

IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología  
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos  
Aires, 2017.

# **Evaluación del clima organizacional desde un enfoque investigativo mixto: diseño y aplicación de una nueva escala de respuesta.**

Gutierrez, Juan Matias.

Cita:

Gutierrez, Juan Matias (2017). *Evaluación del clima organizacional desde un enfoque investigativo mixto: diseño y aplicación de una nueva escala de respuesta. IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-067/456>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRer/oBh>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE UN ENFOQUE INVESTIGATIVO MIXTO: DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA NUEVA ESCALA DE RESPUESTA

Gutierrez, Juan Matias

Facultad de Psicología, Universidad Nacional de San Luis. Argentina

---

## RESUMEN

Frente a la demanda de realizar un estudio de clima a una organización del rubro de servicios, en la ciudad de San Luis, se desarrolló una investigación de enfoque mixto en la que participó la totalidad de su personal (42 miembros). El propósito del este trabajo no es presentar los resultados de un diagnóstico de clima, sino que es exponer dicho recorrido, las definiciones elegidas, las problemáticas metodológicas halladas y las alternativas encontradas. Por su complejidad o ambigüedad, el constructo de clima presenta controversias tanto en su definición como en su medición (Kozlowski & Doherty, 1989; Chan, 1998; Ehrhart, Schneider y Macey, 2013). Por estos motivos se optó por métodos mixtos ya que los mismo surgen frente a la necesidad de abordar fenómenos constituidos por realidades “objetivas”, “subjetivas” e “intersubjetivas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Durante el proceso se planteó la necesidad de diseñar una nueva escala de respuesta, debido a las limitaciones que habían presentado las escalas tipo Likert en experiencias organizacionales anteriores. La Escala Bidimensional de Respuesta elaborada y aplicada en un cuestionario ad-hoc, brindó valiosos aportes al diagnóstico de clima organizacional y la toma de decisiones para futuras intervenciones.

## Palabras clave

Clima organizacional, Investigación de enfoque mixto, Escala Bidimensional de Respuesta

## ABSTRACT

EVALUATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE FROM A MIXED INVESTIGATIVE APPROACH: DESIGN AND APPLICATION OF A NEW RESPONSE SCALE

Faced with the demand to perform a climate assessment for a service organization in the city of San Luis, a mixed approach research was carried out in which its entire staff participated (42 members). The purpose of this paper is not to present the results of a climate evaluation, but rather to explain the course, the chosen definitions, the methodological problems encountered and the alternatives found. Due to its complexity or ambiguity, the climate construct presents controversies both in its definition and in its measurement (Kozlowski & Doherty, 1989; Chan, 1998; Ehrhart, Schneider and Macey, 2013). For these reasons, mixed methods were chosen because they are useful to address complex phenomena constituted by “objective”, “subjective” and “intersubjective” realities (Hernández Sampieri, Fernández Collado and Baptista Lucio, 2014). During the process, the need to design a new response scale was

raised because of the limitations that had submitted Likert scales in previous organizational experiences. The Bidimensional Response Scale elaborated and applied in an ad-hoc questionnaire, provided valuable contributions to the diagnosis of organizational climate and to the decision-making for future interventions.

## Key words

Organizational climate, Mixed approach research, Bidimensional Response Scale

## Introducción

El clima organizacional implica procesos de grupo y, como refiere Kaes (2000), los mismos son complejos porque conciernen a dos espacios heterogéneos pero interdependientes: el espacio intrapsíquico de cada miembro, y el espacio común, intersubjetivo y trans-subjetivo, de la organización misma. Tal vez por su complejidad o ambigüedad, el constructo de clima presenta controversias tanto en su definición como en su medición (Kozlowski & Doherty, 1989; Chan, 1998; Ehrhart, Schneider y Macey, 2013).

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) refieren que los métodos mixtos surgen frente a las necesidades de abordar los fenómenos complejos, constituidos por realidades “objetivas”, “subjetivas” e “intersubjetivas”. Es por ello que frente a la demanda de un diagnóstico de clima organizacional, se optó por evaluar el mismo dentro de un proceso que incluya diferentes métodos cualitativos y cuantitativos, en el cual la revisión, problematización y reformulación siempre tengan lugar. Es en este proceso particular que surgió la necesidad de una nueva escala de respuesta, la solución encontrada se expone más adelante.

La experiencia presentada se realizó en una empresa del rubro de servicios de la ciudad de San Luis, con un plantel de 42 empleados. El propósito del este trabajo no es presentar los resultados de un diagnóstico de clima, sino que es exponer dicho recorrido, las definiciones elegidas, las problemáticas metodológicas halladas y las alternativas encontradas.

Para ello se presentan cuatro secciones. En la primera se realiza una síntesis teórica acerca del constructo en cuestión y se propone una definición del clima organizacional como resultado de toda la experiencia. En la segunda se describe brevemente la metodología utilizada. En la tercera sección se presentan las dimensiones de análisis construidas, las particularidades de la sistematización de los datos de la escala bidimensional de respuesta y su utilidad. Finalmente se presentan aportes y dificultades de la encuesta tomada con esta nueva escala.

## Marco teórico

Ehrhart et al. (2013), luego de una profunda revisión histórica de las investigaciones de clima organizacional, consideran que las actuales conceptualizaciones poseen cinco temas que han sido aclarados y consensuados, repercutiendo en la definición del constructo.

- El clima organizacional emerge de numerosos mecanismos incluidos el liderazgo, la comunicación, la capacitación, los sistemas de recompensas y castigos, entre otros. Por ello su naturaleza es necesariamente multidimensional.

- Estos mecanismos no son el clima, sino las experiencias que producen y el significado que se les atribuye. Implica subjetividad, en el sentido que es relativo al modo de pensar o de sentir del sujeto, y no al objeto en sí mismo.

- El clima es una propiedad de las áreas (o departamentos) o de las organizaciones. Debe ser considerado tanto intersubjetivo, en el sentido que es resultado de experiencias y significaciones compartidas, como trans-subjetivo en cuanto condiciona y estructura aquella subjetividad compartida (Barriga & Henríquez, 2005).

- El clima implica una abstracción descriptiva de las experiencias de las personas en el trabajo y del significado que se les atribuye, que incluye lo afectivo. No es la satisfacción laboral, pero sí influye sobre ésta (Kozlowski & Doherty, 1989).

Las caracterizaciones mencionadas tienen sus consecuencias en la evaluación y medición ya que, como señalan Ehrhart et al. (2013), para capturar la amplitud de experiencias dentro de una organización, se deben observar muchas condiciones de trabajo, prácticas, políticas, procedimientos y dinámicas. Por ello el diagnóstico de clima debería contar con la mayor cantidad de elementos para poder realizarse, anulando la expectativa de validez de un sólo cuestionario de clima para todas las organizaciones y áreas. La diversidad de fuentes a la hora de evaluar también se vuelve necesaria para aproximarse a la particular manera de significar las experiencias dentro de esa organización, y comprender qué factores son más influyentes que otros.

Esto implica que puede resultar insuficiente, y hasta desacertado, sostener el diagnóstico de clima únicamente en descripciones preestablecidas, a ser respondidas con mayor grado de acuerdo o desacuerdo, o agotarse en las encuestas de satisfacción. El constructo de clima es una inferencia que requiere de la mayor cantidad de elementos para fundamentarse, y representar a las “abstracciones descriptivas” y al significado que se les atribuye. Esta conceptualización lo convierte necesariamente en un objeto indirecto, mediado por la interpretación de las experiencias colectivas. Además de la subjetividad y multidimensionalidad, lo inter y trans-subjetivo, también exhorta a un trabajo de integración e interpretación de lo recogido.

Algunos especialistas del tema problematizan la naturaleza de lo “compartido” del clima; proponen que para caracterizar y analizarlo de una manera integral y comprehensiva, es necesario también considerar la variabilidad de percepciones dentro de las mediciones (Chan, 1998; Brown y Kozlowski, 1999; Kozlowski y Klein, 2000; González-Romá, 2011).

Basada en estas aclaraciones, la definición de clima que se propone para este trabajo es la siguiente: Clima organizacional es un atributo que emerge del conjunto de percepciones y significados afec-

tivos, configurados a partir de la multidimensionalidad que implican las experiencias laborales de los miembros de una organización y/o sector en particular. El clima a su vez influye en gran medida en los significados atribuidos y los comportamientos a adoptar en ese contexto de trabajo.

En este sentido, cómo perciben los empleados su experiencia organizacional-laboral y qué factores son los que más influyen sobre ésta, se convierten en esenciales para cualquier planificación estratégica de un gerente (Brunet, 1983). El clima organizacional es una variable mediadora que pretende explicar y predecir el desempeño, la satisfacción, entre otros constructos que surgen de las personas en su trabajo (Chiavenato, 2006; Chiang, Martin y Nuñez, 2010). Según Brunet (1983) y Bague Alcalá (2005), podemos considerar, de manera sintética, que el análisis del clima laboral permite: evaluar y prever fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas en el contexto de trabajo; indicar con elementos específicos hacia dónde dirigir las intervenciones; percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores, corrigiendo intuiciones equivocadas de la Dirección respecto a la misma; quitar el temor ante los diferentes puntos de vista, utilizando la información de forma positiva y constructiva.

## Metodología

Como analizan Chiang et al. (2010), son muchos los autores que estudiaron el clima organizacional y en casi todos, sus instrumentos varían. Un motivo de ello es la coincidencia de que la naturaleza del clima organizacional es multidimensional. La selección de dimensiones para que sean representativas de la percepción colectiva abre un sinfín de posibilidades respecto a qué medir. De esta manera la estructura empírica de cada factor debería establecerse para cada instrumento dependiendo del tipo de organización, para que las variaciones situacionales queden reflejadas en las distintas dimensiones (Chiang et al., 2010).

Debido a lo expuesto, el enfoque de la investigación fue mixto, de preponderancia cualitativa (Hernández Sampieri et al., 2014), siguiendo un conjunto de métodos y técnicas para la obtención de indicadores significativos para la evaluación del clima. La utilización de diversas técnicas se realizó para aproximarse con mayor representatividad a la multidimensionalidad que implica el constructo en cuestión, en esta organización en particular.

Por un lado, entre las técnicas cualitativas, se realizaron numerosas entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, así como también grupos focales y observaciones, tanto de situaciones cotidianas como inusuales. Por otro lado, se recurrió a datos cuantitativos como los movimientos de personal por área y por periodos, las tasas de ausentismo, las evaluaciones de desempeño y las evaluaciones de satisfacción tomadas hasta ese momento.

En esta búsqueda se fueron examinando las caracterizaciones, las problemáticas y las demandas que surgían, para ir desarrollando de manera progresiva hipótesis y nuevos objetivos de las técnicas a utilizar, corrigiendo su diseño de ser necesario.

Para un mejor discernimiento de las hipótesis elaboradas, se estimó conveniente el diseño de un cuestionario ad-hoc para captar la totalidad de la organización y homogeneizar los juicios recogidos. Además de obtener datos cuantitativos de referencia, se esperaba

obtener un orden de prioridad respecto a las intervenciones que se debían realizar.

Para este propósito no se encontraron instrumentos adaptados y validados en Argentina. Además se observó que, por lo general, en las encuestas de clima, los ítems utilizados conllevan de manera implícita una expectativa de management ideal o una cultura organizacional determinada, con ideas preconcebidas de cómo debe ser una organización (Ej.: Cuestionario de Clima de Koys y Decotiis, 1991).

Por este motivo, del material recogido hasta ese momento, se diseñaron 38 ítems que referían distintos aspectos organizacionales que surgieron con especial frecuencia o intensidad emocional. Los ítems poseían tanto connotaciones positivas como negativas. En muchos casos se trataban de citas textuales, extraídas mediante las técnicas cualitativas.

Si bien hubiera sido enriquecedor que contesten los 38 ítems, se consideró que tal extensión para un cuestionario podía resultar inconveniente y desgastante. Con el propósito de reducir el número sin ser arbitrarios, se invitó al personal a seleccionar de manera voluntaria 25 ítems, ya sea por su importancia, relevancia, interés o representatividad. Participaron en esta selección 26 empleados, más del 60% del total del personal. En la siguiente sección se presentan las dimensiones de análisis del clima que surgieron de estos ítems.

Cabe destacar que en las entrevistas surgieron críticas a la escala tipo Likert como escala de respuesta válida (escalas con un continuo de 1 a 5). La misma era utilizada en las encuestas de satisfacción y de desempeño; su análisis corroboró lo recogido en las entrevistas. En repetidas ocasiones los empleados expresaron que la misma “no servía” ya que no representaba la realidad. O era contestada por gente “enojada” que puntuaba los extremos o la contestaban los que “no querían problemas” puntuando al centro. “Como siempre son más los que no quieren problemas, los resultados van a dar un más o menos que no indica nada” expresó uno de los entrevistados. Este error es lo que se denomina el error a la tendencia central (Werther y Davis, 1995; Dessler, 1996), y promovió el diseño de una nueva escala de respuesta que impida este error, siendo coherente con la medición de clima.

La escala de respuesta diseñada se denominó bidimensional, ya que además de la dimensión que suele puntuar la escala Likert (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), se añadió una extensión a dicha respuesta, en una segunda columna correlativa de la primera, con tres opciones:

- ...y no quiero que cambie.
- ...y no me afecta o me da igual.
- ...y sí quiero que cambie.

De esta manera mientras que la primera dimensión de respuesta sirve para establecer un grado de acuerdo en relación a una descripción surgida de la organización, la segunda pretende brindarle una connotación o significación afectiva, en el sentido de señalar si eso es deseado, irrelevante o requiere de cambios. Esto se observó necesario ya que más allá de la percepción, lo afectivo de la misma es un elemento a no desatender en el clima. Por ejemplo, en un sector todos sus miembros acuerdan con que se realizan reunio-

nes de trabajo, pero algunos pueden querer que ya no se realicen o pueden querer que se mantengan o aumenten de frecuencia, o pueden no importarles lo que ocurra con las mismas. Cualquiera de estas alternativas cambia radicalmente las hipótesis a realizar respecto al clima de un grupo y la percepción de esa variable. La valoración de las percepciones debe incluir este nivel de distinción, ya que lo afectivo hace a la significación que se realiza en el contexto de trabajo de esa condición en particular.

Considero que esta información es clave para el clima y se pierde de vista con las escalas de respuestas que suelen ser unidimensionales. Vale aclarar que este tipo de datos es útil desde un enfoque más cualitativo o desde los modelos que atiendan la variabilidad intra-unidad, por ejemplo los modelos de composición de dispersión (Chan, 1998; González-Romá, 2011).

Para cerrar la encuesta se realizaron dos preguntas abiertas que complementan datos de utilidad para futuras intervenciones en la organización:

La primera fue “¿Cuáles fueron los tres momentos más agradables que ha tenido relacionados a su trabajo en esta organización?”. El propósito de esta pregunta era recoger que orientación tenían los momentos agradables, si eran de la jornada laboral, de la relación con los compañeros o cuestiones menos cotidianas como capacitaciones o algún evento especial.

En la última pregunta se dejó el espacio a que pudieran realizar propuestas o comentarios que consideren relevantes para mejorar el clima de trabajo. El sentido de esto fue recoger de manera más explícita ciertos elementos o sugerencias que habían surgido durante los grupos focales o las entrevistas.

La encuesta diseñada se denominó “Encuesta sobre la experiencia laboral en la organización” ya que, como se expuso, el clima organizacional es un constructo mediado, resultado de una interpretación de quien lo investiga. La encuesta indaga sobre las percepciones y significados afectivos del sujeto, para interpretar a un constructo de un nivel de análisis superior, el clima organizacional, desde las dimensiones que el mismo conjunto reflejó como relevantes. Es decir que cada encuesta brindaría información acerca de la experiencia de trabajo de ese empleado en particular, es decir, por un lado, aportaría a la evaluación del clima psicológico de ese sujeto, y por el otro, la sumatoria de respuestas que se obtiene por cada ítem aportaría al diagnóstico de las dimensiones que componen al clima organizacional en esa empresa en particular.

## Resultados

Todo el material recogido sirvió como insumo para determinar las dimensiones que componían el clima de esta organización. Los 28 ítems sirvieron para organizar la sistematización de los datos que se agruparon en seis dimensiones. Por la extensión del trabajo se presenta sólo una síntesis de los aspectos abordados en cada una.

- A. Condiciones organizacionales: implicó el análisis de las percepciones de aspectos como las cadenas de mando, la planificación, las percepciones acerca de la comunicación (dentro y entre sectores), y lo referido a las normas, tanto su claridad como su acatamiento.
- B. Condiciones de interacción con supervisores: se observó que la relación con el supervisor directo determina en gran medida los sub-climas de la organización y la satisfacción laboral. Los resul-

tados de esta dimensión cobran mayor valor si se analizan por área, antes de realizar una generalización. Surgieron como relevantes las percepciones acerca del modo de corregir los errores, la escucha de los reclamos, la consideración de las cuestiones personales y la fijación de expectativas.

- C. Condiciones laborales específicas del puesto: existen diferentes aspectos que son determinados por el rol que se ocupa y que configuran de una manera particular las percepciones que se tienen de la organización. Como se trataba de un tema tan amplio, se requirieron de hasta siete ítems para operativizarlo; abordó cuestiones como el desgaste psicológico que pudiese generar su posición, la claridad del rol, la participación, el dominio, la capacitación, entre otros.
- D. Condiciones retributivas: abordaba lo vinculado a las percepciones de recompensas por el desempeño, más allá de lo económico, como el reconocimiento y la necesidad de otros incentivos.
- E. Condiciones materiales y recursos: implicó el análisis de las percepciones de disposición de herramientas y personal.
- F. Condiciones relacionales y sociales: se integró lo surgido respecto las percepciones de conflictos interpersonales, compañerismo y cooperación.
- G. Condiciones personales: se consideró necesario incluir algunos indicadores vinculados al respeto percibido por parte de la organización y la sensación de conformidad dentro de la misma. Se denominaron personales porque determinan en gran parte el clima psicológico. Es decir que una persona que no se siente respetada ni conforme se inclina por percepciones negativas en el resto de las dimensiones (es decir demandan cambios).

En cuanto a la encuesta, las respuestas obtenidas se sistematizaron por ítem en gráficos de burbuja, un tipo de gráfico de dispersión que cumple con el propósito de ilustrar los tres valores que surgen del conjunto de respuestas, entre ejes de coordenadas cartesianas. Los valores referidos son: la respuesta de acuerdo o desacuerdo con el ítem (eje X), de significación afectiva (eje Y) y la frecuencia de respuesta con idénticos valores (valor Z)

En el eje X (posición horizontal), cada respuesta se ubica de acuerdo al siguiente valor: Totalmente en desacuerdo (-2), Parcialmente en desacuerdo (-1), Parcialmente de acuerdo (+1), Totalmente de acuerdo (+2). En el eje Y (posición vertical), el valor designado fue el siguiente: "...y no quiero que cambie" (-1), "...y no me afecta o me da igual" (0), "...y sí quiero que cambie" (+1). De esta manera con estos dos valores se obtiene un lugar en el eje de coordenadas y el tamaño de las burbujas estaría dado por la cantidad de respuestas que poseen el mismo conjunto de valores (Z o frecuencia de respuesta).

Las "burbujas" se distribuyen entre los cuatro cuadrantes que generan los dos ejes de coordenadas, permitiendo identificar, de manera visual, conjuntos de respuestas en agrupaciones que poseen sentidos similares. Los cuadrantes se ordenaron de la siguiente manera: 1º Cuadrante (+x,+y): representa las respuestas que señalan acuerdo con lo que describe el ítem y deseos de cambios. Se ubica a la derecha, en la parte superior del eje de coordenadas; 2º Cuadrante (-x,+y): agrupa las respuestas que no acuerdan con el ítem e indican deseos de cambio, en la parte superior izquierda; 3º Cuadrante (-x,-y): concentra, en el ángulo inferior izquierdo, las

respuestas que no acuerdan con el ítem y no refieren deseos de cambios; 4º Cuadrante (+x,-y): se constituye por las respuestas que acuerdan con el ítem pero no desean cambios. Se sitúa en el ángulo inferior derecho.

Para finalizar se pueden explicitar algunos aportes de la escala bidimensional al análisis del clima organizacional:

- Permitted operativizar qué implica un indicador negativo o positivo respecto a determinadas dimensiones. Se interpretó como negativo cuando existe homogeneidad de acuerdo respecto a caracterizaciones en las que se desean que existan modificaciones, es decir cuando los conjuntos de percepciones se ubicaban en los cuadrantes superiores. Especialmente si lo hacían en el izquierdo, refiriendo, por lo general, desacuerdo a percepciones consideradas como positivas y deseo de cambio.
- Los gráficos de burbujas facilitan la distinción de la variabilidad perceptual intra e inter sector. Las distribuciones halladas pueden ser evaluadas por un lado en cuanto a uniformidad, y por el otro en cuanto a la valencia. La uniformidad u homogeneidad, refiere a la cantidad de respuestas en el mismo cuadrante y a la distribución o agrupamientos que se generan. Respecto a esto se hallaron tipos de dispersión similares a los presentados por Brown y Kozlowski (1999). Es decir que pueden haber casos en lo que hay similitud fuerte (alto número de respuesta con un mismo conjunto de valores), similitud débil (con bajos números de respuestas en diferentes conjuntos de valores), disimilitud fuerte (con alto número de respuesta en sentidos opuestos), disimilitud débil (un alto número de respuestas con un mismo conjunto de valores y otras agrupaciones no uniformes con diferentes valores) (González-Romá, 2011).

La evaluación de la valencia de los tipos de dispersión puede ser una orientación para los conflictos que pueden estar dándose en la organización, o en un sector particular, respecto a determinados temas que hacen a la configuración del clima. Por ejemplo disimilitudes fuertes entre el 1º y 2º cuadrante brinda indicios de una enérgica necesidad de cambio pero con un conflicto latente en cuanto a la naturaleza del mismo. Otro ejemplo, disimilitudes fuertes entre 1º y 3º cuadrante, o el 2º y el 4º, nos podrían estar indicando la existencia de una desigualdad que debería ser confrontada, ya que unos quieren lo que otros perciben que poseen.

- Los resultados brindaron fundamentación para el reconocimiento de prioridades a la hora de intervenir en el mejoramiento del clima, así como también permitieron la identificación de fortalezas en las que se sostenía un clima positivo. El establecimiento de prioridades lo brindaron los datos cuantitativos de la encuesta, es decir, se definieron planes de acción más inmediatos para aquellos cambios que poseían mayor frecuencia de respuesta en una dirección particular, por ejemplo, realizar más reuniones de área.

Como limitaciones o dificultades a mejorar del instrumento se observaron las siguientes:

- Por su novedad y complejidad, la escala bidimensional puede llevar un poco más de tiempo y paciencia para que se comprenda la mecánica, y el encuestado pueda expresar lo que desea. Si bien no quedaban registradas con nombre, existieron casos en

los que se pidió asesoramiento individual para entender el sentido de cada opción. Para esto fue fundamental el seguimiento y haber desarrollado un vínculo de confianza y confidencialidad para la información que brindaban. Vale decir que en el personal de la organización en la que se aplicó la encuesta, no existieron problemas de comprensión ni al momento de contestar, ni en la devolución de los resultados.

- El procesamiento de los resultados llevó bastante tiempo. Todas las hipótesis surgidas desde la encuesta siempre fueron trianguladas con lo recogido desde otras técnicas.
- No se planificó la utilización estadística de los datos recogidos por la escala bidimensional. Se diseñó pensando su aporte cualitativo o mixto. No se descarta a futuro ver las aplicaciones que podrían tener ese tipo de análisis.
- Los ítems fueron diseñados por y para esta organización en particular. Son necesarias nuevas investigaciones en organizaciones de rubros similares para verificar recurrencias y analizar las posibilidades de sistematización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baguer Alcalá, A. (2005). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santo
- Barriga, O., & Henríquez, G. (2005). El plano alfa del objeto de estudio. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (24).
- Brown, K. G. & Kozlowski, S. W. J. (1999). Dispersion Theory: moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena. Paper presented at the Fourteenth Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Brunet, L. (1983). *Le climat de travail dans l'organisation: définition, diagnostic et conséquences*. Montréal: Éditions Agence d'ARC.
- Chan, D. (1998). Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chiang, V. M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y el clima laboral*. Madrid: Univ. Pontificia Comillas
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal* (Sexta ed.). Mexico D.F.: Prentice-Hall.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Kaes, R. (2000). *Las teorías psicoanalíticas del grupo*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal, and emergent processes. En K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546.
- Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.