

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

Rogelio Díaz

Gloria Zavala

2006

I DESARROLLO HISTÓRICO:

Kurt Lewin, en forma pionera, junto a Lippit y White examinaron en los años '30 el Clima como una "realidad empírica", con el fin de estudiar los efectos conductuales de tres atmósferas diferentes inducidas por el liderazgo. Estos investigadores constituyeron grupos con escolares, cuya participación era voluntaria, y que estaban orientados a la realización de trabajos manuales. Los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones específicas respecto al estilo de liderazgo que debían presentar (autocrático, democrático y *laissez-faire*). Cada uno de estos estilos produjo distintas atmósferas en cada uno de los grupos, observándose consistencia en los resultados al realizar el control experimental.

Para Lewin, el concepto de "atmósfera" o Clima es una variable interviniente esencial entre la persona y el ambiente. Este concepto de relación interviniente evolucionó en los '60 al énfasis en la realidad subjetiva. Las realidades de la organización son entendidas sólo como son percibidas por los miembros de la organización, permitiendo al Clima ser visto como un filtro a través del cual deben pasar los fenómenos objetivos.

El término Clima organizacional emergió integralmente en los '60. Un experimento muy destacado en esta década es el realizado por Litwin y Stringer (1967), en el que los participantes trabajaron en tres compañías simuladas, en las cuales se crearon distintos ambientes internos (orientado a satisfacer la necesidad de poder, la necesidad de logro y la necesidad de afiliación), los cuales estuvieron aparejados con resultados diferentes para las tres organizaciones.

Para Schneider y Reichers (1983) el desarrollo del concepto de Clima, ha mostrado grandes avances desde los años '60, entre ellos se encuentran:

1. El reconocimiento de la importancia de la percepción en los enfoques de Clima y motivación para entender la conducta en el trabajo.

2. La focalización de la investigación en distintos niveles de análisis.
3. La distinción entre Clima Psicológico y Clima Organizacional, propuesta inicialmente por James y Jones (1974), que plantea que los Climas Psicológicos son los significados que los individuos atribuyen al contexto laboral, mientras el Clima Organizacional son los significados resumidos, promediados, que los individuos atribuyen a una característica particular del contexto.

Actualmente, el Clima Psicológico ha sido conceptualizado como un constructo molar (James y James, 1989) que comprende representaciones psicológicamente significativas de estructuras, procesos y eventos organizacionales. Los investigadores han propuesto que tales representaciones son una interpretación de los eventos organizacionales, basada en las estructuras de conocimiento de un individuo que reflejan valores personales u organizacionales (Parker et al., 2003).

En este sentido, el Clima Psicológico es visto como una propiedad del individuo, y por lo tanto, éste es el nivel apropiado de teoría, medición y análisis (Parker et al., 2003). En cambio el Clima Colectivo, el Clima Organizacional y la Cultura Organizacional son constructos de nivel grupal que pueden medirse mediante la agregación de percepciones de Clima Psicológico. En otras palabras, para poder hablar de Clima organizacional, es necesaria la existencia previa de acuerdo entre los miembros de la organización para poder realizar la agregación, ya que implica una asignación compartida de significado e indicaría cómo los individuos en general perciben a su organización (Parker et al., 2003).

La idea de que la gente atribuye significado a, o crea sentido de clusters de eventos psicológicamente relacionados, implica que los contextos de trabajo tienen numerosos Climas y esos Climas son para algo. Un ejemplo de esto es el planteamiento de Zohar sobre Clima de Seguridad.

4. Inicialmente, los investigadores comentaban que el concepto de Clima tenía poco valor debido a su redundancia con satisfacción laboral. Sin embargo, posteriormente se definieron las percepciones de Clima como las descripciones de los empleados de su ambiente laboral; y la satisfacción laboral como las evaluaciones de los empleados de aquellas percepciones (Parker et al., 2003). En este sentido, cuando las percepciones de Clima son consideradas evaluativas y descriptivas en su naturaleza, entonces el Clima y la satisfacción laboral caen bajo el término general de investigación de actitud. Sin embargo, se ha argumentado, que cuando los Climas son conceptualizados descriptivamente (como creencias), entonces el Clima y la satisfacción se vuelven conceptos divergentes.

II ETIOLOGÍA DE LOS CLIMAS:

Con respecto al origen y formación de los Climas al interior de las organizaciones, Schneider y Reichers (1983) desarrollan la evolución de la etiología de los Climas en base a tres enfoques:

1. Enfoque estructural
2. Enfoque SAA
3. Interaccionismo simbólico de Mead

1. Enfoque estructural:

El enfoque estructural, principalmente representado por Payne y Pugh (1976) plantea que el contexto organizacional influencia las actitudes, valores y percepciones de los eventos organizacionales. Esas características del contexto pueden ser llamadas “estructura organizacional”.

Los estructuralistas no niegan la influencia de la personalidad de los individuos en la determinación del significado de los eventos organizacionales, pero dan principal consideración a los determinantes estructurales debido a su naturaleza “objetiva”.

El enfoque estructural, según Schneider y Reichers, presenta dos debilidades, una empírica y otra conceptual: (1) Empíricamente, las relaciones entre los elementos estructurales y los Climas simplemente no han podido sostenerse. (2) Conceptualmente, los enfoques estructurales no logran dar cuenta de las diferencias que surgen en los Climas a través de diferentes grupos dentro de la misma organización.

2. Enfoque SAA:

El enfoque SAA (selección-atracción-abandono), desarrollado por Schneider, plantea que los procesos organizacionales tales como la selección dentro de la organización y los procesos individuales como la atracción a la organización y el abandono de ésta, se combinan para producir memberships relativamente homogéneas en cualquier organización. Los miembros de la organización, entonces, tienen percepciones similares y atribuyen significados similares a los eventos organizacionales, debido a que los miembros son de alguna manera parecidos entre sí.

El enfoque SAA, al igual que el estructural, no da cuenta de las diferencias de Clima entre grupos dentro de una organización. Aunque algunos investigadores plantean que el nivel del individuo en la jerarquía organizacional influenciaría las percepciones de Clima.

3. Interaccionismo simbólico de Mead:

Mead utiliza el término “self” e “identidad” intercambiabilmente para describir aquella parte del ser que es experimentada como un objeto. Es un fenómeno principalmente psicológico, ya que la identidad se logra cuando uno toma las actitudes de los otros hacia uno como propias. La estructura y la unidad del self completo es, entonces, un reflejo de unidad y estructura del proceso social total del cual el individuo es miembro.

La concepción de Mead del self es altamente cognitiva, ya que self es tratado como sinónimo de mente. El “yo” es un elemento del self, y es la parte de la mente que posee la capacidad de espontaneidad. El “mi”, la otra parte del self, representa al otro generalizado internalizado¹.

La internalización del otro generalizado como el “mi” no ocurre al menos que el individuo atribuya significado a la conducta de los otros miembros del grupo. El significado de un gesto no existe meramente en la experiencia de un solo individuo, sino que se encuentra en la respuesta de otra persona a ese gesto. En otras palabras, los significados de las cosas vienen de las interacciones entre la gente. Los individuos reagrupan y transforman sus propias percepciones de eventos a la luz de las interacciones que tienen con otros en el contexto.

Los Climas, por lo tanto, emergen de las interacciones que los miembros de un grupo de trabajo tienen entre sí. Este proceso está íntimamente conectado a lo que los conductistas organizacionales han llamado *socialización del recién llegado* – el periodo de tiempo durante el cual los nuevos miembros de la organización comienzan a conocer más precisamente lo que se espera de ellos y lo que les ofrece la membresía a la organización.

Los mismos procesos que actúan para socializar a los recién llegados dentro del contexto, dan también origen a los Climas. Específicamente, las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los recién llegados a entender el significado de varios aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales, que los individuos en el lugar de trabajo llegan a tener percepciones similares del contexto.

Debido a que los significados surgen de las interacciones sociales con los otros, y debido a que los miembros del mismo grupo de trabajo tienen más probabilidades de interactuar entre sí que con miembros de otros grupos, los diferentes grupos de una organización generarán diferentes Climas o significados respecto a eventos, prácticas y procedimientos.

El enfoque interaccionista simbólico sobre la etiología de los Climas sugiere que una unidad social significativa puede definirse de manera sociométrica- es decir, como

constituida por aquellos individuos que interactúan selectivamente entre sí, en una variedad de temas, frecuentemente, y en un periodo de tiempo sustancial.

En este sentido, los autores plantean que efectivamente para ayudar a los investigadores a delinear una unidad social significativa sobre la base de la intensidad de interacción dentro de un grupo, pueden utilizarse en combinación entrevistas y técnicas observacionales.

III DEFINICIÓN DE CLIMA:

El Clima, tanto en su definición conceptual, como en sus dimensiones constituyentes, ha experimentado diversos cambios a lo largo de la historia, observándose bastante confusión respecto al uso del término en investigación.

Varios autores plantean, que mucha de la confusión conceptual producida por el uso de los múltiples términos en investigación de Clima puede remediarse al definir claramente el nivel de teoría, medición y análisis de cada uno.

La distinción de James y Jones, de Clima Psicológico y Clima Organizacional, ha mantenido su aceptación a lo largo del tiempo, a pesar de las críticas de Glick, respecto a la existencia del Clima sólo a nivel de análisis organizacional. Como ya se mencionó anteriormente, el Clima Psicológico ha sido conceptualizado como un constructo molar comprendiendo representaciones psicológicamente significativas de estructuras, procesos y eventos organizacionales.

Los investigadores han propuesto que tales representaciones son una interpretación de los eventos organizacionales basada en las estructuras de conocimiento de un individuo reflejando valores personales u organizacionales.

Las percepciones de Clima Psicológico entregan una representación cognitiva del ambiente de trabajo que habilita a los individuos para dar significado a los eventos organizacionales y determinar las acciones que llevarán a los resultados deseados.

Desde una perspectiva subjetiva el Clima Organizacional es un constructo molar agregado, que refleja el proceso de hacer sentido, mediante el cual los miembros del grupo entienden y comparten sus experiencias de los eventos organizacionales colectivamente.

Desde una perspectiva objetiva, el Clima Organizacional es una propiedad de la organización en sí misma y representa las descripciones de los empleados de un área de foco estratégico o funcionamiento organizacional.

Schein describe el Clima organizacional como una manifestación a nivel superficial de la cultura de una organización. Eso es, los valores y creencias prescriptivas de los

miembros llegan a estar codificadas dentro de estructuras, sistemas y procesos organizacionales que entonces guían las conductas colectivas que se miden como percepciones de Clima organizacional.

La presunción básica del concepto de Clima Organizacional es que la manera en que la gente se siente respecto a su lugar de trabajo tiene un impacto poderoso sobre cómo trabajan y cuán duro trabajan (Stringer, 2002).

El Clima dirige el desempeño debido a que se relaciona directamente con la motivación, es decir, con la energía que la gente pone en su trabajo. Es decir, el Clima eleva la motivación y la motivación determina el desempeño (Stringer, 2002).

En su ensayo introductorio “el concepto de Clima organizacional”, Renato Tagiuri puntualizó: “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa”. Tagiuri (1968), define Clima Organizacional como: “una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que (a) es experimentada por sus miembros, (b) influencia su conducta, y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización”. Stringer (2002) se basa en la definición de Tagiuri al proponer que el Clima es una Percepción, al ser parte de la realidad experiencial de los miembros de la organización.

Con relación a lo anterior, Stringer (2002) plantea que el Clima es tanto objetivo como subjetivo, ya que es una expresión objetivamente medible de las percepciones subjetivas de la gente de su ambiente de trabajo. Aunque las características de Clima que se espera medir son parte de la organización, sólo pueden definirse indirectamente a través del lente de la percepción de los miembros de la organización. Esto tiene al menos tres implicaciones prácticas:

- (1) es necesario y vale la pena identificar las características específicas que parecen impactar a la mayoría de las personas, para poder hacer las preguntas correctas;
- (2) se debe preguntar a la gente respecto a sus percepciones de una manera que no inflencie aquellas percepciones;
- (3) una definición de Clima debe funcionar a través de las organizaciones, para poder comparar los Climas y aplicar lo aprendido en una organización para mejorar la motivación y el desempeño en otras.

En 1968, Litwin y Stringer definen Clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado”.

Stringer (2002) especifica esta definición, destacando el papel de la motivación como mediador entre Clima y desempeño: “el Clima Organizacional es el grupo y patrón de determinantes ambientales de aroused motivation”. Con aroused motivation Stringer se refiere a la fuente de energía que dirige la conducta a cualquier punto dado en el tiempo.

IV FUERZA DE CLIMA:

El concepto de Fuerza de Clima ha sido desarrollado sobre la base de dos tipos de literaturas diferentes (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002):

- 1) La investigación realizada respecto a composición de modelos en psicología (Chan, 1998).
- 2) El uso de un concepto similar en cultura organizacional, llamado fuerza de cultura.

El constructo de fuerza de Clima se relaciona a la *fuerza situacional*, un concepto desarrollado por Mischel (1976). Este autor plantea que las situaciones fuertes se crean cuando los aspectos de la situación guían a la gente a percibir los eventos de la misma manera, induciendo expectativas uniformes sobre la conducta más apropiada, e instilando las destrezas necesarias para desempeñar esa conducta (Mischel, 1976). En este sentido, una organización con un Clima fuerte (por ejemplo, un lugar donde los eventos se perciben de la misma manera y donde las expectativas son claras) debe producir conductas uniformes entre las personas (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002).

Cuando el Clima es positivo y fuerte, es de esperar una conducta positiva mucho más consistente de los empleados. Por otro lado, cuando el Clima es negativo y fuerte, es de esperar conductas negativas más consistentes. Sin embargo, cuando el Clima es positivo y débil, puede afectarse la consistencia de la conducta resultante, lo mismo sucede cuando el Clima es negativo y débil. En otras palabras, en condiciones de Clima débil, a pesar del nivel de percepciones de Clima, las predicciones de conducta deberían ser menos confiables que cuando el Clima es fuerte (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002).

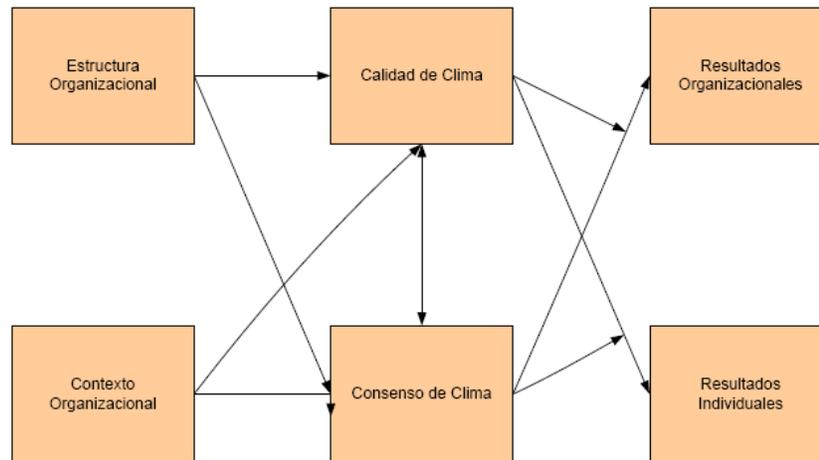
Para Lindell y Brant (2000), el concepto de Fuerza de Clima es desarrollado como Consenso de Clima. Estos autores diferencian entre los conceptos Calidad de Clima y Consenso de Clima, planteando como un obstáculo de la investigación conducida a la fecha el foco en la respuesta promedio de los miembros o Calidad de Clima, lo que según ellos niega la posibilidad de que un incremento significativo en la predicción de resultados organizacionales pueda ser entregado por la varianza en las percepciones de Clima de los miembros, la cual llaman Consenso de Clima.

La Calidad de Clima y el Consenso de Clima se relacionan con rasgos estables de la organización. La Calidad de Clima surge de factores externos contextuales e internos estructurales que constituyen los estímulos ambientales disponibles para todo el grupo de miembros. Los estímulos ambientales influyen uniformemente a todos los individuos en términos de dimensiones amplias de Clima tales como liderazgo, rol, equipo y características del trabajo (James & James, 1989). En contraste, el Consenso de Clima es importante ya que algunos factores externos contextuales e internos estructurales sirven como estímulos discrecionales (Hackman, 1992) que influyen diferencialmente las percepciones de las dimensiones de Clima de los individuos. Los estímulos discrecionales producen variación sistemática en las clasificaciones de Clima. Por otra parte, existe acuerdo respecto a que el movimiento hacia el consenso afecta los resultados del grupo (Feldman, 1984; Hackman, 1992; Levine & Moreland, 1990; Moreland & Levine, 1990; Schein, 1985; Tuckman, 1965). Esto implica que los investigadores deben distinguir entre la conducta típica de los miembros y su similitud conductual. La conducta típica se refiere al nivel medio de un grupo de una conducta dada, mientras que la similitud se refiere a la varianza en la conducta de los miembros dentro del grupo. Así, uno debe no sólo esperar una mayor Calidad de Clima para producir más conductas típicas, sino que también ha de considerar que el desarrollo de consenso de grupo aumentará la similitud y predictibilidad de la conducta de los miembros y por lo tanto reducirá la tensión en las relaciones interpersonales (Zander, 1994).

En resumen, la investigación previa indica que (a) el Consenso de Clima también es un concepto importante que se relaciona a (pero es distinto de) la Calidad de Clima y que (b) la Calidad de Clima y el Consenso de Clima son afectados por las variables contextuales ambientales y estructurales de la organización. Además, (c) ambos componentes de Clima se relacionan a la conducta típica de los miembros del grupo y a su similitud conductual, (d) ambos componentes de Clima se relacionan con resultados de nivel organizacional, y (e) ambos median las relaciones entre antecedentes y resultados organizacionales.

Otros autores (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002), muestran acuerdo respecto a este punto, es decir, que la Fuerza de Clima modera la relación entre percepciones de Clima y resultados organizacionales.

Figura 1: Clima como mediador de la relación entre antecedentes y resultados organizacionales



Fuente: Lindell, M. & Bandt, C., 2000

V MODELOS Y CUESTIONARIOS DE CLIMA:

Muchos son los modelos y cuestionarios de Clima desarrollados a lo largo de la historia. Aún existe gran confusión en torno a las dimensiones que engloba este concepto, por lo que se dificulta integrar los resultados de las investigaciones realizadas en un todo coherente, que de forma a un marco teórico y metodológico cohesionado.

A continuación se presenta una breve descripción de distintos modelos y cuestionarios de Clima. Partiendo por la elaboración original de Litwin y Stringer de 1968 y el actual planteamiento de Stringer (2002). Se mencionan también la estructura inicial del cuestionario de Schneider y Bartlett (1968), continuando posteriormente con otros clásicos como Friedlander y Margulies (1969), House y Rizzo (1971) y James et al. (1979).

Litwin y Stringer (1968) – Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ)

Nueve escalas a priori, separadas:

1. **Estructura:** sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.
2. **Responsabilidad:** sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.
3. **Recompensa:** sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.
4. **Riesgo:** sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.
5. **Calidez:** sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.
6. **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.
7. **Estándares:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.
8. **Conflicto:** sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura.
9. **Identidad:** sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

Stringer (2002)

1. Estructura: Refleja el sentimiento de los empleados de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades. La estructura es alta cuando las personas sienten que todos los trabajos están bien definidos.

Es baja cuando ha confusión acerca de quién hace qué tareas y quién tiene la autoridad para tomar decisiones. Incluso en industrias de alta tecnología donde predominan los arreglos organizacionales horizontales o temporales, una sensación de estructura apropiada tiene un fuerte impacto en la motivación de las personas y el desempeño.

2. **Estándares:** Refleja el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo que tienen los empleados por hacer un buen trabajo. Altos estándares significa que las personas están siempre buscando formas de mejorar el desempeño. Bajos estándares reflejan menores expectativas de desempeño.

3. **Responsabilidad:** Refleja los sentimientos de los empleados de “ser su propio jefe” y no tener que chequear dos veces las decisiones con otros. Un sentido de alta responsabilidad significa que el empleado se siente impelido a resolver los problemas por sí mismo. Baja responsabilidad indica que el riesgo de tomar probar nuevas aproximaciones tiene a ser desalentado.

4. **Reconocimiento:** Indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho. Es una medición del énfasis en la recompensa versus el criticismo y el castigo. Climas de alto reconocimiento se caracterizan por un balance apropiado de premios y criticismo. Bajo reconocimiento significa que el buen trabajo es recompensado de forma inconsistente.

5. **Apoyo:** Refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que existe en el grupo de trabajo. Es alto cuando los empleados sienten que son parte de un equipo que funciona correctamente y sienten que pueden recibir ayuda (especialmente del jefe) si es que la necesitan. Cuando el apoyo es bajo, los empleados se sienten solos y aislados.

6. **Compromiso:** Refleja en sentido de orgullo de los empleados por pertenecer a la organización y su grado de compromiso con las metas organizacionales. Altos sentimientos de compromiso implican mayores niveles de lealtad personal. Bajos niveles de compromiso significan que los empleados se sienten apáticos hacia la organización y sus metas.

Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968) - Agency Climate Questionnaire (ACQ)

Factores tentativos (1968):

1. **Apoyo gerencial**, también llamado Consideración:

- Los gerentes muestran un interés activo en el progreso de sus agentes
- En el reporte a la oficina central, los gerentes apoyan la acción de sus agentes
- Las reuniones del gerente con los agentes se caracterizan por un espíritu de cooperación amistosa

2. Estructura gerencial:

- Se les dice a los agentes inefectivos que se mantengan ocupados o se vayan
- Los gerentes requieren que los agentes se apeguen estrictamente a los presupuestos
- La habilidad de un agente para manejar material de ventas es el aspecto más importante para vender seguros de vida

3. Preocupación por el nuevo empleado: Algunos ítems se relacionan con nuevos gerentes, pero la mayoría tiene que ver con la preocupación por el nuevo agente.

- Cuando una persona llega a ser gerente recorta su sueldo
- Los agentes reciben suficiente entrenamiento de campo antes de ser dejados solos
- La manera más efectiva para contratar a un agente es darle un entrenamiento pre-contrato
- Las esposas de los agentes así como los agentes son entrevistados antes del contrato

4. Conflicto intra-agencia:

- Los agentes son propensos a exagerar y sobrevalorar sus logros
- Los agentes tienden a rebajar la autoridad gerencial

5. Independencia del agente:

- Los agentes forman la compensación con la comisión
- La mayoría de los agentes llegan a serlo debido a que el monto de dinero está limitado sólo por sus propios esfuerzos
- Los nuevos agentes son empleados por referencia de los viejos agentes establecidos

6. Satisfacción general:

- Los agentes disfrutan manteniéndose al corriente de acontecimientos nacionales e internacionales

- Reuniones sociales periódicas patrocinadas por la agencia mantienen en un nivel alto la moral del agente
- El entrenamiento de campo especial con el gerente lleva a alta satisfacción del agente

Friedlander y Margulies (1969)

1. *Retirada o Falta de compromiso*: describe un grupo que está “examinando sus movimientos”; un grupo que “no está en el engranaje” con respecto a la tarea a la mano”.
2. *Obstáculo*: se refiere los sentimientos de los miembros respecto a estar recargados con deberes de rutina y otros requerimientos considerados como mucho trabajo. Su trabajo no está siendo facilitado.
3. *Espíritu*: es una dimensión moral. Los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y, al mismo tiempo, comparten un sentido de cumplimiento de tarea.
4. *Intimidad*: se refiere al placer de los miembros al mantener relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidad social no necesariamente asociada con cumplimiento de tarea.
5. *Actitud distante*: se refiere que la conducta de la gerencia se caracteriza por ser formal e impersonal. Describe una distancia “emocional” entre el gerente y sus subordinados.
6. *Énfasis en la producción*: se refiere a la conducta de la gerencia caracterizada por una cercana supervisión. La gerencia es altamente directiva e insensible a la comunicación de feedback.
7. *Confianza*: se refiere a la conducta de la gerencia caracterizada por esfuerzos para “poner a la organización en movimiento”. Esta conducta está marcada por intentos de motivar a través del ejemplo. La conducta es orientada a la tarea y es vista favorablemente por los miembros.
8. *Consideración*: se refiere a la conducta caracterizada por una inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y a hacer algo extra por ellos en términos humanos.

House y Rizzo (1971)

1. *Conflicto e inconsistencia*: el grado en el cual las políticas, los procedimientos, los estándares de desempeño y las direcciones son inconsistentes o inconsistentemente aplicadas.
2. *Formalización*: grado en el cual las prácticas estandarizadas, las políticas y las responsabilidades de posición son explícitamente formalizadas.
3. *Adecuación de la planificación*: grado en el cual los planes son vistos como adecuados para lograr los objetivos laborales.
4. *Selección basada en habilidad y desempeño*: grado en el cual los criterios de selección están basados en la habilidad y el desempeño más bien que en políticas, personalidad, o credenciales educacionales.
5. *Tolerancia de error*: grado en el cual los errores son tratados de una manera apoyadora y centrada en el aprendizaje, más bien que de una manera amenazante, castigadora y orientada a la vergüenza.
6. *Adecuación a la autoridad*.
7. *Claridad y consenso de metas*.
8. *Presión laboral*.

James y sus colegas (1979)

James y Jones, plantean que el Clima es un constructo molar, llamado específicamente por ellos **Clima Psicológico** (James y James, 1989), el cual es definido como un conjunto de percepciones que reflejan como los ambientes de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales son evaluados y representados cognitivamente en términos de su significado o significancia para los individuos (Parker et al., 2003).

James y James (1989) propusieron que las percepciones de Clima laboral representan evaluaciones o apreciaciones cognitivas de atributos del ambiente en términos del significado adquirido para el individuo. Estos autores, ven a las evaluaciones o apreciaciones cognitivas como “cogniciones emocionales” debido a que reflejan los significados subjetivos que, en combinación con el arousal psicológico percibido, ayudan a etiquetar la emoción y a determinar la dirección e intensidad de la experiencia y la emoción.

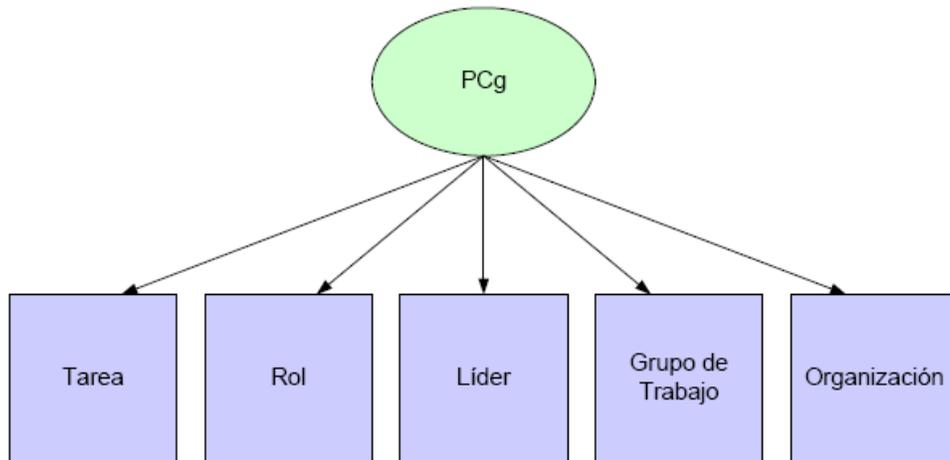
En base a esta definición, el **Clima Psicológico** se plantea como la percepción del empleado individual del impacto psicológico del ambiente de trabajo en su propio bienestar (James y James, 1989). Cuando los trabajadores en una unidad de trabajo particular acuerdan respecto a sus percepciones del impacto de su ambiente de trabajo, sus percepciones compartidas pueden agregarse para describir su **Clima organizacional** (Jones y James, 1979; Joyce y Slocum, 1984). Sin embargo, es importante notar que el Clima permanece como una propiedad de los individuos a pesar del acuerdo o desacuerdo en las percepciones de éstos.

Aunque el impacto psicológico del ambiente de trabajo de los individuos es medido en múltiples dimensiones, se cree que la base del Clima está en un factor de Clima Psicológico general (PC_g) único, de más alto orden. El factor general PC_g representa la percepción del individuo del impacto psicológico total del ambiente de trabajo sobre él en términos positivos o negativos (James y James, 1989; James et al., 1990). Los resultados de análisis de factor confirmatorio realizados por James y James de 4 muestras diversas apoyaron un modelo de factor jerárquico con un único, general, factor de más alto orden (al cual se refieren con Clima Psicológico General o PC_g).

James y sus colegas (1979), plantean que las dimensiones de Clima Psicológico son:

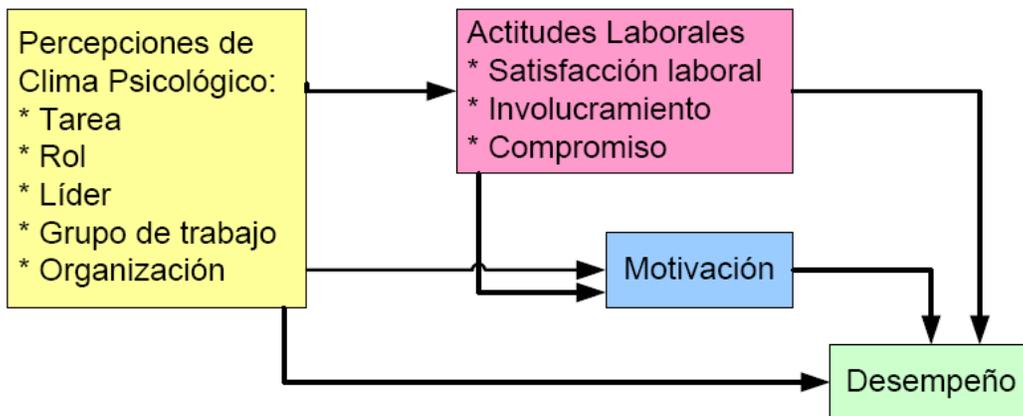
1. Características del rol: Conflicto, ambigüedad y sobrecarga.
2. Características del trabajo: Desafío, autonomía, importancia y variedad.
3. Características del liderazgo: Apoyo, énfasis en las metas, desarrollo, influencia ascendente y facilitación del líder.
4. Características del ambiente: Apoyo, calidez, orgullo y cooperación del grupo de trabajo.
5. Características organizacionales y de subsistema: Espíritu organizacional y profesional, innovación, conciencia gerencial y apertura de información.

Figura 2: Estructura jerárquica de percepciones de Clima Psicológico (James y James, 1989)



Parker et al. (2003), tomando el modelo de James et al. plantean que los efectos de las percepciones de Clima Psicológico sobre el desempeño pueden estar mediados por las actitudes y la motivación del empleado al refinar el modelo estructural incorporando los modelos jerárquicos de Clima organizacional que se han propuesto recientemente.

Figura 3: Efectos de las percepciones de Clima Psicológico en las actitudes laborales, motivación y desempeño



Los resultados meta-analíticos en la investigación de Parker et al. (2003) claramente indican que las percepciones de Clima Psicológico tienen relaciones confiables con las actitudes laborales, bienestar psicológico, motivación y desempeño de los empleados.

Este patrón de correlaciones, sugiere que los efectos del Clima Psicológico en la motivación y desempeño de los empleados están mediados por las actitudes laborales del empleado. Además, se encontró que las dimensiones de Clima Psicológico relacionadas al líder, grupo de trabajo y organización de los empleados, tenían las más fuertes relaciones con sus actitudes laborales, mientras las percepciones relacionadas al trabajo y al líder tuvieron los más fuertes efectos en su bienestar psicológico.

Se encontró también evidencia de que un factor general de Clima (PCg), puede dar cuenta de los efectos de las percepciones de Clima Psicológico sobre los resultados de trabajo.

VI INVESTIGACIÓN EN CLIMA:

En cuanto a los progresos en la investigación del Clima, Schneider y Reichers (1983) mencionan:

1. A la fecha, la respuesta a la pregunta respecto a una unidad de agregación apropiada ha dependido del uso que se le dé a los datos y de la manera en que están escritos los ítems.
2. La dispersión de las respuestas es un procedimiento adicional a ser considerado cuando se promedian las respuestas de un grupo a ítems escritos describiendo un tipo de Clima particular. Es decir, en orden a promediar una respuesta que refleje tanto las percepciones del grupo como sea posible, la variación alrededor de la respuesta promedio debe ser pequeña. La extensión en la cual los individuos acuerdan en sus percepciones de una práctica o procedimiento particular, la que podría ser indicativa de una baja desviación estándar de la respuesta media, los investigadores pueden confiar en que sus datos agregados reflejan la realidad de la situación para ese grupo.
3. En general, un principio guía a ser usado como solución para el problema de la agregación es que los datos deben tener sentido conceptual.

Joyce y Slocum han desarrollado recientemente un procedimiento para definir subsistemas de Climas basados en el consenso respecto a varios aspectos de la organización.

Puede ser posible cambiar los Climas de un grupo particular al introducir 2 ó 3 miembros nuevos (el número real de recién llegados dependerá necesariamente del tamaño de los grupos y la frecuencia de interacción) cuyas percepciones de los Climas para varios aspectos sean radicalmente distintas a la de los miembros antiguos.

Medición de Climas Colectivos:

Los **Climas colectivos** se definen mediante la agregación de respuestas de un grupo predeterminado de individuos que comparten percepciones similares de su ambiente de trabajo (Joyce y Slocum, 1984). Pero la investigación aún no aclara si los *Climas colectivos* representan grupos organizacionales identificables o son simplemente artefactos estadísticos de los procedimientos de racimo usados para generarlos.

Los **Climas colectivos** se generan estadísticamente – vía análisis cluster – para producir empíricamente colecciones de individuos que compartan percepciones de Clima Psicológico similares.

Schneider y Reichers (1983) discuten 2 perspectivas relevantes para la formación de Climas colectivos en las organizaciones:

1° Pueden estar compuestos de individuos que comparten esquemas interpretativos similares (valores, necesidades o metas),

2° Su posición de interaccionismo simbólico predice que los Climas colectivos reflejarían los grupos de interacción sociales o laborales que existen dentro de una organización.

Enfoques respecto a percepciones de Clima compartidas:

□ **Objetivista:** plantea que las características organizacionales (tamaño, estructura) establecen una realidad común que entrega la base para las percepciones compartidas (Hellriegel y Slocum, 1974; Payne y Pugh, 1976).

□ **Subjetivista:** plantea que la subjetividad individual y las actividades de creación de sentido tienen una profunda influencia sobre las percepciones de Clima. La percepción acá, representa la interpretación de un individuo de los eventos organizacionales (James y James, 1989; James y Sells, 1981).

Las variables de diferencias individuales que juegan el mayor rol en la formación de percepciones de Clima son aquellas que reflejan los constructos psicológicos mediando procesos interpretativos (Rousseau, 1988; Schneider y Reichers, 1983).

Diferencias individuales predictoras de membresía de Clima colectivo:

□ Fuerza de necesidad (motivación). Interacciones entre los trabajadores predictoras de membresía de Clima colectivo:

□ Interacción inter-grupal: específicamente grupos de interacción basados en actividades de búsqueda de información y preguntas de creación de significado. Este tipo de interacción no está determinado por la estructura organizacional o la posición del individuo, sino que involucra la libre elección y la interacción informal (Young y Parker, 1998).

Modelos de Composición:

Según James (1982) un modelo de composición es “la especificación de cómo un constructo operacionalizado a un nivel de análisis se relaciona a otra forma de ese constructo a un nivel de análisis diferente” (p. 220). En otras palabras, los modelos de composición explican cómo el “mismo” constructo puede representarse en diferentes niveles de análisis.

Chan (1998) recientemente organizó los diferentes tipos de modelos de composición en una tipología:

(a) *modelos aditivos*, en los cuales los constructos grupales son una sumatoria de las variables de nivel más bajo;

(b) *modelos de consenso directo*, en los cuales el significado del constructo a nivel grupal es el consenso entre las variables de nivel inferior;

(c) *modelos de cambio de referente*, en los cuales las variables de nivel más bajo formadas mediante el consenso son conceptualmente distintas de las variables originales de nivel inferior;

(d) *modelos de dispersión*, en los cuales el significado del constructo de nivel de grupo es la varianza de las variables de más bajo nivel; y

(e) *modelos de proceso*, en los cuales los parámetros de proceso a nivel de grupo son análogos a los parámetros de proceso a nivel más bajo.

La tipología de composición elemental presentada por Chan (1998), ocurre cuando un constructo de más alto nivel se compone de un colectivo o agregado de medición de nivel más bajo.

Los modelos de consenso directo y de dispersión son más relevantes para los constructos de Clima y fuerza de Clima.

El **modelo de consenso directo** es la composición más adecuada para Clima; ya que usa el consenso intra-grupo en el nivel más bajo (por ejemplo, entre individuos en un equipo de trabajo) como una precondition para la operacionalización del constructo de nivel más alto (por ejemplo, Clima organizacional del equipo de trabajo) como un agregado de mediciones a nivel individual. Un Clima Psicológico compartido en el nivel individual es un prerrequisito para calcular el Clima organizacional como un promedio de la unidad de trabajo de las respuestas del individuo para una medición de Clima Psicológico. Cuando hay consenso y el Clima Psicológico es compartido por los miembros de una unidad de trabajo, el agregado compone un constructo a nivel de unidad de trabajo (por ejemplo, Clima organizacional) aunque las percepciones permanezcan como una propiedad de los individuos en la unidad de trabajo (Glisson y James, 2002).

Los **modelos de dispersión** tratan con la variabilidad intra-grupo, o el grado de percepción compartida, como un constructo (Chan, 1998). Por ejemplo, en investigación sobre demografía organizacional, el grado en el cual una persona difiere demográficamente de su grupo de trabajo, se usa como un correlato directo de su conducta o actitudes (Chatman, Polzer, Barsade, & Neale, 1998).

VII MEDIADORES Y MODERADORES:

Los efectos del Clima en la conducta organizacional no siempre son directos, esto puede explicar por qué no siempre se encuentran asociaciones directas entre Clima Organizacional y conductas.

Las investigaciones demuestran que existen variables mediadoras, que regulan directamente la relación que se establece entre Clima y resultados.

Entre las variables mediadoras para Clima y resultados, se encuentran:

- La Satisfacción, que se ha encontrado mediando la relación entre Clima y Productividad (Patterson, 2004).
- La Satisfacción, unida al Compromiso, como estados cognitivos y afectivos de los miembros de la organización, aparecen mediando la relación entre Clima y Resultados Laborales, tales como Desempeño, Bienestar Psicológico y Desvinculación (Carr, 2003).
- El Apoyo Organizacional Percibido, ha mostrado efectos mediadores entre Clima de Justicia y Satisfacción Laboral (Rhoades, 2002).

El Clima también puede cumplir una función mediadora, de regulación de la relación entre variables. Respecto a esta función, es posible hacer mención a los siguientes hallazgos:

- La Calidad y el Consenso de Clima se encontraron mediando la relación entre Antecedentes Organizacionales y Resultados Organizacionales Específicos (Lindell, 2000). Cabe destacar que se encontró evidencia de que la Calidad y el Consenso en conjunto sí ejercían un efecto mediador entre las otras dos variables, pero por separado no tenían una influencia equitativa, esto es; que el Consenso por sí solo no tiene un efecto mediador, mientras que la Calidad sí ejerce un efecto mediador significativo entre las dos variables.

- El apoyo entregado por el Clima Organizacional muestra un efecto mediador entre Orientación de Mercado y Éxito en el Desempeño de Nuevos Productos (Wei, 2002).

Es posible además encontrar variables moderadoras, cuya función es potenciar o disminuir la relación existente entre Clima y otras variables. Entre estas variables se puede mencionar:

- El Tipo de Contrato Laboral modera la relación entre Clima y la Percepción de apoyo para la innovación (Llorens, 2004), en términos de que aquellos empleados que tienen un contrato permanente tienen una mejor percepción de apoyo para la innovación, contraste con aquellos que se encuentran temporales en sus puestos, que se sienten con menor derecho para innovar.

- El Nivel Organizacional se encontró moderando las relaciones entre Estructura Organizacional y Percepciones de Justicia Procedural, Interaccional y Distributiva (Clima) (Schminke, 2002).

- La Calidad de Liderazgo juega un papel moderador entre Prácticas de Supervisión enfocadas a la Seguridad y Fuerza y Calidad de Clima Organizacional (Zohar, 2004). Se encontró que prácticas de supervisión claras, fácilmente comunicables a los subalternos, así como un liderazgo positivo e integrativo, conllevaban un Clima altamente positivo y sumamente fuerte.

- La Estructura Organizacional aparece como moderador entre distintos tipos de Climas de Justicia (Procedural e Interaccional) y su posterior resultado, ya sea desde la Confianza puesta en la supervisión como en el Apoyo Organizacional Percibido por parte de los empleados (Ambrose, 2003). Se corroboran dos hipótesis en base a los resultados obtenidos. Una corresponde a que la relación entre Justicia Procedural y Apoyo Organizacional Percibido era más fuerte en organizaciones mecanicistas, mientras que la relación entre la Justicia Interaccional y la Confianza en la organización era más fuerte en organizaciones orgánicas.

- La Frecuencia del Contacto entre Empleados y Clientes modera la relación entre Clima de servicio y su posterior efecto en la satisfacción de la clientela (Dietz, 2004).

El Clima también cumple una función moderadora, potenciando o disminuyendo la relación existente entre dos o más variables:

- La Calidad de Clima se encontró moderando los Conocimientos del personal sobre seguridad y el Desempeño Seguro del trabajo (Smith, 2003). Si bien no se pudo establecer causalidad, sí se puede afirmar que mientras mejor sea el Clima, existe mayor conocimiento y aceptación de normas de seguridad, lo que lleva a los sujetos a desarrollar conductas más seguras en sus puestos de trabajo.
- Schneider (2002), intentó comprobar cómo la Fuerza del Clima organizacional actuaba moderando la relación entre las percepciones del Clima de servicio y la satisfacción del consumidor. Si bien, los hallazgos no apoyaban totalmente la hipótesis (pues se usaron 3 escalas de Clima y no todas apoyaban las proposiciones), se encontró evidencia de que la interacción entre el Clima y Fuerza del Clima.
- El Clima de Seguridad mostró un efecto moderador sobre trabajos que resultan riesgosos o inseguros para los empleados, pudiendo aumentar o disminuir las situaciones o resultados riesgosos.

VIII CLIMA Y RESULTADOS:

En el ámbito de Clima y Resultados, las investigaciones que plantean alguna influencia particular del Clima en determinadas organizaciones- en términos de efectos o resultados medibles y observables- comienzan a desarrollarse alrededor de los años '50.

Hasta el día de hoy existen avances, hallazgos o revisiones de los resultados asociados a variables de Clima, y entre estos se encuentran:

- Influencia del Clima altamente estresante y demandante sobre el burnout de los empleados en empresas hoteleras (Vallen, 1993).
- Influencia del Clima sobre el desempeño corporativo de sectores industriales (Kangis, 2000). Aquellos sectores en que se encontró un alto desempeño reflejaban un Clima óptimo y positivo, mientras que los de bajo desempeño reflejaban un Clima negativo. En base a estos hallazgos, puede albergarse la idea de que existe una bidireccionalidad en la influencia que ambas variables ejercen.
- El Clima y su calidez, así como la cohesión entre sus miembros resulta vital para la organización y su funcionamiento (Llorens, 2004).
- Shadur (1999) estudió la relación existente entre Clima y percepción de pertenencia y participación de los empleados de una empresa de información tecnológica. Analizó tres factores de Clima (burocracia, apoyo e innovación), concluyendo que

aquellos sujetos que desean incrementar la participación deberían ser capaces de vislumbrar varias de las facetas del Clima organizacional y las actitudes afectivas de los empleados para el éxito en la aproximación de éstos en la participación.

- Influencia de la Calidad de en la Administración del conocimiento y su posterior Desempeño (Davis, 2002). Climas organizacionales negativos, caracterizados por un liderazgo que no apoya a sus miembros y estructuras de recompensas mal establecidas, contribuyeron significativamente en una administración del conocimiento deficiente. Por el contrario, un Clima positivo, con un liderazgo fuerte, dieron como resultado altos niveles en procesos de documentación y entrenamiento, lo que a su vez influyó significativamente en una administración efectiva del conocimiento.

- Patterson (2004), en un estudio realizado en compañías manufactureras encontró que la producción total de aquellas compañías, estaba fuertemente correlacionada con 8 factores de Clima Organizacional (Apoyo de los supervisores, preocupación por el bienestar de los empleados, desarrollo de habilidades, esfuerzo, innovación y flexibilidad, calidad, feedback sobre el desempeño y formalización), que a su vez daban altos índices de satisfacción laboral. Esos 8 factores fueron capaces de “predecir” la productividad del año siguiente

- Influencia del Clima para la diversidad (que incluye factores como: Percepción de políticas de apoyo, justicia organizacional, apoyo para la diversidad y reconocimiento de la necesidad de tener diversidad) sobre la carrera, las percepciones y actitudes de los sujetos relacionados con la organización.

- Influencia del Clima sobre la Calidad de Servicio en el marco de la industria hotelera (Davidson, 2003).

- Influencia del Clima sobre Prácticas Administrativas de Calidad en pequeñas y medianas empresas manufactureras en Taiwán (Lin, 1999).

- Influencia del Clima en la potenciación de Procesos de Reingeniería (Daly, 2002).

- Parker (2003), confirmó que el Clima Psicológico, pasando por el efecto mediador de las actitudes laborales, puede tener un efecto positivo o negativo (dependiendo del nivel de Clima) sobre la motivación y el desempeño laboral.

- Distintos tipos de Justicia (sea Procedural o Interpersonal) influyen directamente en el *compromiso* de los empleados hacia la organización, así como también en la *rotación*, *comportamientos de trabajo discretos* y *satisfacción* de los clientes (Simons, 2003).

Phillips (2001), encontró hallazgos de que el Clima de Justicia también influencia la *satisfacción* que tienen los empleados con el líder y el *grado de apego* que tienen con el equipo de trabajo.

Existen hallazgos relacionados con Climas de Injusticia (Ambrose, 2002) en donde se ve directamente relacionado con el *sabotaje* en el puesto de trabajo.

Otro estudio relaciona el Clima de Justicia y la *venganza (comportamiento)* que presentan algunos empleados (Skarlicki, 1997).

De Cremer (2002), encontró que el Carisma de un líder unido a Justicia Procedural puede promover positivamente la cooperación entre los trabajadores.

En otro ámbito, Ehrhart (2004) analizó el Liderazgo y la Justicia Procedural como antecedentes del *comportamiento prosocial* (Ciudadanía), lo que dio como resultado que un Liderazgo y Clima de Justicia efectivos, tienen altos niveles de incidencia en la promoción de un comportamiento prosocial.

- Uno de los efectos clásicos del Clima que fue estudiado por Tyagi en 1982 y perfeccionado en 1986, donde se comprobó que el Clima ya sea positivo o negativo incide directamente sobre la Motivación de los empleados.
- Influencia del Clima Organizacional, motivadores extrínsecos y fuerzas sociopsicológicas, sobre la intencionalidad de los empleados para compartir sus conocimientos con los demás (Brock, 2005).
- Influencia del Clima Organizacional, específicamente su aspecto ético, sobre el Comportamiento Antisocial (Vardi, 2001) en compañías manufactureras israelíes.

IX CLIMA Y CULTURA:

Brechas en el conocimiento de Clima y cultura (Ashkanasy, Wilderon y Peterson, 2000):

1° Los enfoques psicológicos, cuantitativos y nomotéticos usados para el estudio de Clima versus el interés en los métodos antropológicos, cualitativos e ideográficos para estudiar la cultura.

2° El uso indiscriminado de términos, que dificultan la distinción entre ambos constructos.

3° El escaso desarrollo en el campo de la medición de cultura y Clima en la última década.

Los conceptos centrales empíricamente derivados describen el Clima como la manera en que la gente percibe su ambiente de trabajo y cultura como la manera en que las cosas se hacen en una unidad organizacional (Verbeke et al., 1998). Es decir, el Clima se define como una propiedad del individuo y la cultura como una propiedad de la organización.

Se ha encontrado un único factor general (PCg) para la medición de Clima, a diferencia de la cultura, en donde los hallazgos han indicado multidimensionalidad.

La cultura y el Clima en las organizaciones requieren de diferentes modelos de composición elemental (Chan, 1998).

El modelo de composición apropiado para Clima es el modelo de *consenso directo*. En cambio para cultura el modelo apropiado es el modelo *de consenso de cambio de referente*. Ya que a diferencia del Clima, la cultura es una propiedad del sistema o unidad de trabajo, no del individuo, y esta diferencia se refleja en el cambio en el referente del individuo al colectivo. El referente se mueve desde el self al colectivo (Glisson y James, 2002).

El *modelo de consenso de cambio de referente* usa las respuestas individuales para mediar la cultura en unidades de trabajo (por ejemplo, equipos, divisiones, organizaciones), y es similar al modelo de consenso directo, pero hay un cambio en el referente principal para evaluar el consenso (Chan, 1998). El foco está sobre lo que el individuo cree son las expectativas y normas para la gente en la unidad de trabajo de los respondientes más bien que en lo que el individuo respondiente piensa se espera de él o ella personalmente (como sería en el caso de Clima). El consenso intra-grupo se requiere entonces para justificar la agregación de las creencias individuales sobre las expectativas y normas conductuales dentro de la unidad de trabajo como una representación de un constructo a nivel de unidad, como la cultura. En ausencia de consenso intra-grupo, las respuestas del individuo no pueden “componer” el constructo a nivel de unidad debido a que la falta de consenso sugiere que las expectativas y normas comunes no han sido identificadas (Glisson y James, 2002).

Ambos modelos de composición usan el consenso intra-grupo como una precondition para llevar una medida a nivel individual a un constructo de más alto nivel.

Estos modelos además, dejan al descubierto importantes diferencias entre los dos constructos que tienen implicaciones para su medición. La escala de ítems diseñada para medir Clima debería focalizarse en quien responde, debido a que el Clima es la percepción del impacto psicológico del ambiente de trabajo del respondiente sobre su propio bienestar. En cambio, los ítems diseñados para medir cultura deberían

focalizarse en el colectivo, ya que la cultura describe las expectativas conductuales y creencias normativas para aquellos quienes trabajan en una unidad organizacional específica.

Modelo de Glisson y James (2002):

Plantea que las actitudes y conductas en el trabajo a nivel individual son una función de la cultura, el Clima y la estructura en un nivel de unidad de trabajo. Aunque una serie de relaciones pueden ligar a la cultura a la estructura y al Clima en el ambiente de trabajo como ha sido descrito por Kopelman et al. (1990), esas relaciones son indudablemente recíprocas, probablemente contienen feedbacks complejos y requerirán trabajo empírico considerable.

Adicionalmente, Rentsch (1990) plantea un método alternativo que retiene las fortalezas de los enfoques de Clima y cultura, es decir, un método cuantitativo para evaluar las diferencias cualitativas en los significados que los respondientes dan a los eventos organizacionales: las técnicas de Escalamiento Multidimensional (MDS) y la Regresión (ajuste – propiedad).

X CONCLUSIONES:

El clima organizacional es un constructo que está plenamente afianzado en la literatura y que cumple con los requisitos científicos de disponer de modelos, metodologías, tecnologías y publicaciones suficientes en calidad y frecuencia. Es plenamente aceptado por las organizaciones como útil para gestionar buenos ambientes laborales en términos de calidad de vida y de productividad. En las organizaciones de servicio no se duda de la correlación que existe entre calidad de servicio y clima.

Las investigaciones sobre clima organizacional han superado las barreras transculturales y se puede afirmar con propiedad de que se diferencia claramente de los conceptos de satisfacción laboral y cultura organizacional. Tan sólo se puede afirmar que todavía dista de constituir un campo unificado de conocimientos.

Finalmente, es importante recordar que a pesar de todo el avance de las investigaciones es muy difícil cambiar el clima de una organización y aunque constituye una de las principales herramientas de cambio, lo que se requiere ahora es diseñar modelos y herramientas para realizar investigaciones que faciliten su mejoramiento incremental. Para alcanzar este estado se requiere no sólo de gran agudeza teórica y metodológica sino también política. Será preciso también incrementar esta competencia en los consultores de Desarrollo Organizacional.

XI BIBLIOGRAFIA:

1. Bock, G., Lee, J., Zmud, R. & Kim, Y. (2005): BEHAVIORAL INTENTION FORMATION IN KNOWLEDGE SHARING: EXAMINING THE ROLES OF EXTRINSICS MOTIVATORS, SOCIAL-PSYCHOLOGICAL FORCES, AND ORGANIZATIONAL CLIMATE. *MIS Quarterly*, March 2005, Vol. 29, N° 1, pp. 87-111.
2. Burke, M., Borucki, C. & Hurley A. (1992): RECONCEPTUALIZING PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN A RETAIL SERVICE ENVIROMENT: A MULTIPLE-STAKEHOLDER PERSPECTIVE. *Journal of Applied Psychology*, 1992, Vol. 77, N° 5, 717 – 729.
3. Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., DeShon, R. (2003): CLIMATE PERCEPTIONS MATTER: A META-ANALYTIC PATH ANALYSIS RELATING MOLAR CLIMATE, COGNITIVE AND AFFECTIVE STATES, AND INDIVIDUAL LEVEL WORK OUTCOMES. *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 4, 605–619.
4. Chan, D. (1998): FUNCTIONAL RELATIONS AMONG CONSTRUCTS IN THE SAME CONTENT DOMAIN AT DIFFERENT LEVELS OF ANALYSIS: A TYPOLOGY OF COMPOSITION MODELS. *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83, No. 2, 234-246.
5. Glick, W. (1985): CONCEPTUALIZING AND MEASURING ORGANIZATIONAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE: PITFALLS IN MULTILEVEL RESEARCH. *The Academy of Management Review* (pre-1986); Jul 1985, 10, pg. 601.
6. Glisson, Ch. & James, L. (2002): THE CROSS-LEVEL EFFECTS OF CULTURE AND CLIMATE IN HUMAN SERVICE TEAMS. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23, 767–794.
7. James, L., Joyce, W. & Slocum J. (1988): COMMENT: ORGANIZATIONS DO NOT COGNIZE. *The Academy of Management Review*; Jan 1988; 13, 1, pg. 129.
8. Kangis, P., Gordon, D. & Williams, S. (2000): ORGANISATIONAL CLIMATE AND CORPORATE PERFORMANCE: AN EMPIRICAL INVESTIGATION. *Management Decision*, Tomo 38, N° 8, pg. 531.
9. Lindell, M. & Brandt, C. (2000): CLIMATE QUALITY AND CLIMATE CONSENSUS AS MEDIATORS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL ANTECEDENTS AND OUTCOMES. *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 3, 331-348.
10. Mok, E. & Au-Yeung, B. (2002): RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPOWERMENT OF NURSES IN HONG KONG. *Journal of Nursing Management*, 2002, 10, 129–137
11. Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, S., Altmann, R., Lacost, H. & Roberts, J. (2003): RELATIONSHIPS BETWEEN PSYCHOLOGICAL CLIMATE PERCEPTIONS AND

WORK OUTCOMES: A META-ANALYTIC REVIEW. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24, 389–416.

12. Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004): ORGANIZATIONAL CLIMATE AND COMPANY PRODUCTIVITY: THE ROLE OF EMPLOYEE AFFECT AND EMPLOYEE LEVEL. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77, 193-216.

13. Rentsch, J. (1990): CLIMATE AND CULTURE: INTERACTION AND QUALITATIVE DIFFERENCES IN ORGANIZATIONAL MEANINGS. *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol. 75, No. 6, 668-681

14. Schneider, B. & Bartlett, C. (1968): INDIVIDUAL DIFFERENCES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: I. THE RESEARCH PLAN AND QUESTIONNAIRE DEVELOPMENT. *Personnel Psychology*, 1968, 21, 323-333.

15. Schneider, B. & Reichers, A. (1983): ON THE ETIOLOGY OF CLIMATES. *Personnel Psychology*, 1983, 36.

16. Schneider, B. (1987): THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, 1987, 40.

17. Schneider, B., Salvaggio, A. & Subirats, M. (2002): CLIMATE STRENGTH: A NEW DIRECTION FOR CLIMATE RESEARCH. *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 2, 220–229.

18. Young, S. & Parker, C. (1999): PREDICTING COLLECTIVE CLIMATES: ASSESSING THE ROLE OF SHARED WORK VALUES, NEEDS, EMPLOYEE INTERACTION AND WORK GROUP MEMBERSHIP. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20, 1199±1218.

19. Zohar, D. & Luria, G. (2004): CLIMATE AS A SOCIAL–COGNITIVE CONSTRUCTION OF SUPERVISORY SAFETY PRACTICES: SCRIPTS AS PROXY OF BEHAVIOR PATTERNS. *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 2, 322–333.

NOTA A PIE:

‡ El otro generalizado se considera la internalización de las actitudes de los grupos a los cuales el sujeto pertenece.