima organizacional II: Medida del clima organizacional mediante la matriz “Multi-Trait” y “Multi-Rater”	Percepciones de la variación de las dimensiones de clima como función de la posición de la organización
Friedlander y Greenberg (1971)	Efecto de las actitudes en el trabajo, entrenamiento y clima organizacional sobre el resultado de los desempleados	La única correlación entre el resultado de las personas desempleadas es el apoyo en el clima organizacional de los empleados
Schneider y Hall (1972)	Hacia la especificación del concepto de clima del trabajo: un estudio de curas diócesanos católicos romanos	Clima es una función de comportamientos particulares

Autor/es	Título	Sinopsis
Schneider (1972)	Clima organizacional: Preferencias individuales y realidades organizacionales	Las percepciones sobre clima de los nuevos empleados son similares a las de antiguos; preferencias no son congruentes con realidad
Guion (1973)	Una nota sobre clima organizacional	Crítica del clima como influencia de la satisfacción en el trabajo
Johannesson (1973)	Algunos problemas en la medida del clima organizacional	Revisión crítica del clima como influencia en las actitudes de trabajo
Payne y Mansfield (1973)	Relaciones entre las percepciones de clima organizacional y la estructura de la empresa, el contexto y la posición jerárquica	Las percepciones del clima varían en función del nivel de la organización
Pritchard y Karasick (1973)	Los efectos del clima organizacional sobre el resultado directivo y la satisfacción en el trabajo	El clima parece estar relacionado con el resultado de las subunidades y la satisfacción de los individuos en el trabajo
Hellriegel y Slocum (1974)	Clima organizacional: medida, investigación y contingencias	Revisión crítica de la investigación sobre clima como variable independiente y dependiente
James y Jones (1974)	Clima organizacional: una revisión de la teoría y de la investigación	Organizar el trabajo principal en tres distintas aproximaciones; distinción entre clima psicológico y organizacional
Lawler, Hall y Odham (1974)	Clima organizacional: relación con la estructura de la organización, sus procesos y resultados	El clima parece estar significativamente relacionado con el resultado organizacional y la satisfacción con el trabajo
Waters, Roach y Batáís (1974)	Dimensiones de clima organizacional y actitudes en el trabajo	Factores analíticos de estudio del clima de las relaciones

Autor/es	Título	Sinopsis
Downey, Hellriegel y Slocum (1975)	Acuerdo entre necesidades individuales, satisfacción en el trabajo y resultados	La satisfacción es una función de acuerdo entre necesidades y clima
Gavin (1975)	Clima organizacional como función de variables personales y organizacionales	Las percepciones sobre clima están influenciadas por variables personales y organizacionales; no se encontraron interacciones significativas
LaFollette y Sims (1975)	¿Es la satisfacción redundante con el clima organizacional?	No se encontró soporte para la hipótesis de redundancia entre clima y satisfacción
Schneider (1975a)	Clima organizacional: preferencias individuales y realidades organizacionales	El apto entre expectativas y realidad para los nuevos agentes era predicción de éxito en agencias con un clima positivo
Schneider (1975b)	Clima organizacional: un ensayo	Explorando la etiología de clima; propuesta de distinción entre satisfacción y clima; especificación de “clima para algo”
Schneider y Snyder (1975)	Algunas relaciones entre satisfacción en el trabajo y clima organizacional	Distinciones conceptuales y empíricas entre satisfacción y clima
Johnston (1976)	Nueva conceptualización de clima organizacional	Múltiples climas existen en la organización como función de las relaciones individuales y de la organización
Payne, Fineman y Wall (1976)	Clima organizacional y satisfacción en el trabajo: síntesis conceptual	Discusión de similitudes y diferencias en el modo en que clima y satisfacción en el trabajo han sido conceptualizados y medidos
Payne y Pugh (1976)	Estructura organizacional y clima	Relación entre la medida objetiva y perceptual de estructura y clima
Drexler (1977)	Clima organizacional: su homogeneidad dentro de la organización	Las percepciones del clima varían en función de la organización y los subgrupos

Autor/es	Título	Sinopsis
Howe (1977)	Clima de grupo: un análisis exploratorio de un constructo válido	Las percepciones de clima parecen ser más una función de los miembros del grupo que del tipo de persona
James, Hater, Gent y Bruni (1978)	Clima psicológico: implicaciones para la teoría del aprendizaje social cognitivo y psicología de interacción	El clima es reexaminado a la luz de la teoría del aprendizaje social y la interacción psicológica; dentro de este campo se sugieren futuras investigaciones
Powell y Butterfield (1978)	El caso para climas de subsistemas en la organización	Revisión de la literatura que sustenta que múltiples climas pueden existir en la misma organización
Woodman y King (1978)	Clima organizacional: ¿ciencia o folklore?	Revisión y crítica de la teoría e investigación sobre clima; centrado en aspectos de medida
Zohar (1980)	Clima de seguridad en organizaciones industriales: implicaciones teóricas y de aplicación	Primera evaluación empírica de clima “para algo”
Field y Abelson (1982)	Clima: reconceptualización y propuesta de modelo	La literatura es revisada; las medidas y los conceptos centrales son dirigidos a través del desarrollo de un nuevo modelo sobre clima y su relación con actitudes de trabajo y comportamientos
Joyce y Slocum (1982)	Discrepancias de clima: redefiniendo los conceptos de clima psicológico y organizacional	Exploración de la relación entre las discrepancias sobre clima y otros resultados; definición empírica de clima utilizando medidas de cluster
Abbey y Dickson (1983)	I&D sobre clima del trabajo e innovación en semiconductores	El clima para la innovación en I&D de subsistemas de compañías de semiconductores es relativo al número de brechas tecnológicas
Schnake (1983)	Evaluación empírica de los efectos de responsabilidad afectiva en la medida del clima organizacional	La medida del clima mejora cuando se elimina parcialmente la satisfacción

Autor/es	Título	Sinopsis
Schneider y Reichers (1983)	Sobre la etiología de clima	Una simbólica perspectiva es ofrecida como explicación de la formación del clima en las organizaciones
Joyce y Slocum (1984)	Clima colectivo: acuerdo sobre las bases para definir el conjunto de climas en las organizaciones	Trabajando sobre su estudio de 1982, apoyan la idea de que el clima colectivo es definido por similitudes de percepción
Ashforth (1985)	Formación del clima: cuestiones y extensiones	La aproximación interaccionista simbólica sobre la formación del clima es extendida a cultura corporativa, dirección simbólica y otras cuestiones
Glick (1985)	Conceptualizando y midiendo clima psicológico y organizacional: dificultades en estudios multinivel.	Aboga por tratar a la organización como unidad teórica en el estudio de clima organizacional, y al individuo como unidad teórica en el estudio de clima psicológico
Schneider (1985)	Comportamiento organizacional	Concluye que el interés sobre clima ha disminuido debido a su aceptación; reconoce que algunos avances permanecen para ser hechos
Kozlowski y Hules (1987)	Una exploración sobre clima para la puesta al día técnica y de resultado	Evaluación del clima para la puesta al día; indicación de que el resultado es asociado al clima para la puesta al día
Jackoesky y Slocum (1988)	Medidas inductivas de clima psicológico	Análisis en una organización recién fundada cómo los individuos estructuran y organizan la descripción de su ambiente de trabajo y la estabilidad de dichas descripciones
Pettigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización

Autor/es	Título	Sinopsis
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos	Planteamiento de 3 fases que atraviesa la evolución de un constructo: 1. introducción y elaboración, 2. evaluación y argumentación, y 3. consolidación
DeCotiis y Koys (1991)	Identificación y medida de las dimensiones de clima organizacional	Revisión de la literatura sobre clima organizacional de la que resulta la identificación de 8 dimensiones del constructo
Moran y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
James y McIntyre (1996)	Percepciones sobre clima organizacional	Abogan por el estudio de clima como un factor general
Silva (1996)	El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención	Revisión exhaustiva de los principales modelos teóricos, la metodología utilizada en su estudio y sus principales aplicaciones al análisis del comportamiento organizacional
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: clima y cultura organizacional	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende a patrones construidos mediante argumentos racionales.
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿Qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de sus métodos de investigación
Schein (2000)	Sentido y sin sentido sobre clima y cultura	Comentarios generales sobre ambos constructos y clarificación de cuestiones

Autor/es	Título	Sinopsis
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura y clima organizacional	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores pertenecientes a muy diversos países
Glisson y James (2002)	Los efectos del “cruce de niveles” entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos
Alcover de la Hera (2003)	Introducción a la psicología de las organizaciones	En el capítulo 13 se plantea la evolución de los constructos y se analiza su fundamentación teórica

Cuadro 2. Desarrollo del concepto de cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Autor/es	Título	Sinopsis
Pettigrew (1979)	Sobre el estudio de Culturas Organizacional	Exposición de la aparición y desarrollo de la cultura organizacional a través del tiempo
Dandridge, Mitroff y Joyce (1980)	Simbolismo organizacional: tópico para extender el análisis organizacional	Recomienda el estudio de mitos y símbolos como reveladores de la estructura profunda de la organización
Deal y Kennedy (1982)	Culturas Corporativas	Extensa discusión sobre la naturaleza de la cultura, tipos de cultura y cultura de dirección
Pondy, Frost, Morgan y Dandridge (1982)	Simbolismo organizacional	Numerosos capítulos centrados en la perspectiva cultural de la organización y el papel de la lengua, mitos y símbolos en esta perspectiva
1983 (Diversos autores)	Edición especial de la revista <i>Administrative Science Quarterly</i> dedicada a cultura	Introduce y explica el concepto desde una variedad de perspectivas; promueve el estudio de cultura en caminos particulares

Autor/es	Título	Sinopsis
Barley (1983)	La semiótica y el estudio de cultura organizacional y ocupacional	Aplica la teoría semiótica para la investigación de un caso
Broms y Gahmberg (1983)	Comunicación a sí mismo en organizaciones y culturas	Plantea la autocomunicación como un medio de comunicación entre grupos culturales
Gregory (1983)	Puntos de vista originarios: múltiples culturas y conflictos culturales en las organizaciones	Describe y critica estudios sobre cultura organizacional realizados durante ajustes industriales. Propone un modelo multicultural para grandes organizaciones
Jelinek, Smircich y Hirsch (1983)	Introducción: un código de muchos colores	Presentación de diversas perspectivas en el estudio de cultura que permiten ver sus posibilidades y significados
Jones (1983)	Costes de transacción, derechos de propiedad y cultura organizacional: un intercambio	Analiza como la cultura organizacional surge de los órdenes institucionales desarrollados para regular los cambios o transacciones entre los miembros de un grupo
Martin, Feldman, Hatch y Sitkin (1983)	La única paradoja en historias organizacionales	Profundizan en el estudio de las historias de la organización distinguiendo entre historias positivas y negativas
Riley (1983)	Un informe estructurado sobre cultura política	Compara los símbolos de la política organizacional de dos firmas con el objetivo de investigar la interrelación entre subculturas y de identificar las estructuras que gobiernan la naturaleza política de la cultura organizacional
Smircich (1983)	Conceptos de cultura y análisis organizacional	Propone una definición integradora donde se distinguen claramente los niveles más profundos de la realidad cultural de la organización de aquellos otros de naturaleza más superficial

Autor/es	Título	Sinopsis
Smith y Simmons (1983)	Organización “Rumpelstiltskin”: metáfora sobre metáfora en el campo de la investigación	Describe el turbulento desarrollo de una nueva organización y las condiciones que dieron lugar a que los miembros del grupo describieran su vida colectiva en términos de “Rumpelstiltskin” (un antiguo cuento de hadas)
Varios autores (1983)	Especial de la revista <i>Organizational Dynamics</i> dedicado a cultura	Alentar a los directivos para utilizar el concepto de cultura como herramienta práctica
Koprowski (1983)	Mitos culturales: pistas para una dirección eficaz	Plantea que los directivos actuales representan a los héroes modernos del día a día y comenta sus características
Martin y Siehl (1983)	Cultura y contracultura organizacional: una difícil simbiosis	Crítica de aspectos que abarcan la mayoría de investigaciones sobre cultura; ofrece una reconceptualización parcial del concepto
Sathe (1983)	Implicaciones de cultura corporativa: una guía de acción para directivos	Desarrolla una nueva forma de pensar sobre cultura corporativa que permite que el concepto sea analíticamente útil para tratar con los problemas corporativos. Distingue entre cultura y comportamiento y los analiza simultáneamente
Schein (1983)	El rol del fundador en la creación de la cultura organizacional	Extensa definición de cultura; discusión sobre su etiología y transmisión
Wilkins (1983)	Auditoría cultural: una herramienta para entender las organizaciones	Planteamiento del uso de la auditoría cultural como herramienta
Wilkins y Ouchi (1983)	Culturas eficientes: explorando la relación entre cultura y resultado organizacional	Explorando las condiciones que dan lugar a culturas fuertes; esbozar las vías en las que la cultura contribuye a la eficiencia

Autor/es	Título	Sinopsis
Schein (1984)	Hacia una nueva conciencia de cultura organizacional	Definición y exploración del concepto
Trice y Beyer (1984)	Estudio de cultura organizacional a través de ritos y ceremonias	Definición de cultura; abogar por estudios de cultura a través de ritos y ceremonias
Frost, Moore, Louis, Lundberg y Martin (1985)	Cultura Organizacional	Numerosos capítulos centrados en la definición de cultura y en temas como cultura directiva, estudiar cultura y enlaces entre cultura organizacional y social
Morey y Luthans (1985)	Redefiniendo el desplazamiento de cultura y el uso de escenas y temas en estudios organizacionales	Revisión y críticas del modo en el que el concepto de cultura ha sido utilizado en estudios organizacionales
Nicholson y Johns (1985)	La ausencia de cultura y el contrato psicológico, ¿quién está en el control de ausencia?	Los ratios de ausencia son consecuencia de la variación de los tipos de cultura en combinación con la variación de los contrato psicológicos
Sathe (1985)	Cultura y realidad corporativa relacionada	Uso de una perspectiva cultural sobre los problemas de entrada a la organización, establecimiento y cambio
Schein (1985)	Cultura organizacional y liderazgo: punto de vista dinámico	Profunda discusión sobre la naturaleza del concepto, su etiología y el rol del líder en el intercambio cultural
Barney (1986)	Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva?	Análisis de las consecuencias de la cultura sobre los resultado y beneficios económicos
Harris y Sutton (1986)	Funciones de las ceremonias en organizaciones que se mueren	Análisis de las consecuencias de uno de los aspectos de cultura
Kets De Vries y Millar (1986)	Personalidad, cultura y organización	La cultura es el vehículo a través del cual los ejecutivos personalizan e influyen en la estrategia

Autor/es	Título	Sinopsis
Schriber y Gutek (1987)	Algunas dimensiones del trabajo: medida de importantes aspectos sobre cultura organizacional	Conocimiento de normas sobre descripciones de cultura organizacional
Nahavandi y Malekzadeh (1988)	Culturización en fusiones y adquisiciones	Implementación exitosa de una fusión en base al grado de congruencia entre las culturas de ambas organizaciones
Ott (1989)	La perspectiva de cultura organizacional	Exploración de diversas definiciones y atributos de cultura, así como la formación de la cultura, dirección y cambio
Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990)	Midiendo la cultura organizacional: un estudio cualitativo y cuantitativo a través de veinte casos	Proponen, para cuantificar y acceder al análisis de cultura, un modelo de seis dimensiones definidas como prácticas comunes percibidas por los miembros de una organización, y que tienen un significado específico para cada colectivo
Pettigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos	Planteamiento de 3 fases que atraviesa la evolución de un constructo: 1. introducción y elaboración, 2. evaluación y argumentación, y 3. consolidación
Rousseau (1990)	Evaluando la cultura organizacional: el caso de múltiples métodos	Considera la cultura como un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una unidad social, que han sido adquiridas a través de un aprendizaje social y procesos de socialización

Autor/es	Título	Sinopsis
Siehl y Martin (1990)	Cultura organizacional: ¿una llave al resultado financiero?	Realizan una revisión de la bibliografía publicada e intentan analizar la posible conexión entre cultura y rendimiento financiero
O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991)	Personas y cultura organizacional: un perfil de comparación aproximativo para evaluar el perfil persona-organización	Elabora un instrumento para medir el ajuste entre la persona y la cultura en la organización
Zammuto y Krakower (1991)	Estudios cuantitativos y cualitativos de cultura organizacional	Considera que la existencia de diferentes puntos de vista en el estudio de la cultura permite conseguir medidas más exactas del constructo y mayor desarrollo teórico
Moran y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Trice y Beyer (1993)	Las culturas de las organizaciones trabajadoras	Recopila las principales corrientes teóricas en este campo. Las culturas emergen de los esfuerzos de la gente para dominar las incertidumbres y crear algún grado de orden en su vida social
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
Sackmann (1997)	Complejidad cultural en las organizaciones	Resalta la importancia de la cultura para entender mejor la vida organizacional
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: clima y cultura organizacional	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende a patrones construidos mediante argumentos racionales.
Sánchez, Alonso y Palací (1999)	El concepto de cultura organizacional. Sus fundamentos teóricos e investigación en España	Recoge las diferentes perspectivas utilizadas en la investigación de la cultura organizacional y un análisis de los estudios llevados a cabo en nuestro país en relación con este constructo

Autor/es	Título	Sinopsis
Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000)	Cuestionario de medida de cultura organizacional	Trata cuestionarios de medida utilizados para la evaluación de cultura organizacional
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿Qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de sus métodos de investigación
Sathe y Davidson (2000)	Hacia una nueva conceptualización del cambio cultural	Analiza el cambio de la cultura y propone una nueva conceptualización
Schein (2000)	Sentido y sin sentido sobre clima y cultura	Comentarios generales sobre ambos constructos y clarificación de cuestiones
Wilderom, Glunk y Maslowski (2000)	Cultura organizacional como predictor de resultado organizativo	Estudia si la cultura organizacional tiene un efecto positivo sobre los resultados organizativos
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura y clima organizacional	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores de diversos países
Martin (2002)	Cultura organizacional. Trazar un mapa del constructo	Manual reciente en el que se recoge la evolución del constructo a través de diversos autores
Glisson y James (2002)	Los efectos del “cruce de niveles” entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos

BIBLIOGRAFÍA

- ABBEY, A., DICHSON, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semi-conductors. *Academy of Management Journal*, 26, 362-368.
- ALCOVER DE LA HERA, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. *Introducción a la psicología de las organizaciones*, p.387-414.
- ALVESSON, M. (2002). *Understanding Organisational Culture*, London, Sage Publications.

- ARGYRIS, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- ASHFORTH, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.
- ASHKANASY, N. M., BROADFOOT, L. E., FALKUS, S. (2000). Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Handbook of Organizational Climate and Culture*, p. 131-146.
- ASHKANASY, N.M., JACKSON, C.R.A. (2001). Organizational climate and culture. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, p. 398-415.
- ASHKANASY, N.M., WILDEROM, C.P.M., PETERSON, M.F.. (2000). "Handbook of Organizational Culture and Climate". Sage Publications, Inc.
- BARLEY, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- BARNEY, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- BERGER, P. L., LUCKMANN, T. (1967). *The social construction of reality; A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- BROMS, H. GAHMBERG, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 482-495.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E., III, WEICK, K.E. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- COOPER, C. L., CARTWRIGHT, S., EARLEY, C. (2001). *The international handbook of organizational climate and culture*. Chichester: John Wiley & Sons.
- DALTMACHIAN, A., ADAMSON, R., BLYTON, P. (1986). Developing a measure of industrial relations climate. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 41, p. 851-859.
- DANDRIDGE, T. C., MITROFF, I., JOYCE, W. R. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- DEAL, T.E., ENNEDY, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DeCOTIIS, T. A., KOYS, D. J. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, N°3, p. 265-285.
- DENISON, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- DENISON, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- DOWNEY, H. K., HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18, 149-155.
- DREXLER, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
- FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. (1983). *Psicodiagnóstico.V. I. II. y III. Cuaderno de prácticas*. Madrid: UNED.
- FERRIS, G. R., ARTHUR, M. M., BERKSON, H. M., KAPLAN, D. M., HARRELL-COOK, G., FRINK, D. D. (1998). Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235-264.
- FITZGERALD, L. F., DRASGOW, F., HULIN, C. L., GELFAND, M. J., MAGLEY, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82, 578-589.
- FIELD, R. H. G., ABELSON, M. A. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35, 181-201.
- FLEISHMAN, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behaviour. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- FOREHAND, G., GILMER, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- FRIEDLANDER, F., GREENBERG, S. (1971). Effect of job attitudes, training, and organization climate on performance of the hard-core unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 55, 287-295.
- FROST, P. J., MOORE, L., LOUIS, M. R., LUNDBERG, C. C., MARTIN, J. (Eds.) (1985). *Organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- GAVIN, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60, 135-139.
- GIL RODRIGUEZ, F., ALCOCER, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

- GLICK, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, p.601-616.
- GLICK, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadoboxing I the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, p. 133-137.
- GLISSON, CH., JAMES, L. R., (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- GOFFEE, R., JONES, G. (2001). Organizational culture: A Sociological Perspective. *Handbook of organizational culture and climate*.
- GONCALVEZ, A. Dimensiones del clima organizacional, *Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet*, Diciembre de 1997
- GONZÁLEZ GALÁN, A. (2000). Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid: ESP: Universidad Complutense.
- GREGORY, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and cultura conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- GUION, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- HALPIN, A. W., CROFT, D. B. (1963). The organizational climate schools. Univ. of Chicago Press.
- HARRIS, S. G., SUTTON, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 5-30.
- HELLRIEGEL, D., SOLOCUM, J.W., Jr. (1974). Organizational Climate: Measures, research, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- HOFSTEDE, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3).
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., SANDERS, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- HOWE, J. G. (1977). Group climate: An exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 106-125.
- HOY, W. K., SABO, D. J. (1998). Quality Middle Schools: Open and Healthy. Corwin Press: Thousand Oaks; CAL.
- JACKOFSKY, E. F., SLOCUM, J. W., Jr (1988). A longitudinal study of climate. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- JAMES, L. R., HATER, J. J., GENT, M. J., BRUNI, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 781-813.
- JAMES, L. R., JAMES L. A., ASCHE, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40-84). San Francisco: Jossey-Bass.
- JAMES, L. R., JONES, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- JAMES, L. R., JOYCE, W. F., SLOCUM, J. W. Jr. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, p. 129-132.
- JAMES, L. R., McINTYRE, M. D. (1996). Perceptions of organizational climate. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 416-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- JELINEK, M., SMIRCICH, L., HIRSCH, P. (1983). Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28, 331-338.
- JOHANNESSON, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.
- JOHNSTON, H. R. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21, 95-103.
- JONES, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
- JONES, A. P., JAMES, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior Human Performance*, 23, p. 201-250.
- JOYCE, W. F., SLOCUM, J. W. Jr. (1982). Climate discrepancy: Redefining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35, 11, p. 951-872.
- JOYCE, W. R., SLOCUM, J. W., Jr. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- KATZ, D., KAHN, R.L. (1966). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: John Wiley.

- KEEFE, J. W. (1993). Leadership for School Restructuring Redesigning Your School." *High School Magazine* 1, 2 (December 1993): 4-9.
- KETS DE VRIES, M. F. R., MILLER, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11, 266-279.
- KOPROWSKI, E. J. (1983). Cultural myths: Clues to effective management. *Organizational Dynamics*, 12, 39-51.
- KOZLOWSKI, S. W. J., HULTS, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-563.
- LaFOLLETTE, W. R., SIMS, H. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 257-278.
- LAWLER, E. E., HALL, D. T., OLDHAM, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 139-155.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- LITWIN, G.H., STRINGER, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- MARTIN, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- MARTIN, J. (2002). Organizational culture, Mapping the Terrain. Thousand Oaks, CA, Sage. Chapter 3: Pieces of the Puzzle: What is Culture? What is not Culture?, p. 55-92.
- MARTIN, J., FELDMAN, M. S., HATCH, M. J., SITKIN, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.
- MARTIN, J., FROST, P. (1996). The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 599-621). Thousand Oaks, CA: Sage.
- MARTIN, J., SIEHL, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- McGREGOR, D.M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MEAD, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- MORAN, E., VOLWEIN, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45: 19-47.
- MOREY, N. C., LUTHANS, F. (1985). Refining the displacement of culture and the use of scenes and themes in organizational studies. *Academy of Management Review*, 10, 219-229.
- MORSE, N., REIMER, E.. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology* No 52: 120-129.
- MOOS, R. H. (1973). Conceptualizations of Human Environments. *American Psychologist*, 28.
- NAHAVANDI, A., MALEKZADEH, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- NICHOLSO, N., JOHNS, G. (1985). The absence culture and the psychological contract – who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- O'REILLY, C.A., III, CHATMAN, J. A., CALDWELL, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- OTT, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- PARKINGTON, J. P., SCHNEIDER, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22, 270-281.
- PAYNE, R. L. (2000). Climate and Culture: How Close Can They Get?. *Handbook of organizational culture and climate*, p. 163-176.
- PAYNE, R. L., FINEMAN, S., WALL, T. D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45-62.
- PAYNE, R. L., MANSFIELD, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- PAYNE, R. L., PUGH, D.S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- PEIRÓ, J. M. (1990). Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona: PPU.
- PEIRÓ, J. M. (1985a). Evaluación psicológica de las organizaciones. *Evaluación psicológica*, 1, 1-2, p. 189-239.

- PEIRÓ, J. M. (1985b). Psicología organizacional cognitiva: Nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional. En J. MAYOR (Ed.). *Actividad humana y procesos cognitivos*. Alambra U. p. 423-455.
- PETERSON, M. W., SPENCER, M. G. (1990). Understanding academic culture and climate. Tierney W. G. (Ed), *Assesing Academic Climate and Cultures, New Directions for Institutional Research*. San Francisco; CAL: Jossey Bass.
- PETTIGREW, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- PETTIGREW, A. M. (1990). Organizational climate and culture: Two constructs in search or a role. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (p. 413-434). San Francisco: Jossey-Bass.
- PETTIGREW, A. M. (2000). Foreword. *Handbook of organizational climate an culture*, p. xiii-xv.
- PINNELL, R. et al. (1990). An Inter-Battery Analysis or Organization Climate and Personality. *Annual Meeting of the American Educational Researc Association*, Boston; MA.
- PONDY, L. R., FROST, P. J., MORGAN, G., DANDRIDGE, T. C. (Eds.) (1982). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- POOLE, M. S., MCPHEE, R. D. (1983). A structurational analysis of organizational climate. En L. L. PUTNAM y M. E. PACANOWSKY (Eds.). *Communication and organizations: An interpretative approach*. Beverly Hills: Sage. P. 195-219.
- POWELL, G. N., BUTTERFIELD, D. A. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
- PRITCHARD, R. D., KARASICK, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- REICHERS, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- REICHERS, A. E., SCHNEIDER, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- RILEY, P (1983). A structurationist account of political cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.
- ROUSSEAU, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAL.
- ROUSSEAU, D. M. (1990a). Assesing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- ROUSSEAU, D. M. (1990b). New hire perceptions of their own and their employers' obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- ROUSSEAU, D. M. (1990c). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group & Organization Studies*, 15, 448-460.
- SACKMANN, S. (1997). *Cultural complexity in organizations: Inherent contrasts and contradictions*. Newbury Park, CA: Sage.
- SANCHEZ, J. C., ALONSO, E., PALACÍ, F. J. (1999). El concepto de cultura organizacional. Sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 287-299.
- SATHE, V. (1983). Implications of corporate culture: A Manager's guide to action. *Oranizational Dynamics*, 12, 5-23.
- SATHE, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Irwins.
- SATHE, V., DAVIDSON, J. (2000). Toward a New Conceptualization of Culture Change. *Handbook of Organizational climate and Culture*, p. 279-296.
- SCHEIN, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- SCHEIN, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (2000). Sense and Nonsense about Culture and Climate. *Handbook of organizational climate and culture*, p. xxiii-xxx.
- SCHNAKE, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36, 791-807.
- SCHNEIDER, B. (1972). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, 56, 211-217.
- SCHNEIDER, B. (1975a). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60, 459-465.

- SCHNEIDER, B. (1975b). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- SCHNEIDER, B. (1985). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- SCHNEIDER, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- SCHNEIDER, B., BARTLETT, J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.
- SCHNEIDER, B., BARTLETT, J. (1970). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multitrait-multirater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.
- SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E., EHRHART, M. G., HOLCOMBE, K. M. (2000). The climate for service. In N. M. Ashkanady, C. P. M. Wilderom & M. F. Perterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHNEIDER, B., HALL, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- SCHNEIDER, B., REICHERS, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, p. 19-39.
- SCHNEIDER, B., SNYDER, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 318-328.
- SCHRIEBER, J. B., GUTEK, B. A. (1987). Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture. *Journal of Applied Psychology*, 72, 642-650.
- SIEHL, C., MARTIN, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and cultura* (p. 241-281). San Francisco: Jossey-Bass.
- SYPER, B., APLEGATE, J. L., SYPHER, H. E. (1985). Culture and communication in organizational contexts. In W. B. Gudykunst, L. P. Stewart, & S. Ting-Toomey (Eds.), *Communication, culture, and organizational processes* (pp. 13-29). Beverly Hills, CA: Sage.
- TAGIURI, R. I. (1968). The concept of organizational climate. En R. I. TAGIURI y G. H. LITWIN (Eds.). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Univ. p. 11-34.
- TAGIURI, R., LITWIN, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- VERBEKE, W., VOLKERING, M., HESSELS, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 303-329.
- WATERS, L. K., ROACH, D., BATLIS, N. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, 27, 465-476.
- WILDEROM, C. P. M., GLUNK, U., MASLOWSKI, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. *Handbook of Organizational Climate and Culture*, p. 193-209.
- WILKINS, A. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, 12, 24-38.
- WILKINS, A.L., OUCHI, W. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- WOODMAN, R. W., KING, D. C. (1978). Organizational climate: Science or folklore? *Academy of Management Review*, 3, 816-826.
- ZAMMUTO, R. F., KRAKOWER, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 84-114.
- ZOHAR, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.