

Exploración del modelo de los valores de competencia en el medio laboral mexicano

**ERICK ALEXIS ROBFER
UNIVERSIDAD CENTRAL
Doctorado en Administración**

**Protocolo de tesis doctoral
Marzo, 2006**

ÍNDICE

Introducción.	3
Planteamiento del problema.	6
Objetivo central de la investigación.	6
Objetivos particulares.	6
Preguntas de investigación.	6
Contexto de la investigación.	6
Naturaleza del estudio.	7
Revisión de la literatura.	8
1. El clima organizacional.	8
1.1. Antecedentes.	8
1.2. Hacia una conceptualización del clima organizacional.	11
1.3. Conjunto múltiple de los atributos organizacionales.	12
1.4. Conjunto de percepciones de los atributos individuales.	13
1.5. Conjunto de percepciones de los atributos organizacionales.	13
1.6. ¿Clima individual, grupal o colectivo?	15
2. El clima y la cultura organizacionales.	19
2.1. Vinculación y diferenciación en la literatura.	19
2.2. Las dimensiones del clima organizacional.	26
2.3. El modelo de referencia de los valores en competencia y las dimensiones del clima organizacional.	34
Método.	37
Hipótesis.	37
Muestra.	38
Instrumento de medición.	38
Procedimiento.	39
Variables.	40
Análisis de resultados.	41
Confiabilidad y validez.	41
Estadística descriptiva.	42
Estadística inferencial.	42
Comentario sobre los resultados.	42
Cronograma de actividades (mensual).	44
Referencias.	46

Introducción.

El concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización. Esto se debe en gran medida a que la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional (Patterson et al., 2005). Además de que éste se encuentra correlacionado a una diversidad de resultados organizacionales.

A nivel individual, el clima organizacional determina la forma como un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción laboral (Rizzo, 2004; Aralucen, 2003; Brunet, 2002; Toro, 2002; Álvarez, 1992; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Schneider y Bartlett, 1968). De hecho, el comportamiento en el trabajo depende de características personales, los componentes de la organización y el clima (Brunet, 2002; Zuluaga, 2001). Pritchard y Karasick (1973) demostraron una asociación positiva entre el clima organizacional y el desempeño en el trabajo. Sikula (1976) encontró que un clima positivo incrementa la productividad. Los estudios sobre los vínculos entre el clima y los resultados han sugerido que las percepciones del primero están ligadas con una variedad de importantes consecuencias al nivel individual, grupal y organizacional. Éstas incluyen la conducta de liderazgo (Rentsch, 1990), las intenciones de movilidad o cambio en el trabajo –por ejemplo, renuncia de puesto o empresa– (Rentsch, 1990), la satisfacción laboral (James y Sells, 1981), los logros individuales (Brown y Leigh, 1996; Pritchard y Karasick, 1973), y el desempeño organizacional (Patterson et al., 2004; Lawler, Hall y Oldham, 1974).

Como un constructo global o sumario, el clima organizacional ha sido relacionado con diferentes resultados en el trabajo. Brown y Leigh (1996) demostraron que las percepciones de un clima motivante y que involucra a los trabajadores estuvieron vinculadas positivamente con altas tasas de desempeño de los supervisores. Se ha probado que el clima se vincula a variables de procesos grupales a través de los distintos niveles organizacionales (Griffith, Hom y Gaertner, 2000). Day y Bedeian (1991) encontraron que los empleados se desempeñan mejor (de acuerdo a evaluaciones de los supervisores) en climas organizacionales que perciben como estructurados (no ambiguos) y que proporcionan soporte ante el riesgo.

El clima como dominio específico ha sido también asociado con otros resultados laborales significativos. Usando un modelo del clima de servicio, Schneider y sus colegas demostraron que tal clima se vincula con las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio (Schneider, White, y Paul, 1998). El clima de seguridad ha sido relacionado de manera significativa a conductas

grupales para reducir accidentes (Hofmann y Stetzer, 1996) y con las prácticas de seguridad en el sector de la salud (Murphy, Gershon y DeJoy, 1996).

La investigación en el campo de la innovación sugiere que los factores del clima grupal influyen los niveles de conducta innovativa en los equipos de cuidado a la salud y de la alta gerencia (West y Wallace, 1991; West y Anderson, 1996).

En una investigación con enfermeros y enfermeras (datos retrospectivos de 732 participantes y prospectivos de 960), se encontró que el clima afecta la productividad y la calidad del servicio a nivel personal (Clarke, Sloane y Aiken, 2002).

Toro (2002) señala que las percepciones del clima tienen un valor estratégico porque alimentan la formación de juicios y valoraciones respecto a los hechos laborales; que a su vez, determinan las acciones, reacciones y decisiones de los individuos que conforman la organización. Las personas actúan frente a las realidades del trabajo, más que por éstas en sí, por sus percepciones y juicios que se forman de tales realidades.

A nivel grupal, el clima tiene efectos en las relaciones interpersonales y la productividad (Young y Parker, 1999; Anderson y West, 1998).

Por lo que se refiere a consecuencias positivas en los resultados organizacionales, es abundante la evidencia empírica: Favorece el involucramiento en el trabajo (Brown y Leigh, 1996) y el compromiso con la empresa o institución (Allen y Meyer, 1997), e incrementa la conducta ciudadana en la organización (Moorman, 1991). Por otra parte, reduce los accidentes en el trabajo (Smith-Crowe, Burke, y Landis, 2003) y disminuye la rotación, el ausentismo, los desperdicios y gastos (Sikula, 1976).

El cambio organizacional requiere de construir un adecuado clima interno (Schneider, Brief y Guzzo, 1996). Es indispensable para la creatividad (Ulijn y Weggeman, 2001) e impacta considerablemente a los valores de la empresa (Payne, 2001). McKnight y Webster (2001) consideran que el clima es fundamental en la adopción y uso de la tecnología. Burton, Lauridsen y Obel (2004), concluyeron que el éxito de una firma o compañía de consultoría –en términos de ventas y posicionamiento en el mercado– depende en buena medida del clima organizacional.

Sin embargo, la investigación sobre este constructo se ha caracterizado por confusión en cuanto al concepto mismo y en torno a otras variables del comportamiento en las organizaciones.

Actualmente, no existe un consenso sobre una definición (Parker et al., 2003), aunque el concepto ha inspirado varias descripciones y operacionalizaciones. Tal vez la aproximación más aceptada del clima organizacional es ubicarlo como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, que intenta “capturar” o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus organizaciones (Patterson et al., 2005). Sin embargo, en

términos específicos, la incertidumbre conceptual con respecto a las percepciones del clima organizacional se ha perpetuado debido al uso, por parte de los investigadores en la materia, de una variedad de términos al referirse a tales percepciones; por ejemplo: “Clima psicológico”, “clima colectivo” y “clima organizacional” (Parker et al., 2003).

Por otra parte, la mayoría de los estudios empíricos en este campo han utilizado una unidad de análisis agregada como el grupo de trabajo, el departamento o la organización –los constructos de clima grupal, departamental u organizacional–. Tales climas han sido construidos operacionalmente adicionando puntuaciones de casos individuales en un nivel y utilizando estadísticas añadidas para representar al clima en dicho nivel (por ejemplo, un área funcional, toda la empresa o institución, etcétera). El argumento racional detrás del análisis agregado de datos en una unidad reside en la premisa respecto a que las colectividades organizacionales poseen su propio clima y que éste puede ser identificado mediante la demostración de diferencias significativas respecto al clima entre unidades (grupos, departamentos o empresas) y acuerdos significativos en las percepciones dentro de las unidades (James, 1982).

Para establecer las fronteras de su revisión, los estudios más recientes (por ejemplo, Patterson et al., 2005; Ostroff, Shin y Kinicki, 2005; Smith-Crowe, Burke y Landis, 2003; Parker et al., 2003) han considerado importante comenzar clarificando el concepto y distinguirlo de otros constructos. En su opinión, gran parte de la confusión conceptual producida por el uso de múltiples construcciones puede remediarse definiendo claramente un nivel de teoría, de medida y de análisis (Parker et al., 2003).

En cuanto a su operacionalización, podemos decir que existen pocas mediciones validadas del constructo. Esto último es particularmente cierto en el contexto latinoamericano. En términos de Patterson et al. (2005): Mientras que el clima ha sido descrito consistentemente como las percepciones de los empleados respecto a sus organizaciones, el constructo se ha visto envuelto en definiciones operacionales conflictivas e inconsistencias en su medición.

Por tal motivo, la presente investigación busca efectuar una revisión de la literatura sobre la conceptualización y operacionalización del clima organizacional y establecer un nivel de teoría, medición y análisis para el constructo, lo que implica desarrollar un modelo de estudio de esta importante variable de la administración de las organizaciones.

Asimismo, las visiones sobre el clima en las empresas e instituciones lo vinculan con otro importante elemento: La cultura organizacional (por ejemplo: Robbins, 2004; Hill y Jones, 2004; Sparrow, 2001; Reichers y Schneider, 1990). Aunque se ha mencionado que el clima es un constructo relacionado al de cultura organizacional, se le concibe como una variable distinta (Sparrow, 2001; Reichers y Schneider, 1990); más no se han establecido empíricamente con toda

claridad las diferencias y su vinculación. Se ha dicho que el clima es una expresión de la cultura o que ésta determina a aquél, pero no se ha construido un modelo sólido para tal relación, al menos en México. Por tal razón, el modelo que se genere con el trabajo propuesto no solamente debe contextualizar al clima, sino conectarlo en un plano tanto conceptual como operacional con la cultura organizacional.

Así, llegamos al planteamiento del problema del presente estudio.

Planteamiento del problema.

Objetivo central de la investigación.

- ✓ Desarrollar un modelo en el ámbito laboral mexicano que enmarque al clima organizacional y lo vincule con la cultura organizacional.

Objetivos particulares.

- ✓ Validar en el medio laboral mexicano un instrumento que mida el clima organizacional en función de la cultura organizacional.
- ✓ Relacionar conceptualmente al clima organizacional con la cultura organizacional.
- ✓ Relacionar tanto operacional como empíricamente al clima organizacional y la cultura organizacional.

Preguntas de investigación.

- ✓ ¿Cómo pueden vincularse conceptualmente el clima y la cultura organizacional en un modelo aplicable al ámbito laboral mexicano?
- ✓ ¿Cómo pueden vincularse empírica y operacionalmente el clima y la cultura organizacional en un modelo aplicable al ámbito laboral mexicano?
- ✓ ¿Cuál es la estructura que debe tener un instrumento para medir el clima laboral en función de la cultura organizacional?

Contexto de la investigación.

- La investigación inicial (exploratoria) se efectuaría en aproximadamente 12 organizaciones cuyas características fueran distintas para que la validación sea más amplia (muestra heterogénea). El tamaño de la muestra oscilaría entre 2,600 y 2,800 casos (n).

- Variedad de las empresas e instituciones en cuanto a tamaño, giro y ubicación. El acceso será un reto para la investigación.

Naturaleza del estudio.

- La investigación sería en un inicio exploratoria y terminará siendo explicativa, pues se pretende generar un modelo que provea de un sentido de entendimiento de la relación entre el clima y la cultura organizacionales.
- En el apartado de “Método” se amplía la muestra, contexto y naturaleza.

Revisión de la literatura.

1. El clima organizacional.

1.1. Antecedentes.

Para Brunet (2002), el concepto de clima organizacional fue introducido en el ámbito de la psicología industrial por S. W. Gellerman en 1960. Sin embargo, los primeros antecedentes sobre el estudio del clima se remontan a Lewin (1936), quien utilizó el término “espacio de vida” como un medio para explicar las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos al cambio. Asimismo, Lewin, Lippitt y White (1939), con su concepto de “los climas sociales” iniciaron los estudios sobre los ambientes laborales. A partir de entonces, las percepciones de los empleados sobre el clima interno de trabajo han recibido una atención significativa en la literatura de la organización y se han usado para predecir una considerable cantidad de variables importantes relativas al desempeño y los resultados, tanto individuales como grupales y colectivos.

Uno de los autores pioneros en definir el clima organizacional lo fue Francis Cornell, quien en 1955 lo visualizó como una mezcla de interpretaciones o percepciones de los miembros de una organización. Asimismo, consideró que tales percepciones lo definen y moldean (citado por Hernández y Cortés, 1982).

Forehand y Gilmer (1964), concibieron al clima organizacional como el conjunto de las características que describen a una empresa o institución y la distinguen de otras, siendo éstas relativamente estables e influyentes en los comportamientos de sus integrantes.

Halpin y Crofts (1963), en un estudio con maestros, comenzaron a definir los factores del clima organizacional. Consideraron ocho dimensiones, cuatro se apoyaron en el comportamiento del cuerpo docente y cuatro en el comportamiento del director de la escuela. Éstas son las siguientes:

1. Desempeño. Este factor mide la valoración del docente respecto a su trabajo y su contribución personal.

2. Obstáculos. Evalúa el sentimiento que tiene el maestro en relación a las tareas percibidas como “rutinarias e inútiles” que le son conferidas por su director.

3. Cohesión-moral-intimidad de grupo. Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros maestros.

4. Apertura de espíritu. Dimensión basada en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.

5. Nivel afectivo-distante de la relación con la dirección. Factor que se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director, que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas, antes que entrar en una relación afectiva con cualquiera de sus profesores.

6. Importancia de la producción. Esta dimensión se fundamenta en la importancia asignada a la tarea, que se traduce en comportamientos autoritarios por parte del director de la escuela.

7. Confianza. Se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.

8. Consideración. Dimensión que alude al comportamiento del director cuando intenta tratar al personal de la manera más “humana” posible.

Halpin y Crofts (1963) utilizaron términos que han sido redefinidos posteriormente.

Katz y Kahn (1966) reconocieron al clima organizacional y lo concibieron como el ambiente interno que tiene un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones.

Rensis Likert, el famoso estudioso de cuestiones organizacionales, también realizó aportaciones muy significativas en el encuadre del clima organizacional. Likert (1967 y 1969) establece que la conducta asumida por los subordinados depende directamente del comportamiento gerencial y las condiciones organizacionales. Otorga un papel preponderante en dicha conducta a la información con que cuentan los empleados, sus expectativas, valores y percepciones. Para Likert éstas últimas son predominantes en su concepción del mundo laboral.

Este autor, establece tres clases de variables que determinan la naturaleza de la organización (Brunet, 2002): Causales (estructura de la organización, metas organizacionales, procesos de control), intermedias (estado interno, salud de la empresa, liderazgo, motivación, actitudes, toma de decisiones y eficacia de la comunicación, entre otras) y finales (productividad, ganancias y pérdidas). Tales variables, de acuerdo con Brunet (2002), mantienen una estrecha relación y devienen en la “percepción del clima laboral”; provocando dos tipos de climas, que a su vez, se ramifican en dos sistemas cada uno: El clima autoritario, con los sistemas explotador y paternalista; y el clima participativo, también subdividido en dos sistemas: Consultivo y colaboración en grupo.

Este modelo de Likert (1967), comenzó a presentar relaciones potenciales entre variables del clima organizacional y fue un precursor de otros que le siguieron. Aunque no explicaba las relaciones entre las variables de cada sistema o su influencia en los resultados organizacionales. La gran aportación de Rensis Likert fue la de crear una de las primeras tipologías del clima organizacional.

Hacia finales de la década de los 70's, dos psicólogos de la Universidad de Harvard, comenzaron a encuadrar las nociones modernas del clima organizacional. Su influencia perdura hasta nuestros días: George H. Litwin y Robert Stringer.

Litwin y Stringer (1968) evaluaron la percepción de los empleados en

función de nueve dimensiones:

1. Estructura. La percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, obligaciones y políticas existentes, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad individual. Definida como el sentimiento de los empleados respecto de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Resulta del grado en que la supervisión que reciben sea de tipo general y abierta. De este concepto partieron Hackman y Oldham (1980) para definir la autonomía como característica del trabajo.

3. Remuneración o recompensas. Se refiere a la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado, y es la medida en que una organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es el grado en que la compañía o institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de alcanzar las metas propuestas.

5. Relaciones sociales. Definida como la percepción por parte de los empleados en torno a la presencia de un ambiente de trabajo cordial y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros en el mismo nivel jerárquico como entre superiores y subordinados.

6. Cooperación. Sentimiento de los miembros de la empresa o institución sobre la existencia de un “espíritu de ayuda” de parte de la gerencia y de otros empleados. Litwin y Stringer (1968) enfatizan en esta dimensión el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Brunet (2002) lo denomina simplemente como “apoyo”.

7. Estándares. Hace referencia a la percepción de los empleados acerca de la importancia que otorga la organización a las normas de rendimiento o productividad.

8. Conflictos. Es la forma como se manejan los problemas en el trabajo. Resulta de la tolerancia de los miembros de la organización a aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas, tan pronto surjan.

9. Identidad o identificación. Representa el sentimiento de pertenencia a la organización y la propia definición de que el individuo es un elemento importante y valioso dentro de su área de trabajo. En general, la sensación de hacer compatibles los objetivos personales con los de la organización.

De estas dimensiones, Litwin y Stringer (1968) generaron un instrumento para recolectar datos que hoy en día sigue siendo el fundamento de diversas investigaciones del clima organizacional,

como por ejemplo: Bustos, Miranda y Peralta (2004) y Rizzo (2004). Además, diversas empresas internacionales de consultoría continúan basándose en este modelo (Hay Group, 2003).

Litwin y Stringer (1968) contribuyeron con tres conceptos esenciales al estudio del clima organizacional:

- La importancia de las percepciones de los trabajadores y empleados sobre lo que representa el laborar en una determinada organización (“cómo se siente trabajar en una empresa específica”).

- La identificación de aspectos del ambiente laboral que impactan directamente la habilidad de los empleados para hacer su trabajo bien, más allá de crear un ambiente “confortable” en la organización.

- El reconocimiento de que el clima organizacional determina qué tan adecuadamente los líderes optimizan los recursos de los empleados.

Litwin y Stringer (1968) le atribuyen al clima organizacional una gran importancia como un elemento que mediatiza la vinculación entre los elementos del sistema organizacional (“características relativamente objetivas” tales como la tecnología, la estructura organizacional y la formalización) y los resultados organizacionales (que ellos visualizan como aspectos internos del individuo tales como la motivación y el sentimiento de logro); relación que afecta las actitudes y conducta de los miembros de la organización en la realización de sus tareas laborales; las cuales tienen diversas consecuencias para el sistema organizacional como la productividad, la rotación, el ausentismo, el índice de accidentes y la innovación. Su visión prefiguró los modelos actuales del clima organizacional e integró las causas y consecuencias de este concepto.

Resulta difícil colocar límites entre los antecedentes primarios y la literatura actual sobre el clima organizacional, pero estos autores tal vez sean quienes representan la transición o el puente a este respecto.

1.2. Hacia una conceptualización del clima organizacional.

Veamos algunas definiciones del clima organizacional, con la finalidad de obtener un marco de referencia y un apunte histórico, aunque la definición más apropiada para el presente trabajo debe ir asociada con la cultura organizacional.

Schneider y Hall (1972) conciben el clima organizacional como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características de la organización.

Reichers y Schneider (1990) definen el clima de la organización como la percepción compartida sobre la manera como ocurren las situaciones en el entorno laboral. Más precisamente, el clima es referido a la percepción común respecto a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

McKnight y Webster (2001) y Ruppel y Harrington (1997) consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas de los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la organización, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas. El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de “orientaciones-valores” en torno a la organización como un “todo”, que influye en la conducta de los individuos que la integran con respecto a la efectividad organizacional (Sparrow, 2001).

Brunet (2002, p. 55) define el clima organizacional como: “las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización”.

Por su parte, Gonçalves (2004) lo conceptualiza de la siguiente manera: El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, adaptación, seguridad laboral, calidad, etcétera.).

De tales definiciones, se desprende que el clima organizacional está fundamentado en “percepciones” compartidas por los empleados respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía...). Pero para ahondar en la definición del concepto que nos ocupa, es necesario profundizar en las características del clima organizacional y los enfoques que han sido desarrollados para abordarlo, a la luz de la revisión de la literatura.

Las diferentes concepciones en torno al clima organizacional son agrupadas por Brunet (2002) de la siguiente manera:

1. Concepción del clima como la medida múltiple de los atributos organizacionales (visión “objetiva”).
2. El clima como la medida perceptual de los atributos individuales.
3. El clima como la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Las dos últimas como visiones “subjetivas” del constructo. Expliquémoslas, de acuerdo con Brunet (2002).

1.3. Conjunto múltiple de los atributos organizacionales.

El clima es conceptualizado como un conjunto de características que definen y distinguen a una organización de otras, las cuales son relativamente estables en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los empleados.

El clima está integrado por los efectos que producen un sinnúmero de atributos: Tamaño, tecnología, complejidad, producción, formalización, estructura organizacional, especialización de funciones...). Su medición se fundamenta en la recolección de los datos sobre tales atributos o variables. Insistimos en que Brunet (2002) la enmarca como una visión “objetiva” del clima organizacional. Tal concepción prácticamente ha sido desechada en las investigaciones recientes (Parker et al., 2003).

1.4. Conjunto de percepciones de los atributos individuales.

El clima está constituido por un conjunto de percepciones de los empleados respecto a atributos que ellos poseen y que se encuentran vinculados con su trabajo: Valores, actitudes, necesidades, intereses y expectativas, satisfacción y motivación en el trabajo.

De acuerdo con Brunet (2002), esta perspectiva asume de manera implícita que el clima no es estable en el tiempo ni uniforme entre áreas de la organización, puede cambiar de acuerdo con el “humor” de los individuos o sus percepciones individuales.

Los defensores de esta postura, definirían al clima organizacional como elementos personales, vinculados fundamentalmente con los valores y necesidades de los empleados, más que con las características de una organización. Lo cual significaría que el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que su empresa o institución le pueden satisfacer.

1.5. Conjunto de percepciones de los atributos organizacionales.

Dentro de esta óptica, el clima es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son evaluadas a propósito de una organización o departamento, y pueden ser deducidas según la forma en que ésta(e) y sus áreas actúan con sus miembros (Brunet, 2002).

De acuerdo a esta visión, las variables propias de la organización como la estructura y los procesos, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima organizacional, el individuo actúa como un filtrador de información, la cual proviene de acontecimientos que ocurren a su alrededor, las características de su organización y los factores o atributos personales.

Los tres conjuntos de elementos más importantes implicados en esta definición de acuerdo con Brunet (2002, p. 20) son:

- a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos, que son exteriores al empleado;

b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado;

y

c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Varios autores basan sus estudios en las percepciones de los individuos respecto a los atributos de la organización (por ejemplo: Burke, Borucki y Hurley, 1992; Burke y Litwin, 1992; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Litwin y Stringer, 1968).

Resumiendo, esta definición implica que el clima organizacional parte de las percepciones de los individuos respecto a factores de su entorno laboral y/o empresa.

En el análisis de Brunet (2002), se encuentra la discusión respecto a si el clima es un concepto “subjetivo” u “objetivo”. Lo primero se refiere a si el clima está constituido por percepciones de los individuos; lo segundo, a si el clima es un conjunto de variables medibles de la organización. Esto ha sido discutido en la literatura sobre el clima organizacional (Parker et al., 2003; Glick, 1988; James, Joyce y Slocum, 1988; Rousseau, 1988; Ekval, 1987).

Desde una perspectiva subjetiva, el clima de la organización es un constructo molecular y multidimensional (agregado de varios subconstructos) que refleja el proceso de encontrar “sentido” al trabajo (Weick, 1995), por medio del cual los miembros de un grupo entienden conjuntamente y comparten sus experiencias sobre los acontecimientos de la organización. Tales interpretaciones son propias de una colectividad social, ya que dichos miembros se encuentran ligados intrínsecamente a procesos de interacción (Young y Parker, 1999; Rentsch, 1990; Schneider y Reichers, 1983).

Desde una perspectiva objetiva, el clima organizacional es una propiedad de la organización en sí misma y representa las descripciones de los empleados sobre un área estratégica o de funcionamiento organizacional tal como el servicio al cliente (Schneider, White y Paul, 1998), la innovación (Abbey y Dickson, 1983), la capacitación (Rouiller y Goldstein, 1993) o la seguridad (Zohar, 2000). El enfoque objetivo se arraiga en la concepción de Schneider (1985) sobre que los climas deben ser “para algo”.

Asumiendo, que el clima organizacional es más bien una cuestión de percepciones, ya sea que éstas sean directas o indirectas (Bustos, Miranda y Peralta, 2004); los autores que se adhieren a esta noción, consideran dos enfoques al respecto (Anderson y West, 1998): El enfoque del esquema cognoscitivo y el enfoque de las percepciones compartidas.

El primero visualiza al clima como una serie de representaciones constructivas de los individuos o como un esquema cognitivo de sus ambientes de trabajo. Este concepto ha sido operacionalizado principalmente a través de intentar capturar la forma en que las personas le encuentran sentido a su ambiente de trabajo cercano (Anderson y West, 1998). Entre autores que se suman a tal concepción tenemos como ejemplo: James y Sells (1981) y Schneider y Reichers (1983).

James y Sells (1981) definen al clima como las representaciones cognitivas de los individuos respecto a sus ambientes laborales próximos, expresadas en términos del significado psicológico y la importancia para la persona. Las percepciones psicológicas del clima habilitan y activan al individuo a interpretar los acontecimientos, predecir posibles resultados y anticipar la conveniencia de sus acciones subsecuentes (Jones y James, 1979). Los investigadores han postulado que tales representaciones son una interpretación de los eventos organizacionales y están basadas en las estructuras de conocimiento que posee el individuo (James y Sells, 1981), reflejan tanto valores personales (James y James, 1989) como los valores de la organización (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990).

La segunda aproximación enfatiza la importancia de las percepciones compartidas para apuntalar la noción del clima (Álvarez, 1992; Koys y DeCottis, 1991).

Así, la dificultad encarada por los investigadores que adoptan este enfoque, ha sido la de alcanzar el consenso para lograr suficientes niveles mínimos de acuerdo sobre los criterios que indican que las percepciones son compartidas verdaderamente por los miembros de una organización o una subunidad (Patterson, Payne y West, 1996; Payne, 1990).

Los esquemas cognoscitivo y de percepciones compartidas son, en principio, compatibles entre sí. Diversos autores han evaluado el clima organizacional con instrumentos que incluyen ambos enfoques (v.g., Anderson y West, 1998).

La atención central del enfoque de las percepciones compartidas ha sido definir qué percepciones se incluyen, cómo se califica el peso de la percepción individual de los diferentes miembros de la organización y de qué forma se logra el consenso de los actores para obtener una valoración total del clima organizacional (Anderson y West, 1998).

La mayoría de los estudios se ha concentrado en obtener percepciones compartidas a nivel de toda la organización y ha habido escasez de investigación dirigida al nivel del grupo de trabajo, el equipo o la subunidad (Anderson y West, 1998).

1.6. ¿Clima individual, grupal o colectivo?

El segundo punto a considerar, relacionado con la noción de “percepciones compartidas” se refiere a si el clima organizacional es un concepto más bien individual, grupal o colectivo.

Brunet (2002) plantea el debate: ¿El clima es de toda la organización o dentro de ella existen varios climas? Es decir, uno por cada área de ésta. El autor se inclina por lo segundo y vincula al clima con el grado de centralización de la organización. Lo que de alguna manera nos lleva a considerar dos tipos de climas que afectan al individuo: El clima total y su clima local (departamental o de su área funcional). Donnelly, Gibson e Ivancevich (1987) comentan que el clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el conjunto de características de una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Se encuentra fuertemente vinculado a la interacción de las personas, ya sea de manera grupal o de forma individual, a la estructura de la organización y a los procesos que ocurren en ésta; y por consiguiente, influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Anderson y West (1998), se suman a esta postura y enfatizan lo importante que resulta el clima grupal o departamental. Algunos pocos estudios han partido de la base del clima local (insistimos, áreas estratégicas, gerencias o departamentos de una empresa o institución).

El grupo de trabajo más próximo representa el medio primario por el cual se comparten percepciones y la construcción social activa, incluso es la fuente principal de percepción (Anderson y West, 1998). Así, podemos visualizar al clima como “redes de percepciones”.

Para compartir percepciones es necesario que: a) Los individuos actúen recíprocamente en el trabajo (se vinculen aunque su interacción sea poco frecuente), (b) existan metas y resultados comunes que predispongan al individuo hacia la acción colectiva, y (c) haya suficiente interdependencia de tareas, de tal modo que los individuos necesiten desarrollar entendimientos compartidos y patrones comunes de conducta (Anderson y West, 1998).

Las personas que se identifican con su grupo de trabajo cercano y que actúan recíprocamente con sus colegas, desarrollan los modelos compartidos de comprensión y normas de comportamiento (Campion, Medsker y Higgs, 1993). Por supuesto, los climas compartidos pueden evolucionar sobre la base de la interacción grupal. La socialización y experiencias comunes logran o construyen percepciones compartidas. El clima organizacional evoluciona de esta manera (Anderson y West, 1998).

El nivel más utilizado en los estudios de clima durante los años setenta y ochenta fue el de toda la organización (Patterson, Payne y West, 1996). Pero, a partir del primer lustro de la década de los 90's, resultó importante tomar en cuenta las subunidades y evaluar el clima a través de éstas, aún en grupos pequeños (Anderson y West, 1998), pero debe insistirse, que la investigación es insuficiente.

En el nivel del análisis individual, los investigadores han evaluado las relaciones entre las percepciones de los empleados en torno a su ambiente de trabajo y los resultados, tales como la

satisfacción en el trabajo (Schneider y Snyder, 1975), el involucramiento en el trabajo, la conducta ciudadana en la organización (Moorman, 1991) y el desempeño en el trabajo (Pritchard y Karasick, 1973).

Cuando se pasó a un análisis al nivel del grupo, las percepciones del clima, se han usado para predecir los resultados departamentales tales como tasas de accidentes (Zohar, 2000), satisfacción de los clientes y el desempeño financiero (Schneider, White y Paul, 1998).

En años recientes se ha buscado sustituir la noción de clima generalizado en sus subdominios o aplicaciones. Estos avances provienen desde Schneider y Reichers (1983), quienes consideran que hay un clima organizacional para el cambio, uno para la calidad, otro para la innovación, la seguridad, la profesionalización, etcétera.

Como hemos visto hasta ahora, no hay un consenso sobre el concepto de clima organizacional; sin embargo, el enfoque dominante ha conceptualizado al clima como las percepciones compartidas por parte de los empleados sobre los eventos, prácticas y procedimientos organizacionales. Se ha asumido que tales percepciones son primariamente descriptivas más que afectivas o evaluativas (Schneider y Reichers, 1983). Investigaciones más recientes contradicen esta visión, sugiriendo fuertes componentes evaluativos y afectivos (Patterson et al., 2005; Patterson, Warr y West, 2004). En un nivel individual de análisis, las percepciones implican cómo los ambientes de trabajo son cognitivamente capturados y representados en términos de su significado e importancia para los empleados de las organizaciones (James y Sells, 1981; James y Jones, 1974). A este panorama, se le ha añadido un ingrediente que hace más difícil lograr la claridad conceptual en cuanto al clima (o al menos lo hizo así durante las últimas décadas del Siglo XX): Confusión con otros términos, tales como el de *cultura organizacional*, *involucramiento en el trabajo* y el de *satisfacción laboral*, solamente por mencionar algunos ejemplos.

Al inicio de la década de los 70's, algunos investigadores comentaron que el concepto de clima organizacional no poseía gran valor, debido a que era redundante con la satisfacción en el trabajo (por ejemplo: Guion, 1973).

Investigaciones subsecuentes han marcado diferencias entre estos dos constructos, definiendo las percepciones del clima como descripciones de los empleados de su ambiente de trabajo, mientras que la satisfacción laboral se refiere a las evaluaciones o ponderaciones del personal respecto a esas percepciones (James y Jones, 1974).

La satisfacción en el trabajo es “producto” de un proceso cognitivo que consiste en comparar lo que se desea y lo que se logra. Este producto es una reacción afectiva, que puede ser positiva (satisfacción) o negativa (insatisfacción) (Toro, 2002). La satisfacción se traduce en emociones afectivas, mientras que el clima organizacional es un conjunto de percepciones (Álvarez, 1992).

Robbins (2004) define a la satisfacción laboral como la actitud general del individuo hacia su trabajo. En este sentido, “actitud” y “percepción” son asuntos diferentes. Davis y Newstrom (2003) definen satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones positivas o negativas con el cual los empleados consideran su trabajo. Existe una correlación entre ambos términos, pero son cuestiones distintas (Álvarez, 1992).

Respecto a la potencial confusión entre el clima y la cultura organizacional, podemos señalar que esta última puede definirse como el conjunto de normas, valores y creencias subyacentes de los individuos que constituyen una organización (Pant y Singh, 2001). Representa el modo como vive un grupo o sistema organizacional, transmitido generacionalmente de manera consciente o inconsciente; constituido por ideas, hábitos, actitudes, costumbres y tradiciones aceptadas colectivamente (Harris y Moran, 1991).

Otra definición de cultura organizacional sería la de Aralucen (2003), como los principios básicos compartidos por los integrantes de una empresa o grupo, que han sido aprendidos para resolver problemas y enfrentar situaciones, y que se consideran válidos, por lo cual se enseñan a los nuevos miembros de la organización; y guían la forma de percibir, sentir y actuar de los individuos en su entorno laboral. Tenemos también la concepción de Robbins (2004): Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, siendo sus características básicas la innovación y el hecho de “correr riesgos”, la minuciosidad, la orientación a los resultados, la orientación a las personas, la orientación a los equipos, la agresividad y la estabilidad.

La cultura y el clima son constructos que se encuentran ligados por los valores (Sparrow, 2001).

Tanto los estudios sobre la cultura como los del clima, describen maneras a través de las cuales las personas obtienen y derivan sentido de sus organizaciones y proveen el contexto de la conducta organizacional (Sparrow, 2001). Las evaluaciones de la cultura incluyen las normas, creencias, ritos, mitos e ideologías, lenguaje y significados, así como leyendas (Sparrow, 2001; Lundberg, 2001).

Parker et al. (2003) señalan que, en contraste al enfoque descriptivo del clima organizacional, la cultura de la organización tiene un enfoque normativo que procura capturar los valores de los miembros, las creencias y las premisas o supuestos que tienen los individuos en cuanto a las maneras apropiadas de pensar, actuar y comportarse. Schein (2000) describe el clima de la organización como una manifestación de la cultura organizacional. Esto es, los valores y creencias de los miembros son codificados en estructuras de la organización, sistemas y procesos; los cuales guían las conductas colectivas que son medidas como percepciones del clima organizacional.

Otros conceptos han emergido en la literatura sobre las organizaciones y hay autores que no los han diferenciado del clima, entre tales términos tenemos a la motivación, el compromiso con la organización, la moral, la ciudadanía organizacional, el involucramiento en el trabajo, el rol laboral y el estrés ocupacional. Sin embargo, se trata de constructos diferentes que se aplican en el ámbito de las organizaciones. Para esclarecer sus diferencias con el clima organizacional sugerimos que se revise a Robbins (2004), Werther y Davis (2000), y Smircich y Cala's (1987).

Al definir el clima organizacional, se debe examinar su significado, dimensiones relevantes y cómo se relaciona con otras variables (Álvarez, 1992). Asimismo, los acuerdos o concordancia perceptual respecto al clima implican una asignación compartida de significado psicológico que permiten que las percepciones individuales sean adicionadas y tratadas como un constructo de alto nivel (conceptualización mayor). Ahora, la mayoría de la investigación se orienta hacia considerar más elementos que un clima básicamente psicológico (Schneider et al., 2000). El enfocar el clima en el plano de la organización es el énfasis que otorga la mayoría de los autores hoy en día, tanto en la teoría como en la investigación (Patterson et al., 2005).

El consenso no se ha logrado fácilmente en esta área, puesto que existen diferencias tanto teóricas como de disciplina en cuanto a lo que el clima representa. Varias de estas diferencias son reveladas –una vez más– en el debate acerca de la distinción entre el clima y la cultura organizacionales, no solamente en el nivel conceptual, ya comentado, sino en el operacional. A veces los dos términos se utilizan de manera intercambiable. Por ejemplo, Goodman y Svyantek (1999), utilizan el Cuestionario del Clima Organizacional (OCQ por sus siglas en inglés) desarrollado originalmente por Litwin y Stringer (1968) para definir operativamente las dimensiones de la cultura organizacional.

2. El clima y la cultura organizacionales.

2.1. Vinculación y diferenciación en la literatura.

Aunque ya se ha comentado en torno a las diferencias y similitudes entre el clima y la cultura organizacionales, así como su vinculación, es necesario redundar sobre el tema, debido a que es el enfoque central de esta investigación. No hay duda que la cultura y el clima son conceptos relativamente parecidos, puesto que ambos describen las experiencias de los empleados respecto a sus organizaciones. De acuerdo con Schneider (2000), el clima organizacional representa las descripciones de los sucesos y cuestiones que ocurren a los empleados en una organización. El clima está orientado conductualmente. El clima para la seguridad o el servicio, por ejemplo, representa los patrones de conducta que portan la seguridad o el servicio. La cultura organizacional, en contraste, emerge “a la luz” cuando a los empleados se les pregunta por qué estos patrones

existen. La cuestión es contestada en relación a valores compartidos, suposiciones comunes, y patrones de creencias sostenidas por los miembros de la organización, y esto es lo que moldea la cultura organizacional (Patterson et al., 2005).

La cultura organizacional comúnmente está sustentada en la mente de los miembros de la organización, representa un “marco mental” que contiene suposiciones básicas y valores. Éstas se reflejan en la forma de percibir, pensar, sentir y comportarse dentro de la organización. Schein (2000) comenta que la cultura organizacional es desarrollada a través del tiempo, cuando las personas en la organización aprenden a enfrentarse triunfantemente con problemas de adaptación externa e integración interna. Se convierte en el lenguaje y el antecedente histórico común de quienes laboran en la empresa, también posee un sentido colectivo. Así que la cultura se desarrolla a partir de lo que ha sido exitoso en la organización (De la Garza, Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2005).

Svyantek y Bott (2004) proponen consideraciones que nos ayudan a ampliar la distinción entre el clima y la cultura. El clima está más orientado conductualmente que la cultura organizacional. Por ejemplo, los climas para la creatividad, la innovación, la seguridad o el servicio, pueden descubrirse en el lugar de trabajo. Estos climas representan las percepciones de los empleados respecto a las políticas, prácticas, procedimientos y patrones subsecuentes de interacciones y conductas que apoyan la creatividad, la innovación, la seguridad o el servicio en la organización. Consecuentemente el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura (Patterson et al., 2005).

Explorando los valores y las premisas en relación a la cultura organizacional, el individualismo/colectivismo puede ayudar a explicar las percepciones de los empleados sobre el trabajo en equipo en sus organizaciones.

La búsqueda para diferenciar los conceptos de cultura y clima ha influido los enfoques para su medición. La mayoría de la investigación sobre el clima ha utilizado cuestionarios con mediciones estandarizadas a través de diversas organizaciones (cuantitativos); mientras que la mayoría de los investigadores de la cultura se han concentrado en el uso de evaluaciones con un sentido tanto cuantitativo como cualitativo, enfocándose en una organización específica (Patterson et al., 2005). Por ello, los estudios de casos empresariales sobre la cultura organizacional han sido abundantes.

Ostroff, Shin y Kinicki (2005) vincularon los valores (elementos culturales) con las actitudes de los empleados en un estudio con una muestra de 951 empleados de 113 ramas de un gran banco. Encontraron que entre los valores personales del individuo y los valores culturales de la organización, existe una fuerte relación y ésta se vincula con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la rotación.

Sin embargo, los descubrimientos respecto al nexo clima-cultura regularmente no han sido contextualizados dentro de un modelo. Patterson et al. (2005) hicieron un esfuerzo por desarrollar uno, tomando como base los estudios del clima y el marco teórico o meta-modelo de los valores de competencia (Gifford, Zammuto, y Goodman, 2002; Cameron y Quinn, 1999), y el nivel de análisis de toda la organización. Su operacionalización se fundamentó en variables del contexto organizacional más que en variables psicológicas. El modelo representa las ideologías directivas amplias. Zammuto, Gifford, y Goodman (2000) argumentan que en la medida en que tales ideologías se institucionalizan, forman una base común para las ideologías de las organizaciones individuales, importadas vía educación, entrenamiento, consultoría y publicaciones sobre administración (libros, revistas, páginas web...). Como resultado, los directivos occidentales (y sus empresas) pueden “categorizarse” dentro de un conjunto común de ideologías que son el fundamento de las premisas, valores y creencias en las cuales las culturas organizacionales particulares están basadas.

Diferencias en las partes de esas amplias ideologías directivas o gerenciales que son importadas para construir las ideologías de las organizaciones, conducen a diferencias en las culturas (Zammuto, Gifford, y Goodman, 2000). El punto esencial es que la ideología y la cultura de una organización no solamente influirán sino que formarán la toma de decisiones y la acción en esa organización y consecuentemente jugarán un rol importante en el desarrollo de su clima (Patterson et al., 2005).

El modelo de los valores de competencia (o marco de referencia de los valores en competencia) se desarrolló en una serie de estudios efectuados por Cameron y Quinn (1999), quienes proponen que los criterios de efectividad organizacional en la literatura pueden entenderse mejor cuando se organizan alrededor de dos dimensiones fundamentales:

1) Grado de flexibilidad: Amplia versus el control, y 2) orientación interna versus la orientación externa. La combinación de ambos factores produce cuatro tipos de culturas básicas:

a. La cultura tipo clan, la cual resulta en un sentido figurativo como una familia, donde el fundamento es el trabajo en equipo, el apoyo directivo y el involucramiento del empleado. Una de las suposiciones de este tipo de cultura es que el ambiente de trabajo puede ser manejado adecuadamente a través de la colaboración grupal y el desarrollo del personal, por lo tanto, se fomenta la participación, el compromiso y la lealtad. El tipo de liderazgo en la cultura de clan es el de facilitación: Los superiores actúan como mentores o padres, la moral de los individuos es importante y la cohesión es la base de la efectividad. Las compañías japonesas típicas son el prototipo de esta clase de cultura (De la Garza, Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2005) .

b. La cultura adhocrática, que es altamente responsiva a las condiciones turbulentas y aceleradas del entorno. El tipo de empresas con esta cultura se caracterizan por el desarrollo de nuevos productos y servicios, por lo cual se promueven las actitudes emprendedoras y la creatividad. El liderazgo de la cultura adhocrática es el innovador, resuelto y visionario. Los administradores en esta cultura basan la efectividad de sus organizaciones en mantenerse a la vanguardia. La suposición fundamental reside en la creencia de que la innovación genera nuevos recursos. Esta clase de organizaciones es sumamente orgánica, con una reducida formalización, donde el poder se desplaza constantemente, y la coordinación y el control se realizan mediante la interacción y la comunicación informales; se encuentra abierta al cambio y se orienta a las características del mundo externo y generalmente no existen organigramas explícitos, porque las funciones cambian constantemente de acuerdo a las necesidades. Empresas de naturaleza altamente tecnológica (como las de desarrollo computacional) serían ejemplos de organizaciones con esta cultura.

c. La cultura organizacional tipo jerarquía, la cual se caracteriza por la formalización de actividades. En general, los procedimientos gobiernan la cotidianidad institucional. En este tipo de cultura, el estilo de liderazgo se orienta a la coordinación, el monitoreo constante y la estructuración. El criterio de efectividad es la eficiencia, existen fechas límites para el desarrollo del trabajo. El administrador asume que el control lleva al éxito de la organización. Este tipo de empresa o instituciones generalmente tiene estructuras sumamente formales, así como políticas y procedimientos marcados. Las instituciones educativas tradicionales tienden a poseer esta clase de cultura.

d. La cultura de mercado, que opera a través de mecanismos económicos, especialmente el monetario. El enfoque se centra en conducir transacciones con otras organizaciones del entorno (proveedores, clientes, sindicatos, etcétera.) para crear ventajas competitivas. Los objetivos principales son: Elevar la participación en el mercado, aumentar los resultados en cuanto a utilidades, y fortalecer los nichos de mercado, la competitividad y la productividad. En el liderazgo de esta cultura, existe un control de mando “duro”, un administrador competitivo y productivo. Los administradores juzgan la efectividad en términos de participación de mercado, logro de metas y superación de los competidores. La suposición administrativa reside en que la competencia conduce a la productividad y el trabajo se basa en el logro de los objetivos externos. Ejemplos de este tipo de culturas serían las empresas que elaboran productos de consumo en mercados fuertemente disputados (ropa, detergentes, jabones, cereales, etcétera).

El modelo de los valores de competencia ha sido utilizado para construir un perfil de cultura organizacional, incluso en estudios efectuados en México (De la Garza, Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2005).

Los cuatro tipos de culturas mencionados o cuadrantes, como les denominan Cameron y Quinn (1999), se representan gráficamente en la figura no. 1 (página siguiente) y resulta esencial recordar que son producto de cruzar las dos dimensiones fundamentales mencionadas previamente: Grado de flexibilidad y orientación interna-externa.

El marco de referencia de los cuatro cuadrantes que proponen tales autores describe cuatro dominios amplios de resultados asociados a ideologías directivas acerca de las maneras mediante las cuales tales resultados pueden lograrse. Llama la atención que valores opuestos coexistan en las organizaciones y cómo los individuos tienden a abrazar diferentes mezclas de valores que son reflejadas en sus deseos finales y en las formas de alcanzarlos. Dichas mezclas influyen en aspectos concretos de las empresas e instituciones como los diseños estructurales y los mecanismos de coordinación y control (Patterson et al., 2005).

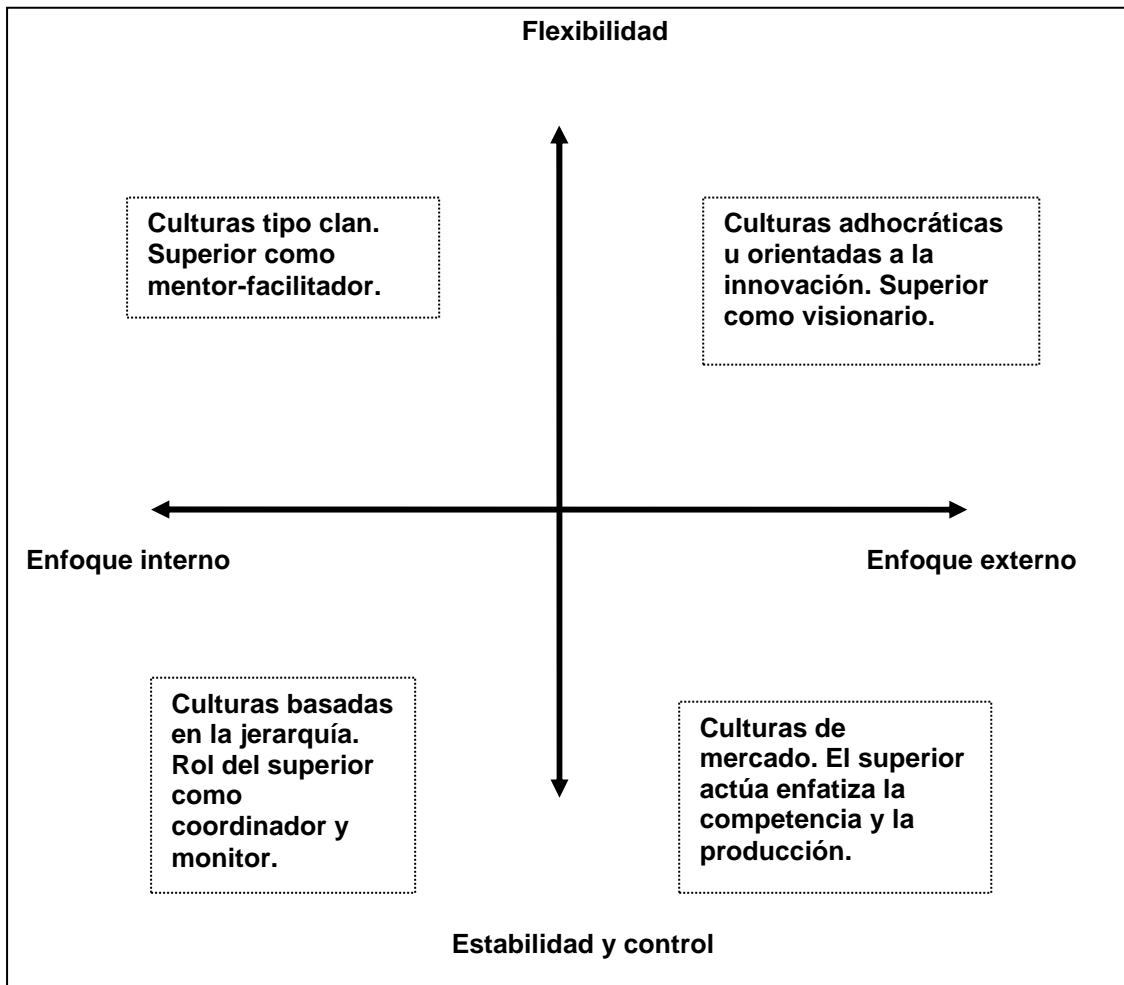
La intención de este modelo es “encapsular” en un marco conceptual los principales enfoques a los valores y la efectividad organizacionales en los últimos 100 años (Patterson et al., 2005).

Una fortaleza del modelo es su derivación de cuatro grandes escuelas, tradiciones o visiones del pensamiento administrativo y la psicología organizacional, mismas que se revisan después de la figura número uno¹.

¹ El modelo impulsado por Patterson et al. (2005) es el fundamento de la presente investigación, por lo cual el marco referencial del trabajo está basado en dichos autores.

Figura no. 1.

Marco de referencia de los valores en competencia².



Visiones o escuelas:

1) El enfoque de las relaciones humanas (centrado internamente y flexible en relación al ambiente) refleja la tradición proveniente de las escuelas socio-técnica (Emery y Trist, 1965) y de relaciones humanas (McGregor, 1960). Enfatiza el “sentirse bien”, el crecimiento y el compromiso de la comunidad de trabajadores dentro de una organización.

2) El enfoque del proceso interno (centrado internamente y con una noción de control rígido dentro de la organización) representa el “taylorismo” con formalización y control interno del sistema con el fin de utilizar eficientemente los recursos.

² Cameron y Quinn (1999, p. 32)

3) El enfoque de sistemas abiertos (centrado externamente y flexible en relación con el ambiente) enfatiza la interacción y adaptación de la organización dentro de su medio, con los administradores buscando recursos e innovando en respuesta a las demandas del entorno o mercado (Patterson et al., 2005).

4) El enfoque racional de metas, el cual refleja un modelo económico de control orientado externamente, donde como se señaló previamente, el énfasis es en la productividad y el logro de propósitos (Hall, 1991).

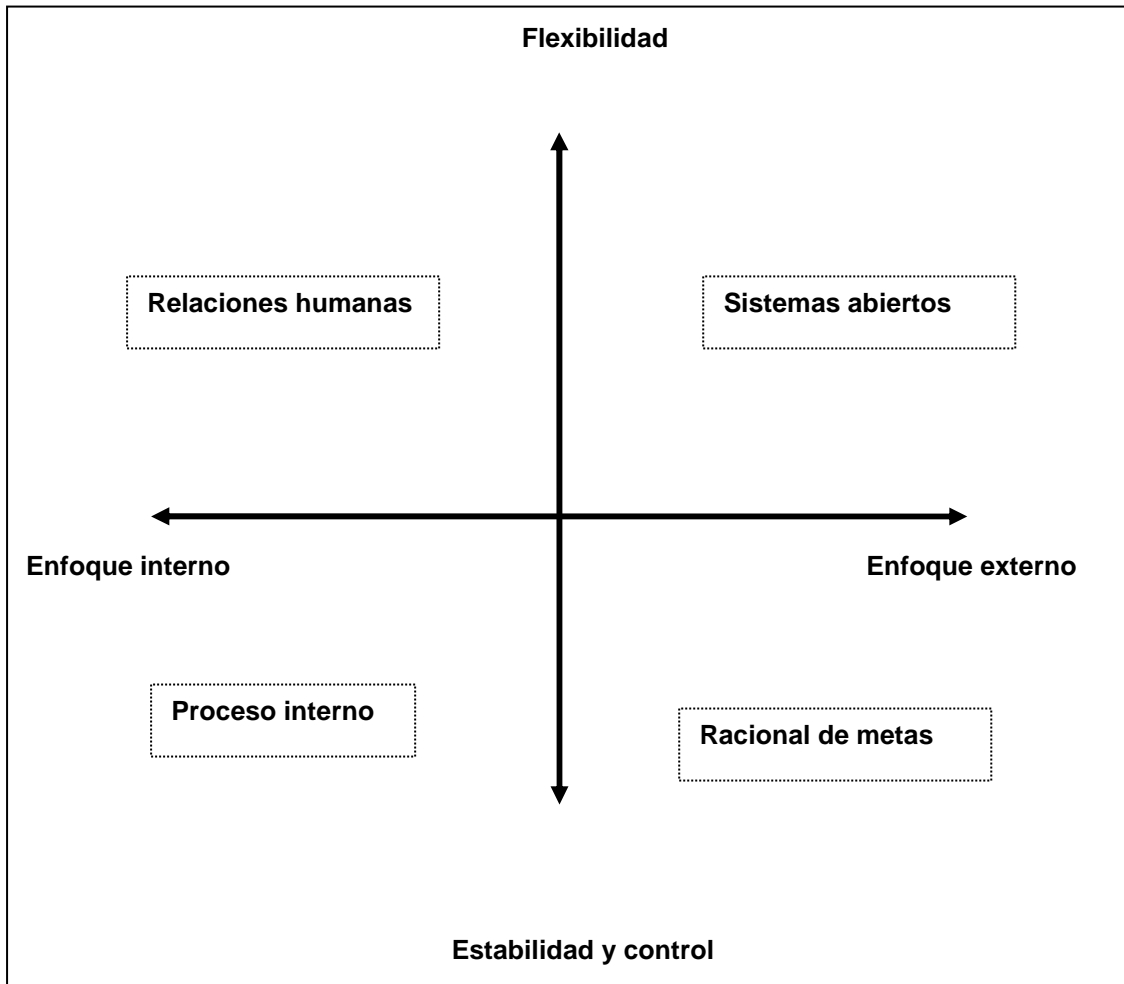
Combinando estas orientaciones en un modelo, Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, además de otros colegas suyos, apuntaron a proveer un mapa conceptual de los dominios de la teoría en el campo organizacional de los últimos años (Patterson et al., 2005). Tal mapa es útil para identificar la topografía requerida para la medición del clima, aplicable a un rango amplio de empresas e instituciones. Éste se muestra en la figura no. 2 (página siguiente) y es una adaptación a la figura no.1, pero ahora incluyendo los dominios ideológicos.

El modelo sirve también para revelar las maneras de implementar esos valores en términos de prácticas gerenciales y los resultados que son enfatizados o competen a cada dominio. Es importante, desde luego, reconocer que el modelo original no propone que las organizaciones puedan ser localizadas predominantemente en un cuadrante, pero refleja la riqueza de la mezcla de visiones competitivas y perspectivas en las organizaciones; además que propone que las organizaciones sean activas en, y den énfasis a, cada dominio, pero con diferentes pesos (Patterson et al., 2005).

Quinn (1988) argumenta que un balance de los valores de competencia organizacional es requerido para la efectividad organizacional. De manera similar, Patterson et al. (2005) sugieren que las organizaciones no tendrán climas “fuertes” en relación a cada una de las dimensiones que se identifiquen en un cuadrante. Asimismo, el énfasis variará tanto a través de los cuadrantes como a través de las dimensiones dentro de los cuadrantes. El valor del modelo para el desarrollo de una medición del clima organizacional es que resulta inclusivo y asegura que las dimensiones utilicen los valores centrales de las compañías e instituciones. Pero, ¿qué dimensiones del clima incluir en el modelo? La respuesta debemos analizarla bajo la retrospectiva de los estudios organizacionales.

Figura no. 2

Marco de referencia de los valores en competencia y los dominios ideológicos de las organizaciones.



2.2. Las dimensiones del clima organizacional.

Una premisa inicial de la teoría y la investigación en el área del clima organizacional fue que los ambientes sociales pueden ser caracterizados por un número limitado de dimensiones. Por ejemplo, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) identifican cuatro dimensiones comunes a la mayoría de los estudios de clima: Autonomía individual, grado de estructura impuesta a la situación, orientación a las recompensas, y consideración y apoyo. James y sus colegas (James y McIntyre, 1996; James y Sells, 1981) describen cuatro dimensiones que señalaron a través de distintos contextos de trabajo: (1) Estrés del rol y falta de armonía; (2) reto del trabajo y autonomía; (3) facilidades y soporte del liderazgo y (4) cooperación del equipo de trabajo (que abarca amigabilidad de éste y calidez). James y Jones (1974) han sugerido que los individuos desarrollan una percepción

global u holística de su ambiente de trabajo, que puede ser aplicada a cualquier número de contextos e industrias.

Desde luego, a través de los años, el número de dimensiones del clima que han sido identificadas como objetivos de indagación ha proliferado, conduciendo a una confusión y un lento progreso teórico. Por ejemplo, la revisión del campo realizada por Glick (1985), describía una lista abreviada de las dimensiones del clima, incluyendo: La distancia psicológica al líder, la confianza en la gerencia y la consideración, el flujo de comunicación, la apertura mental, la orientación al riesgo, la calidad en el servicio, la equidad y la centralidad.

Antes de Glick (1985), encontramos un sinnúmero de estudios con dimensiones o componentes muy diversos. Schneider y Bartlett (1968) incluyeron como componentes del clima: Apoyo patronal, estructura y normalización (seguir la normatividad propuesta y respetar los presupuestos), preocupación y énfasis en la selección e inducción, conflictos interdepartamentales, autonomía y satisfacción general.

D. G. Bowers y J. C. Taylor en 1970, desarrollaron con su equipo de investigadores de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a evaluar las características globales de una organización, el cual las mide en función de tres “grandes” variables: El liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. La segunda, se operacionaliza en función de cinco dimensiones (Brunet, 2002, p. 50):

1) Apertura a los cambios tecnológicos. Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

2) Recursos humanos. Este factor se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3) Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4) Motivación. Este componente se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5) Toma de decisiones. Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Likert (1974) midió la percepción del clima en función de ocho dimensiones, que son las siguientes:

a) Los métodos de mando. La forma en que se usa el liderazgo para influir en los empleados y trabajadores.

b) Las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades.

c) Los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la organización, así como la manera de ejercerlos.

d) Los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer las metas de la organización.

e) Los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como la distribución de funciones.

d) Los procesos de planeación. La forma en que se establece y conduce el sistema para fijar objetivos o directrices.

e) Los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las áreas organizacionales.

f) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Los estándares de actuación, así como los planes y la capacitación para lograrlos.

R. H. Moos y P. M. Insel (1974, pp. 49-50), elaboraron un cuestionario susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento evalúa el clima en función de las dimensiones siguientes: Implicación o compromiso con la empresa, cohesión, apoyo, tarea (evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo), presión de la dirección, claridad de reglamentos y las políticas, control, innovación y confort .

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1979), en un diagnóstico realizado en instituciones educativas, que se ha convertido en un estudio clásico, abarcaron los siguientes elementos:

1) Consideración: Percepción por parte de los empleados referida al apoyo real o, eventualmente, falta de apoyo, por parte de los máximos directivos a nivel institucional.

2) Confianza por parte de la dirección en la ejecución de la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo docente y administrativa para “tener en marcha a la organización”.

3) Liderazgo: Percepción por parte de los empleados de que los máximos directivos saben guiar a la institución.

4) Distanciamiento: Cercanía-alejamiento emocional entre quienes

deben tomar las decisiones trascendentes y los empleados.

Asimismo, consideraron otros factores, pero éstos pueden interpretarse como dimensiones o bien como factores que influyen en los cuatro elementos anteriores:

5) Tipo de Actividad: Giro al que se dedica la organización y las particularidades que presenta.

6) Valores de dirección: Valores de los directivos, explícitos o implícitos, que condicionan el clima de la organización.

7) Estructura organizacional. Características singulares que presenta la organización en cuanto a su complejidad y flexibilidad.

8) Características de los integrantes que conforman la organización, ya sea estudiantes, docentes y egresados.

Después de la revisión de W. H. Glick, el desarrollo de nuevas escalas ha continuado. Por ejemplo, el instrumento denominado “Índice del Clima en Organizaciones de Negocios” de R. L. Payne y D. Pheysey, desarrollado en 1971, fue revisado en 1992 con la adición de escalas interesadas en medir el servicio al cliente, el impacto de la calidad de la información y la habilidad para administrar la cultura (Payne, Brown, y Gaston, 1992).

Koys y DeCottis (1991) incluyeron como dimensiones del clima organizacional: Autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y soporte.

Clarke, Sloane y Aiken (2002) evaluaron el clima organizacional entre enfermeras de un hospital en relación a los siguientes componentes: Creatividad, innovación, satisfacción, percepción de la alta gerencia, relaciones interpersonales, experticia funcional, compensaciones, habilidad para escuchar, servicio al cliente, comunicación, obtención de resultados, pensamiento analítico, evaluación del superior (como mentor), liderazgo estratégico, trabajo en equipo, adaptabilidad, apoyo de asesores (“staff”) y liderazgo general.

Ochitwa (2004), midió el clima en escuelas primarias sobre la base de los siguientes factores: Enfoque a las metas (claridad de éstas y difusión a todos los niveles), adecuación de la comunicación (distorsión en los mensajes y flujos verticales y horizontales aceptables), equidad en el poder (influencia de los empleados), utilización de recursos (eficacia en su manejo), cohesión (incluyendo que los miembros de la organización se sientan atraídos por la empresa), moral (sentimientos de satisfacción derivados del trabajo y una sensación de bienestar en la empresa), innovación en general, autonomía (independencia), adaptación al cambio y adecuación en la resolución de problemas (con esfuerzo mínimo, de manera rápida y que no queden sin resolverse éstos).

Arvidsson, Johansson, Ek y Akselsson (2004), incluyeron en su investigación del clima en una empresa de control del tráfico aéreo:

1) Desafío: Involucramiento del empleado y compromiso con la organización; 2) libertad: Grado en el cual los empleados pueden actuar con independencia en la organización; 3) apoyo o soporte a las ideas: Medida en que se permiten, fomentan y respaldan ideas nuevas; 4) confianza: La seguridad emocional y apertura de las relaciones dentro de la organización, 5) vivacidad o vida activa en la organización: La dinámica dentro de la organización; 6) el humor: La facilidad que existe en la organización de expresarlo, 7) el debate: Impulso a puntos de vista, ideas y experiencias diferentes que existen en la organización, 8) conflictos: Presencia de tensiones personales y emocionales; 9) riesgo: Consentimiento para tolerar la inseguridad en la organización; y 10) tiempo dedicado al desarrollo de nuevas ideas, visiones y perspectivas.

En el contexto latinoamericano, Álvarez (1992) en su revisión de la literatura menciona como factores: Estructura de las tareas, relación recompensas-castigos, centralización de las decisiones, logro, entrenamiento y desarrollo, seguridad y riesgo, apertura, estatus, motivación, retroalimentación, competencia y flexibilidad organizacional.

Toro (1992) incluye los siguientes componentes: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, agilidad, claridad directiva, coherencia gerencial, ascendencia de mando y valores colectivos.

Más recientemente Toro (2002) agregó: Retribución (compensación económica, beneficios extralegales, equidad en la remuneración), retos (niveles de exigencia, orientación al éxito e incentivos por el logro de resultados), riesgos (tipos de riesgos, situaciones que causan estrés y riesgos psicosociales), y participación (en rubros como la planeación, toma de decisiones, control, calidad y utilidades).

Zuluaga et al. (2001, p.39-41) consideró las siguientes dimensiones en su inventario del clima organizacional:

1. Normas de excelencia.
2. Claridad organizacional.
3. Calidez y apoyo.
4. Conformidad.
5. Recompensas.
6. Salario.
7. Seguridad.

8. Responsabilidad.

Rodríguez (2002), en un diagnóstico del clima organizacional de la Presidencia Municipal de Celaya en México, se basó en las siguientes dimensiones: Motivación, valores, liderazgo, satisfacción, actividades laborales (tareas), comunicación, remuneración, capacitación y herramientas de trabajo (instalaciones y equipo).

Aralucen (2003) realizó un estudio en una de las empresas mexicanas más importantes del sector avícola y consideró los siguientes elementos:

1. Integración con la empresa.

2. Dirección y supervisión.

3. Desempeño en el trabajo.

4. Comunicación.

5. Trabajo en equipo.

6. Capacitación y desarrollo.

7. Sueldos y compensaciones.

8. Condiciones de trabajo: Percepción de las condiciones físicas (instalaciones, equipo y herramientas), así como horarios y cargas laborales.

9. Entorno: Aceptación de la empresa por parte de familiares y comunidad del empleado.

Al final, después de haber depurado en tres ocasiones su instrumento de recolección de los datos, obtuvo nueve dimensiones significativas: a) Participación y comunicación, b) desarrollo y calidad de vida, c) sueldos y compensaciones, d) capacitación, e) interacción con compañeros, f) pertenencia, g) integración entre las áreas de trabajo, h) imagen interna de la organización e i) imagen externa.

Martínez (2004) comenta que los componentes a evaluar del clima son: 1) La empresa y la gerencia, 2) oportunidad de ascenso, 3) contenido del puesto, 4) supervisión, 5) recompensas, 6) condiciones de trabajo y 7) compañeros.

Rizzo (2004) consideró los siguientes elementos: 1. Cooperación y trabajo en equipo, 2. involucramiento y responsabilidad, 3. autonomía, 4. percepción de la organización, 5. valores, 6. innovación, 7. orgullo por la empresa, 8. medio ambiente físico y lugar de trabajo, 9. percepción sobre la gerencia, 10. recompensas y reconocimiento, y 11. equidad de género.

Hernández Sampieri (2004) efectuó una revisión de la literatura con más de 50 estudios realizados en Estados Unidos y Europa entre 1960 y 2003, y 6 en México y encontró que las

dimensiones más comunes son: Percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca). Tales dimensiones fueron consideradas también por Ojeda (2006).

López (2006) integró las variables: Imagen de la organización, conocimiento de objetivos, estrategias y metas; percepción respecto a instalaciones y recursos materiales; evaluación de normas y procesos, calidad en el servicio, comunicación, cargas de trabajo, ambiente interno de trabajo, relación jefe-subordinado, capacitación y formación, así como compensación (sueldos e incentivos).

Schneider (2000) evita el uso de mediciones multidimensionales generales del clima organizacional y argumenta a favor de una aproximación hacia facetas específicas del clima, en la cual éste tiene un enfoque y es ligado a un interés específico. El autor sugiere que las dimensiones del clima laboral diferirán dependiendo del propósito de la investigación y el criterio de utilidad, y que las mediciones generales del clima contendrán factores que no son necesariamente relevantes para cada estudio particular. Tal línea de argumentación ha alentado el desarrollo de mediciones de varias dimensiones como el servicio (Schneider, 2000) y la innovación (Anderson y West, 1998). Más que considerar a las aproximaciones globales y de dominio específico respecto al clima como lados opuestos de una moneda, tal vez es conveniente visualizarlas como una base válida para la investigación de las percepciones del ambiente de trabajo. La aproximación que será favorecida en un estudio dependerá en gran medida del planteamiento del problema. El enfoque global tiene la ventaja en el sentido de que provee una fotografía completa del funcionamiento organizacional, permitiendo una vista de las formas en que opera toda la organización (Ashkanasy, Wilderom, y Peterson, 2000); y en concreto un enfoque global multidimensional también puede ilustrar los puntos culminantes y significativos de las subculturas e identificar los efectos de dimensiones particulares en mediciones de resultados específicos como la productividad organizacional o la innovación. El enfoque del dominio específico contribuye a obtener información más precisa y deseada para utilizarse en áreas como la mejora en la satisfacción del cliente y el logro de la seguridad en la empresa.

Sin embargo, mientras que se pretende entender esas dimensiones del clima organizacional que predicen resultados en una variedad de estudios, el conocimiento en esta área pareciera desarrollarse casualmente y sin sinergia que conduzca a la generación de teoría (Smith-Crowe, Burke y Landis, 2003). Esto se debe en parte a que virtualmente cada estudio referido anteriormente utiliza una medición distinta del clima, valorando diferentes dimensiones. El conocimiento producido no es acumulativo, por tal motivo los instrumentos que se usen para medir el clima organizacional deben ser inclusivos, robustos y fundamentados teóricamente. Por otro lado, varios instrumentos,

especialmente en América Latina, no son validados o su diseño es pobre (conceptual y metodológicamente hablando), además de que fallan al especificar el nivel de análisis. La falta de bases teóricas para varios de los instrumentos del clima que han sido diseñados ha resultado en una gran variación de las dimensiones que son consideradas (Patterson et al., 2005). Por ejemplo, Wilderom, Glunk y Maslowski (2005), localizaron y resumieron 10 estudios vinculados al desempeño organizacional. Ellos reportaron que diferentes aspectos del clima emergen como importantes en distintos estudios. Este patrón difuso de resultados se debe en parte a la variedad de métodos empleados para “capturar” el clima en tales indagaciones.

La inhabilidad para esbozar conclusiones claras producto de la investigación, se debe en parte a la falta de teoría y la subsecuente inconsistencia en la operacionalización del clima, además de la carencia de validación de contenido. Con la excepción de algunos instrumentos de dominio específico como el clima de servicio (Schneider et al., 1998), muchos estudios carecen de evidencia sobre una sólida confiabilidad y validez (Patterson et al., 2005). Una de las mediciones generales del clima organizacional mejor conocidas es el Cuestionario del Clima Organizacional (OCQ) de Litwin y Stringer (1968), comprende 50 ítems que valoran nueve dimensiones del clima. Un número de estudios (como Sims y LaFollette, 1975) han sugerido que una estructura de seis factores es más apropiada y que las mediciones integradas por nueve escalas muestran confiabilidad pobre bajo el método de mitades partidas. Una revisión de Rogers, Miles y Biggs (1980) arrojó que la mayoría de los estudios habían encontrado seis factores y que existía desacuerdo entre investigadores sobre qué ítems “cargaban” con mayor claridad en los diferentes factores. Concluyeron que el OCQ carecía de validez y resultaba un instrumento inconsistente. Tales problemas de medición no son inusuales en este campo de investigación e incitan el desarrollo de nuevos instrumentos más fortalecidos.

Por otro lado, un número de cuestionarios sobre la cultura ha sido aplicado desde principios de los 80's, pero éstos pueden ser vistos también como mediciones del clima, debido a que capturan manifestaciones de supuestos culturales fundamentales y subyacentes (Patterson et al., 2005; Schein, 2000). Pero una vez más, estos instrumentos padecen de problemas, incluyendo la falta de bases teóricas, escasa información sobre la validez (Ashkanasy et al., 2000), pocos o ningún estudio confirmatorio y/o muestras pequeñas usadas para su desarrollo. Asimismo, una debilidad metodológica de la investigación sobre el clima es el pobre o vago nivel descriptivo de especificación de los ítems de los instrumentos generados. Cada reactivo del cuestionario del clima debe enfocarse claramente en la unidad colectiva específica que corresponde al clima bajo estudio (equipo, departamento, organización).

Desafortunadamente, en varios estudios los respondientes no son instruidos para que se centren en una unidad organizacional específica, sino que más bien proveen descripciones relacionadas con su ambiente de trabajo en general (Patterson et al., 2005; Schneider y Reichers, 1983). Tal ambigüedad en el marco de referencia de los ítems puede llevar a los individuos a describir percepciones de diferentes partes de la organización, algunos asumen que deben responder al cuestionario describiendo su departamento y otros que el referente es toda la empresa o institución (Patterson et al., 2005; Rousseau, 1988).

Un asunto relacionado concierne al tipo de participantes incluidos en las investigaciones sobre el clima organizacional. Este constructo es una característica de una organización entera y como Wilderom et al. (2000) argumentan, parece ser crucial que los investigadores estudien todos los tipos de miembros de la organización, representativos de todas las entidades jerárquicas, departamentales, divisionales y/o profesionales. Sin embargo, frecuentemente las investigaciones se enfocan solamente en los empleados administrativos (Denison, 2001). Claramente, por cuestiones de inclusión, necesitamos medidas del clima organizacional que capturen las experiencias de los empleados a través de la fuerza de trabajo; y el contenido y redacción de tales medidas debe ser relevante y comprensible para todos los miembros de la organización (Patterson et al., 2005).

En resumen, se necesita desarrollar mediciones globales y multidimensionales del clima organizacional, que se encuentren fundamentadas teóricamente y expliciten consistentemente el marco de referencia y sean aplicables a todos los niveles de la empresa o institución, además de que reporten apropiadamente la validez y confiabilidad de su aplicación, lo que implica proveer evidencia sobre la validez de contenido, criterio y constructo. Para saber qué dimensiones incluir, se necesita un marco conceptual diáfano y este podría ser el modelo o marco de referencia de los valores en competencia.

2.3. El modelo de referencia de los valores en competencia y las dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional en relación con el modelo de los valores en competencia pueden ser generadas dentro de los dominios para obtener una muestra adecuada de dimensiones identificada con cada uno de los cuatro “campos” conceptualizados. Para desarrollar subescalas que reflejen a tales dominios, Patterson et al. (2005) revisaron la literatura referida a cada uno de ellos y generaron un conjunto de dimensiones, seleccionando las que fueron más utilizadas en los estudios de clima durante el periodo de 1960 al 2000 y que encajaban en el modelo o marco de referencia de los valores en competencia sin relativa ambigüedad en uno de los cuatro cuadrantes. El proceso fue iterativo e involucró múltiples reuniones entre los miembros de su

equipo de investigación hasta llegar a un consenso. Adicionalmente, cuando no se encontraba en la literatura una dimensión adecuada, Patterson y sus colaboradores ubicaron un constructo apropiado (por ejemplo, el concepto de “reflexividad” como una dimensión dentro del cuadrante de sistemas abiertos). Se efectuaron análisis y debates conceptuales entre autores (validez de “cara”) y análisis psicométricos sirvieron para afinar la conceptualización de la naturaleza y estructura del clima organizacional, localizada en el marco de valores de competencia, así como para identificar deficiencias en el conjunto de dimensiones. La cuestión central fue: ¿El conjunto refleja adecuadamente los cuatro dominios del modelo de valores de competencia?

Patterson et al. (2005) no intentaron crear un instrumento con igual número de dimensiones en cada cuadrante puesto que algunas dimensiones son inherentemente más complejas y multifactoriales (v.g., relaciones humanas) que otras (v.g., proceso interno).

El cuadrante de relaciones humanas posee normas y valores asociados con la pertenencia, la confianza y la cohesión, alcanzadas(os) mediante la capacitación y el desarrollo del recurso humano. La coordinación y el control son logrados a través de la participación y el otorgamiento de poder (“empowerment”), y las relaciones interpersonales se fundamentan en el apoyo, son cooperativas y confiables por naturaleza. Las dimensiones del clima que identificaron para este cuadrante fueron:

1) Bienestar de los empleados: El grado en que una organización valora y cuida a sus empleados;

2) Autonomía: El diseño de trabajos de tal modo que se les otorga a los empleados un amplio rango para decidir aspectos laborales (Baard, Deci y Ryan, 2004);

3) Participación: La influencia de los empleados sobre la toma de decisiones (Patterson et al., 2005);

4) Comunicación: El grado en que se comparte libremente la información a través de la organización (Patterson et al., 2005);

5) Énfasis en el entrenamiento: La preocupación por desarrollar las habilidades de los empleados (Patterson et al., 2005);

6) Integración: El grado de confianza y cooperación entre departamentos (Hernández Sampieri, 2004);

7) Soporte del supervisor (o superior inmediato): La medida en que los empleados experimentan apoyo y entendimiento por parte del supervisor (Eisenberger et al., 2002).

En el cuadrante del proceso interno, el énfasis es en la estabilidad, donde los efectos de la incertidumbre ambiental son ignorados o minimizados. La coordinación y el control son logrados

por la adherencia a reglas formales y procedimientos. La gran dimensión representa a la burocracia clásica. Los factores que la componen son:

1) Formalización: La preocupación por reglas formales y procedimientos (Hall, 1991);

2) Tradición: El grado en que se valora el establecimiento de maneras de hacer las cosas o ejecutar acciones (Patterson et al., 2005).

El énfasis del cuadrante de sistemas abiertos es en la prontitud, el cambio y la innovación, donde las normas y valores se encuentran asociadas con el crecimiento, la adquisición de recursos, la creatividad y la adaptación. Las dimensiones del clima que lo reflejan son:

1) Flexibilidad: Una orientación hacia el cambio (Patterson et al., 2005);

2) Innovación: El grado de apoyo y ánimo para generar nuevas ideas y visiones creativas (Patterson et al., 2005);

3) Enfoque exterior o externo: La medida en la cual la organización es responsable de las necesidades del consumidor o cliente y el mercado en general;

4) Reflexividad (reflexivity): La preocupación por revisar y reanalizar los objetivos, estrategias y los procesos de trabajo, con la finalidad de adaptarse al ambiente más global (Patterson et al., 2005).

El foco primario del cuadrante racional de metas es en la persecución y el logro de objetivos bien definidos, donde las normas y valores están asociadas(os) con la eficiencia, la productividad, el cumplimiento de metas y la retroalimentación del desempeño. Las dimensiones del clima propuestas son:

1) Claridad de metas organizacionales: El interés por definir con precisión, transparencia y luminosidad las metas de la empresa o institución (Patterson et al., 2005);

2) Esfuerzo: La voluntad y dedicación de los empleados para alcanzar las metas organizacionales (Patterson et al., 2005);

3) Eficiencia: La importancia asignada a la eficiencia de los empleados y a la productividad en el trabajo (Patterson et al., 2005);

4) Calidad: Énfasis dado a los procesos y procedimientos de calidad;

5) Presión para producir: El grado en que se apremia a los empleados para cumplir objetivos;

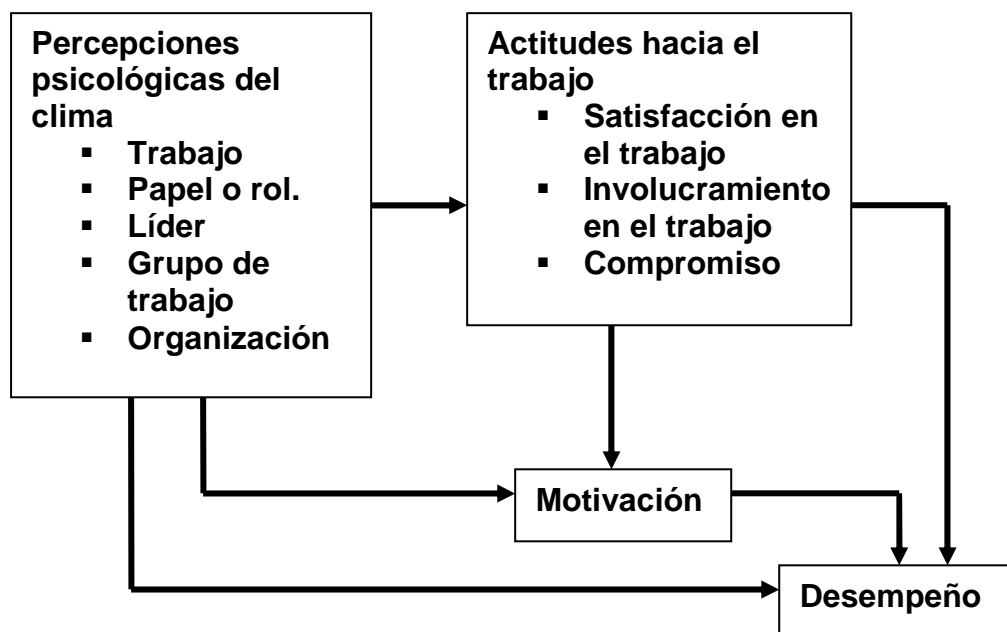
6) Retroalimentación del desempeño: Las mediciones sobre el desempeño y la comunicación de tales mediciones a los miembros de la organización.

A estas dimensiones generadas por Patterson et al. (2005), se podrían agregar la satisfacción laboral y la motivación intrínseca, que han emergido en los estudios hechos en México (Ojeda, 2006; López, 2006; Hernández Sampieri, 2004; Rizzo, 2004; Aralucen, 2003), los cuales

demonstraron una confiabilidad más que aceptable y una validez sólida de sus herramientas de recolección de los datos. Sin embargo, ambos constructos son considerados por algunos autores como componentes del clima organizacional, pero por otros como resultados. Por ejemplo, Parker et al. (2003), realizaron un meta-análisis que incluyó 121 muestras independientes de Estados Unidos (75%) y otros países: Reino Unido, India, Australia, Nueva Zelandia, Canadá e Israel. Las organizaciones en las cuales se evaluó el clima abarcaron los giros de manufactura, servicios financieros, educación, tecnología, consumo, consultoría, servicios de salud e industria militar; así como dependencias gubernamentales. Tres cuartas partes eran organizaciones con más de 1000 empleados. Su estudio concluyó que la satisfacción y la motivación son resultados del clima. Esto se muestra en la figura no. 3.

Figura no. 3

Modelo mediatizador del clima organizacional.



Por ello, se incluirían en el estudio, se medirían, pero más bien bajo la concepción de Parker et al. (2003), como resultados del clima organizacional.

Método.

Hipótesis.

Por lo que respecta al modelo que encuadre las dimensiones del clima organizacional en las distintas clases de ideología empresarial, vinculando de este modo a la variable de interés con la cultura organizacional, a través de la investigación se espera que las dimensiones al interior de cada dominio tengan correlaciones más altas con respecto a las correlaciones que pudieran tener con las dimensiones de otros dominios. Asimismo, se anticipa una estructura factorial de 19 factores e idealmente, agrupados por sus respectivos dominios.

Adicionalmente se espera que el modelo del clima organizacional en su conjunto sea un predictor tanto de la motivación como de la satisfacción laboral. Estas dos variables se introducen como forma de validación de criterio.

Muestra.

La muestra inicialmente planteada incluirá 12 organizaciones y aproximadamente 2,800 casos:

- La administración de un municipio con más de 5,000 trabajadores (se elegiría una muestra al azar del 10% del personal, $n = 500$). El municipio está localizado en la zona metropolitana de la Ciudad de México.
- Una gran empresa industrial con 1,000 empleados ($n = 1,000$), cuyo corporativo está ubicado en el Distrito Federal y posee tres plantas en dos provincias del centro de México.
- Cinco empresas medianas (dos industriales, dos de servicios y una de promoción) con un promedio de 200 empleados ($n = 1,000$). Una de las compañías industriales se encuentra en el Distrito Federal y la otra en Celaya, provincia de Guanajuato. Las dos empresas de servicios se localizan en Cancún (Quintana Roo) y Morelia (Michoacán). La empresa de promoción también está asentada en el Distrito Federal.
- Cinco empresas pequeñas comerciales, cuyo número de empleados oscila entre 50 y 85 (promedio aproximado de 60). Por lo tanto, el tamaño de esta muestra (n) sería de alrededor de 300 casos.

Instrumento de medición.

El instrumento sería un cuestionario autoadministrado y se construiría en varias etapas desde la revisión de la literatura hasta la prueba piloto.

Los ítems base serían tomados de la Medida del Clima Organizacional (Organizational Climate Measure) de Patterson et al. (2005), fundamentado en el Modelo de los Valores de Competencia de Quinn, Cameron y Rohrbaugh (Cameron y Quinn, 1999). Además, se tomarían

algunos ítems validados en el medio laboral mexicano (Ojeda, 2006; López, 2006; Hernández Sampieri, 2004; Aralucen, 2003). Estos últimos serían encuadrados en el citado modelo. Los ítems del OCM serían traducidos al español por un especialista y vueltos a traducir al inglés por otro, para así asegurar una traducción fiel. Posteriormente se someterían a validez de contenido en un panel de expertos (académicos, asesores en desarrollo organizacional y ejecutivos en recursos humanos, un mínimo de 8 personas). Asimismo, recordemos que ambos conjuntos de reactivos, los del OCM y los provenientes de cuestionarios desarrollados en México, son producto de una revisión de la literatura en materia de clima organizacional que abarca al menos, los últimos 45 años.

Finalmente, se efectuaría una prueba piloto del instrumento en una empresa donde confluyan empleados de todos los niveles. Tal prueba sería con al menos 120 personas (40 de una empresa industrial mediana, 40 de una compañía de servicios pequeña y 40 de una administración municipal), todas de organizaciones distintas a las que integrarán la muestra final. Los resultados de la prueba incluirían el establecimiento de la confiabilidad por medio del coeficiente Alfa-Cronbach, además se realizaría análisis de factores exploratorio con 60 casos y análisis de factores confirmativo con los restantes 60. Por otro lado, se llevarían a cabo sesiones para revisar cada ítem con los participantes de la prueba piloto (entrevistas grupales, cada una con 15 personas).

Los reactivos que se elijan para la versión del instrumento final deberán reunir dos condiciones: Estar correlacionados con los ítems de su propia subescala (no alejarse significativamente en términos de puntuaciones de desviación estándar de la distribución de toda la subescala respectiva) y obtener cargas factoriales mayores a .60 en la misma). En caso de que varios ítems de una subescala no reúnan ambos requisitos, se buscarán en la literatura nuevos reactivos y se deberán volver a probar.

Las subescalas serán del tipo Likert con 4 ó 5 opciones de respuesta, dependiendo de los resultados de la prueba piloto. La escala de Patterson et al. (2005, p. 405) es de cuatro categorías, dos positivas y dos negativas. Tal escalamiento ha sido ampliamente difundido en nuestro país y ha demostrado ser adecuado de acuerdo a la capacidad de discriminación de los trabajadores mexicanos. Algunos ejemplos recientes son: Ojeda, 2006; López, 2006; Hernández Sampieri, 2004; Rizzo, 2004; Aralucen, 2003, Rodríguez, 2002). Además, como señalan Patterson et al. (2005) y Parker et al. (2003), cuando el “foco” del estudio es definido, la correspondencia de los ítems en las subescalas dentro de los cuadrantes es más convincente.

Con respecto a las mediciones de satisfacción laboral y motivación intrínseca, se elegirán dos escalas que hayan sido probadas y sean recientes (2004 a 2006), y el procedimiento de su validación será el mismo que en el caso del clima organizacional. Por lo pronto, podríamos pensar en Meliá (2004) para la primera variable y Ryan (2001) para la segunda.

Procedimiento.

Las empresas serán contactadas y se les asegurará que no se difundirán datos sobre el clima organizacional de cada una en particular, sino datos agregados para establecer el modelo (el documento de tesis no individualizará tales datos). Los resultados de una compañía serán conocidos solamente por los directivos de la misma. De no ser así, es muy difícil que una organización acepte participar en el estudio. No se tratarán como estudios de caso.

Los cuestionarios serían aplicados en grupos de 20 empleados aproximadamente, con asistencia directa (instrucciones verbales y respuesta a dudas en el lugar de aplicación). Insistimos en que se trata de un instrumento autoadministrado, anónimo y confidencial. La duración del tiempo de respuesta variará entre 30 y 45 minutos, dependiendo del número de ítems que integren el cuestionario. En este momento no puede precisarse cuántos reactivos conformarán el instrumento, ello se definirá después de la prueba piloto.

Variables.

Aunque ya se han señalado las variables, con fines de precisión se vuelve a especificar cuáles son en la figura no. 4 (página siguiente), de acuerdo a los diferentes cuadrantes del modelo, así como el esquema que se pretende explorar.

La validez de constructo se evaluará mediante un análisis de factores exploratorio primero sin rotación y luego, de ser necesario, con rotación, en el 100% de la muestra. Se espera que emerjan 19 factores.

Estadística descriptiva.

Se realizará un análisis de la estadística descriptiva de toda la muestra y de cada empresa (en este último caso presentando únicamente las medidas de tendencia central y variabilidad, sin especificar a la organización que corresponde).

Se efectuarán análisis de varianza univariados (independientes) para comparar las distribuciones entre las empresas respecto al clima organizacional, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca. Se reportarán diferencias, sin señalar a favor de qué empresa son las diferencias, exclusivamente para conocer la dispersión de toda la muestra y el grado de homogeneidad entre organizaciones.

Estadística inferencial.

Para probar el modelo, se llevará a cabo un análisis de correlación y un análisis por conglomerados entre subescalas del clima, con el fin de ver si las dimensiones se agrupan en los cuadrantes del modelo y probarlo. Tales resultados, junto con el análisis de factores, permitirán aportar evidencia empírica para el Modelo los Valores de Competencia, en el contexto laboral mexicano, y consecuentemente, la relación entre el clima y la cultura organizacionales.

Adicionalmente, se conducirá una regresión múltiple para satisfacción laboral y otra para la motivación intrínseca, tomando como variables independientes las subescalas del clima organizacional, lo cual permitirá evaluar si las dimensiones afectan dos resultados con los cuales se ha ligado al clima. Esto proporcionaría una exploración del impacto del clima en empresas mexicanas.

Comentario sobre los resultados.

Los resultados son de carácter exploratorio, mostrarán el camino para que otros estudios confirmen el modelo en distintas muestras en las organizaciones mexicanas. En Gran Bretaña, el modelo fue aceptado con sus respectivas modificaciones cuando se terminaron dos estudios en el cual participaron varias universidades: Uno con 5000 empleados de 27 hospitales en el Reino Unido, en el cual se aplicaron 12 escalas (Hill, West, Patterson, y Borrill, 1997) y otro con 6869

empleados en 55 organizaciones manufactureras³ (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson, y Wallace, 2005). Puede establecerse como línea de investigación. Asimismo, la investigación producirá un cuestionario que evalúe el clima en relación a la cultura organizacional y la ideología empresarial, validado en nuestro medio laboral.

³ En este intervinieron la universidad de Sheffield, la Escuela de Negocios de Aston, la Universidad Metropolitana de Manchester, la Universidad de British Columbia (Canadá) y la Universidad de Queensland (Australia).

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (MENSUAL).

A continuación mostramos el programa mensual de actividades durante el periodo 2006-2007.

Cuadro no.1

Cronograma, 2006.

2006: Mes	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Actividad						
Revisión de la literatura.	☞	☞	☞			
Desarrollo de una perspectiva teórica.				☞		
Revisión del marco teórico por parte del director y el Comité de Tesis.					☞	
Ajustes al marco teórico.						☞
	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Desarrollo del instrumento.	☞					
Contactar a las empresas donde se efectuará la prueba piloto.	☞					
Efectuar y evaluar la prueba piloto.		☞	☞			

Cuadro no.1 (continuación)

Cronograma, 2007.

2007: Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Actividad						
Desarrollar el cuestionario definitivo.	☞					
Contactar empresas.	☞					
Recolectar los datos.		☞	☞	☞		
Codificar los datos.					☞	
Realizar el análisis exploratorio.						☞
	Julio	Agosto	Septiembre			
Realizar los análisis completos.	☞					
Desarrollar la discusión.		☞	☞			

Cuadro no.1 (continuación)

Cronograma, 2007-2008.

2007: Mes	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Actividad				

Elaborar el informe final de tesis	➡	➡		
Someter el borrador a consideración del director y del Comité.			➡	
Preparar la presentación.			➡	
Realizar los ajustes al documento.				➡
<i>Realizar el examen de grado.</i>				<i>Dependiendo de las fechas que señale el Comité.</i>

REFERENCIAS.

- Abbey, A. y Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26, 362–368.
- Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 1 / 2.
- Allen, J. P. y Meyer, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA., EE. UU.: Sage Publications.
- Anderson, N. R. y West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 235-258.
- Aralucen, P. (2003). Diseño y validación de un instrumento de medición del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa avícola nacional. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades, A.C., México, D.F., México.
- Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, A. y Akselsson, R. (2004). Organizational Climate in Air Traffic Control. Department of Psychology, Division of Work & Organizational Psychology, Lund University; Department of Design Sciences, Division of Ergonomics, Lund Institute of Technology, Lund University; and Swedish Aviation Centre, Lund University. Lund, Suecia. Recuperado el 1 de agosto del 2005 de:
<http://www.flygforsk.lu.se/files/EA-OHP-02-HUFA-MA.pdf>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. London, UK: Sage.
- Baard, P. P., Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Brown, S. P., y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Quinta reimpresión. México, D. F., México: Ed. Trillas.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. y Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: a multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77, 717–729.
- Burke, W. W., y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523–545.
- Burton, R. M., Lauridsen, J. y Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, Volume 43 (1), 67-82.
- Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2004). *Clima organizacional*. Documento no publicado. Disponible a través de rodrigo1213@hotmail.com

- Cameron K., y Quinn R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. New York, NY, EE. UU.: Addison-Wesley.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. y Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, NY, EE. UU.: McGraw Hill.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. y Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Clarke, S. P., Sloane, D. M. y Aiken, L. H. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *Am J Public Health*, 92(7):1115-1119.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décimo primera edición. México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Day, D. V. y Bedeian, A. G. (1991). Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate. *Journal of Management*, 17, 589-600
- De la Garza, T.; Hernández Sampieri, R. y Fernández Collado (2005). Estudio de la cultura organizacional en la región central de México. Trabajado galardonado en el Premio Nacional de Investigación Laboral. México, D. F.: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.), *International handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Chichester: Wiley.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. y Ivancevich, J. M. (1987). *Perspectives on management*. New York, NY., EE. UU.: McGraw-Hill.
- Drexler, J. (1977). Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Ekval, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. En B.M. Bass y P. J. D. Drenth (Eds.). *Advances in organizational psychology* (pp. 177-190). Newbury Park, CA. EE. UU.: Sage.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.

Gavin, J. R. y Howe, J. G. (1975). Psychological climate: some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science*, 20, 228–240.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1979). *Organizations : Structure, processes, behavior*. Texas, EE. UU.: Business Publications, Inc.

Gifford, B. D., Zammuto, R. F. y Goodman, E. A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses quality of life. *Journal of Healthcare Management*, 47, 13–26.

Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601–616.

Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133–137.

Gonçalves, A. P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 15 (1), 1-10. Recuperado el 1 de agosto del 2004 de: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275.

Griffith, R. W., Hom, P. W. y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.

Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120–125.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass., EE. UU.: Addison-Wesley.

Halpin, A. W. y Crofts, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago, Ill., EE. UU.: The University of Chicago.

Hall, R. H. (1991). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Englewood Cliffs, NJ, EE. UU.: Prentice-Hall.

Harris, P. R. y Moran, R. T. (1991). *Managing cultural differences*. Tercera edición. Houston, Texas, EE. UU.: Gulf Publishing Co.

Hay Group (2003, julio). Organizational climate. Recuperado el 17 de julio del 2004 de: www.uch.edu.ar/rrhh.

Hernández Sampieri (2004). *Validación de un instrumento para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano*. Tesis de maestría no publicada. Instituto de Estudios Universitarios. Puebla, Puebla, México.

Hernández Sampieri, R. y Cortés, B. (1982). *La relación entre la motivación intrínseca y las recompensas extrínsecas* (Cuadernos del Centro de Investigación, no. 2). México, D. F.,

México: Universidad Anáhuac, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Centro de Investigación de la Comunicación.

- Hill, F., West, M. A., Patterson, M. G., y Borrill, C. (1997). *Is organizational climate a meaningful construct?* Working paper. Sheffield, S10 2TE, UK. University of Sheffield, Institute of Work Psychology, IWP memo no. 102.
- Hill, Ch. y Jones, G. R. (2004). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hofmann, D. A. y Stetzer, A. (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, 49, 307–339.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.
- James, L. R., Joyce, W. F., y Slocum, J. W. (1988). Comment: organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129–132.
- James, L. A. y James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739–751.
- James, L. R. y McIntyre, M. D. (1996). Perceptions of organizational climate. En K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*, (416–450). San Francisco, CA., EE. UU.: Jossey-Bass.
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096–1112.
- James, L. R. y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275–295). Hillsdale, NJ., EE. UU.: Erlbaum.
- Jones, A. P. y James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201–250.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W., Jr. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.), *Organizational behaviour* (pp. 317–333). Columbus, OH, EE. UU.: Grid.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY., EE. UU.: Wiley.
- Kopelman, R.E., Brief, A.R. y Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA., EE. UU.: Jossey-Bass Publishers.
- Koys, D. J. y DeCottis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.

- Lawler, E. E., Hall, D. y Oldham, G. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 139-155.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York, NY., EE. UU.: McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York, NY., EE.UU.: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*, 24 (6), 585-597.
- Likert, R. (1974). *El gobierno participativo en la empresa*. Paris, Francia: Collection Hommes.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Mass., EE. UU.: Harvard University.
- López, M. I. (2006). *Validación de una escala del clima organizacional en un instituto tecnológico*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México.
- Lundberg, C. (2001). Working with cultures in organizations: A social rules perspective. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (325-345). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Martínez, L. (2004). *¿Qué es el clima organizacional?* Recuperado el 4 de agosto del 2004 de: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill.
- McKnight, D. H. y Webster, J. (2001). Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a lense for understanding acceptance of awareness systems. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (pp. 533-555). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Melià, J. L. (2004). *Cuestionario de satisfacción laboral*. Manuscrito no publicado, Universitat de València, Valencia, España.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Moos, R. H. e Insel, P. M. (1974). *The work environment scale*. Palo Alto, CA.: EE.UU.: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Murphy, L. R., Gershon, R. M. y DeJoy, D. (1996). Stress and occupational exposure to HIV/AIDS. En C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress, medicine, and health* (pp. 176–190). Boca Raton, FL, EE. UU.: CRC Press.

- Ochitwa, O. P. (2004). *A Study of the organizational climate of high and low adopter elementary schools in Saskatchewan*. SSTA Research Centre Report #R27. Recuperado el 22 de agosto del 2004 de: http://www.ssta.sk.ca/research/school_improvement/rp27.htm
- Ojeda, V. (2006). *Validación de una escala del clima organizacional en una empresa de Querétaro*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México.
- Ostroff, Ch., Shin, Y. y Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Pant, N. y Singh, K. (2001). In diversity is there strength? Ruminations on changing faces in business. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (pp. 557-572). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Patterson, M., Payne, R. y West, M. (1996). Collective climates: a test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675-1691.
- Patterson, M. G., Warr, P. B. y West, M. A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S. Robinson, D. L. y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Payne, R. (1990). Madness in our method: A comment on Jackofsky and Slocum's paper: A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
- Payne, R., (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (pp. 107-121). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Payne, R. L., Brown, A. D. y Gaston, K. (1992). *Reliability and validity of an updated version of the Business Organisation Climate Index (BOCI)*. (Discussion paper). Sheffield, England: Sheffield University Management School.
- Payne, R. y Mansfield, R. (1978). Correlates of individuals' perceptions of organization climates. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 209-218.
- Pritchard, R. D. y Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. En B. Schnieder (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). San Francisco, CA., EE. UU.: Jossey-Bass.

Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668–681.

Rizzo, M. E. (2004). *Desarrollo de un método cuantitativo para evaluar el clima organizacional*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México, D. F., México: Pearson/Prentice may.

Rodríguez, M. C. (2002). *Elaboración de un instrumento de diagnóstico del clima laboral y su aplicación en la Presidencia Municipal de Celaya*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México.

Rogers, E. D., Miles, W. G., y Biggs, W. D. (1980). The factor replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: an inter- and intra-organizational assessment. *Journal of Management*, 6, 65–78.

Rouiller, J. y Goldstein, I. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 377–390.

Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. Cooper e I. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 139–158). New York, NY., EE. UU.: Wiley.

Ruppel, C. P. y Harrington, S. J. (1997). *Fostering and innovative climate*. Ponencia presentada ante el Difusión Interest Group in Information Technology (DIGIT). Atlanta, GA, EE. UU., mayo.

Ryan, R. M. (2001). *Intrinsic Motivation Inventory*. Rochester, New York: EE. UU. Recuperado el 11 de agosto del 2004 de: <http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/intrins.html>

Schein, E. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xxiii–xxx). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Schneider, B. J. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611.

Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii–xxi). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climates. *Personnel Psychology*, 21, 323-332.

- Schneider, B. y Hall, D.T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic Diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., y Holcombe, K. M. (2000). The climate for service: evolution of a construct. En N. M. Ashkanasy, C. P.M. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21–36). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Schneider, B., Brief, A. P. y Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7-19.
- Schneider, B., y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19–39.
- Schneider, B. J. y Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318–328.
- Schneider, B., Parkington, J. J. y Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252–267.
- Schneider, B., White, S. S., y Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163.
- Shipper, F. y White, C. S. (1983). Linking organizational effectiveness and environmental change. *Long Range Planning*, 16(3), 99–106.
- Sikula, A.F. (1976). *Personnel Administration and Human Resources Management*. New, York, NY., EE. UU.: John Willey.
- Sims, H. P., y LaFollette, W. (1975). An assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire. *Personnel Psychology*, 28, 19–38.
- Smircich, L. y Cala's, M. B. (1987). Organizational culture: a critical assessment. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts y L. W. Porter (Eds.). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (228–263). Newbury Park, CA., EE. UU.: Sage.
- Smith-Crowe, K., Burke, M. J. y Landis, R. S. (2003). Organizational climate as a moderator of safety knowledge-safety performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 861-876.
- Sparrow, P. R. (2001). Developing diagnostics for high performance organization cultures. En G. L. Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (85-106). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Svyantek, D. J. y Bott, J. P. (2004). Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review. En J. C. Thomas (Ed.). *Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment* (Vol. 4, pp. 507–524). Hoboken, NJ, EE. UU.: Wiley.

- Toro, F. A. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2). Medellín, Antioquia, Colombia.
- Toro, F. A. (2002). Bases conceptuales para el diseño de un instrumento de diagnóstico de la satisfacción laboral en Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21 (2). Medellín, Antioquia, Colombia.
- Uljin, J. y Weggeman, M. (2001). Towards and innovation culture: What are its national, corporate, marketing and engineering aspects. Some experimental evidence. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (pp. 487-519). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA., EE. UU.: Sage Publications.
- Werther, W. B y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- West, M. A. y Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680–693.
- West, M. A. y Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303–315.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., y Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 193–209). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Young, S. A. y Parker, C. P. (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1189–1218.
- Zammuto, R. F., Gifford, B. y Goodman, E. A. (2000). Managerial ideologies, organization culture, and the outcomes of innovation: a competing values perspective. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 261–278). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587–596.
- Zuluaga, M. (2001). *Clima organizacional*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.