

VNIVERSITAT Đ VALÈNCIA



**Facultat de Psicologia**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL  
RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: EL PAPEL  
MEDIADOR DEL CLIMA Y LA REFLEXIVIDAD**

DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

**Verónica Melián**

Dirigida por:

**Dr. Vicente González Romá**

**Dr. José M<sup>a</sup> Peiró Silla**

**Dra. Ana María Hernandez Baeza**

Valencia, Junio, 2017



*A mi madre por ser un ejemplo, por su apoyo incondicional,  
y por habernos dado las alas para poder volar...*

*A Hernan por ser el mejor compañero de vida que se pueda  
pedir, todos mis logros, incluido éste, son nuestros...*

*A Julieta por iluminar nuestras vidas todos los días ...*



## **AGRADECIMIENTOS**

La presente tesis no hubiese sido posible sin el apoyo, la confianza y la inspiración de muchas personas. Es por ello que a continuación les transmito mis agradecimientos.

En primer lugar, quiero agradecer especialmente a mis directores. Gracias Vicente por haber confiado, por haberme dado los tiempos cuando los necesité, por tu apertura a los cambios, por tu nivel de exigencia y sobre todo por inspirarme. Ha sido verdaderamente un honor haberte tenido como director. Gracias José María por haberme brindado la oportunidad de realizar el doctorado, hoy no estaría aquí si no fuera por ti. Agradezco especialmente todos tus aportes enriquecedores a lo largo del desarrollo de la tesis. Gracias Ana por tu apertura, tu generosidad para compartir tus conocimientos y tu calidez. Cada interacción contigo fue sin duda una experiencia de aprendizaje única, que realmente atesoro. Ha sido realmente un orgullo y un privilegio haberlos tenido a los tres como directores.

A Roberto De Luca por su apoyo incondicional para realizar el doctorado desde el inicio; y a José Luis Rey por todo su apoyo para poder darle el impulso final.

Mi especial agradecimiento a Pia Kampf y a Cecilia Laborde por sus aportes, cariño y compromiso; han sido dos pilares fundamentales especialmente en las últimas etapas.

Finalmente me gustaría agradecer a la Universidad de la República, institución educativa en la cual me formé y soy docente desde hace más de 20 años, por el apoyo institucional; y a la CSIC (Comisión Sectorial de Investigación Científica) en Uruguay, por el apoyo brindado durante el transcurso del Doctorado.

A todos mi mayor reconocimiento y gratitud!







INTRODUCCIÓN GENERAL .....	11
CAPÍTULO I. EL ESTUDIO DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES .....	21
1.1    ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	21
1.1.1. Primera etapa (hasta año 1971): despierta el interés por el contexto social .....	21
1.1.2. Segunda etapa (1971-1985): inicio de la investigación en cultura organizacional.....	23
1.1.3. Tercera etapa (1986 – 1999): descifrando el concepto de cultura organizacional.....	26
1.2    NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	41
1.3    MODELOS DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	47
1.3.1. El modelo de los valores en competencia .....	49
1.3.2. La Cultura de Mercado y el rendimiento .....	54
CAPÍTULO II. EL ESTUDIO DEL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES .....	61
2.1    ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	61
2.1.1. Primera etapa (hasta el año 1971): el inicio del estudio del “todo” .....	61
2.1.2. Segunda etapa (1971-1985): desafíos en el estudio del clima .....	70
2.1.3. Tercera etapa (1986 – 1999): la consolidación del clima .....	79
2.1.4. Cuarta etapa (2000 – 2014): integración de la cultura y el clima .....	84
2.2    CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS.....	90
CAPÍTULO III. INTEGRANDO LOS CONCEPTOS DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	95
3.1    DIFERENCIAS Y ÁREAS DE CONVERGENCIA .....	95
3.1.1. Diferencias entre cultura y clima organizacional.....	99
3.1.2. Áreas de convergencia entre la cultura y el clima .....	102
3.2    MODELOS RECIENTES QUE INTEGRAN EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	106
3.2.1. Schneider, Ehrhart y Macey (2011b) .....	106
3.2.2. Ostroff, Kinicki y Muhammad (2012).....	107
3.2.3. Zohar y Hofmann (2012).....	110
3.2.4. González – Romá y Peiró (2014) .....	113
CAPÍTULO IV. LA IMPORTANCIA DE LA REFLEXIVIDAD EN EL RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO .....	121
4.1    INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE REFLEXIVIDAD .....	121
4.1.1. Reflexión.....	123
4.1.2. Planificación .....	124
4.1.3. Acción.....	124
4.2    ANTECEDENTES DE LA REFLEXIVIDAD .....	125
4.3    REFLEXIVIDAD Y RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO .....	129
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE INVESTIGACIÓN .....	135

5.1	CULTURA DE MERCADO Y CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS .....	136
5.2	CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS Y REFLEXIVIDAD DE LAS UNIDADES DE TRABAJO.....	139
5.3	REFLEXIVIDAD Y RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO.....	140
5.4	LA INFLUENCIA INDIRECTA DE LA CULTURA DE MERCADO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO A TRAVÉS DEL CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS Y LA REFLEXIVIDAD DE LAS UNIDADES DE TRABAJO. ....	141
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....		145
6.1	DISEÑO.....	146
6.2	PROCEDIMIENTO .....	147
6.3	MUESTRA .....	149
6.4	AGREGACIÓN DE DATOS .....	152
6.5	MEDIDAS .....	155
6.6	ANÁLISIS DE DATOS .....	164
CAPÍTULO VII. RESULTADOS.....		171
7.1	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES .....	173
7.2	SUPUESTOS DEL MODELO DE REGRESIÓN.....	174
7.3	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	174
CAPÍTULO VIII .....		181
8.1	DISCUSIÓN GENERAL.....	181
8.2	IMPLICACIONES TEÓRICAS .....	185
8.3	IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....	189
8.4	LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	193
REFERENCIAS.....		199
ANEXO I.....		229
ANEXO II.....		237



# ***Introducción general***



Desde principios del siglo XX se evidencia un interés creciente por parte de los investigadores en comprender cómo las personas observan, describen e interpretan lo que sucede en su ámbito laboral. La cultura y el clima organizacional, representan dos constructos fundamentales utilizados para describir y analizar el fenómeno organizacional (Schein, 2000). El clima explica *lo qué* sucede en la organización y la cultura explica el *por qué* sucede (Schein, 2000; Schneider, 2000). La cultura y el clima organizacional han tenido un desarrollo académico muy distinto proveniente tanto de las diferentes disciplinas que les dieron origen, su forma de conceptualización, así como, la forma en la que los dos constructos han evolucionado a lo largo del tiempo (Reichers y Schneider, 1990).

Históricamente el concepto de clima precede al de cultura y podemos afirmar que el desarrollo de ambos constructos ha transitado por caminos paralelos en las últimas décadas. Es sólo más recientemente que los investigadores han entendido el valor de analizarlos en forma integrada para explicar mejor las dinámicas sociales que suceden al interior de las organizaciones, y su impacto en distintos criterios de resultados.

El estudio del clima organizacional tiene sus orígenes en la psicología de la Gestalt de Kurt Lewin, marcando un cambio en el foco de estudio de los psicólogos industriales desde su tradicional interés por el análisis de las diferencias individuales, al estudio de las organizaciones desde una perspectiva social y sistémica. Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White (1939) son los primeros investigadores en introducir el término *clima social* al mundo de la investigación en psicología, referido a la naturaleza de la relación creada entre líderes y seguidores, en función de los comportamientos de los líderes.

El estudio de la cultura por su parte, surge en forma posterior. Si bien a principios de los años 50, Elliott Jaques ya utiliza el término *cultura* en su libro *La Cultura Cambiante de una Fábrica*, refiriéndose a la misma como la forma en que los miembros de una organización eran socializados en la manera de pensar y

comportarse en una organización de acuerdo con los valores dominantes, normas y creencias, el inicio contemporáneo de la investigación en cultura organizacional se atribuye al artículo de Pettigrew (1979) en el *Administrative Science Quarterly*. En dicho artículo, el autor introduce conceptos desarrollados en la sociología y la antropología (lenguaje y símbolos) al estudio de las organizaciones. Pettigrew (1979) describe la cultura no como un concepto unitario, sino como una colección de conceptos que incluían símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales y mitos. También visualiza la cultura evolucionando a lo largo del tiempo.

La temática de cultura organizacional cobra especial relevancia en la década de los 80 cuando la comunidad empresarial compara el exitoso estilo de gestión japonés con los enfoques tradicionales occidentales de gestión organizacional. La transformación cultural se percibe entonces como una forma de mejorar la gestión en las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982), y como el paradigma para explicar las diferencias entre la efectividad de las organizaciones en Estados Unidos en comparación con las organizaciones en Japón (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1982). La comunidad empresarial considera entonces la transformación cultural como una forma de mejorar la gestión en las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982). El interés por vincular la cultura con diferentes criterios de resultados organizacionales continúa hasta la actualidad, aunque los estudios realizados hasta la fecha respecto al efecto directo de la cultura sobre el rendimiento, no permiten sacar conclusiones concluyentes.

Una de las primeras revisiones exhaustivas respecto al vínculo entre la cultura y distintos resultados organizacionales la realiza Wilderom, Glunk y Maslowski (2000). En la misma, los investigadores analizan los estudios empíricos que hasta la fecha habían analizado el vínculo entre la cultura y medidas de resultado organizacional; identificando 10 estudios cuantitativos. A partir de este análisis, los investigadores concluyen que no hay suficiente desarrollo teórico y empírico para avalar la idea de que la cultura está asociada al rendimiento.

Una década después, Sackmann (2011) investiga la evolución del estado del conocimiento respecto a la revisión anterior, e identifica 55 estudios empíricos relevantes. De nuevo, dado que las medidas de cultura y rendimiento de los estudios analizados variaron ampliamente de uno a otro, los resultados no fueron concluyentes. Uno de los estudios que intenta superar estas limitaciones es el de Hartnell, Ou y Kinicki (2011), donde los investigadores realizaron un meta-análisis de la relación entre cultura y rendimiento utilizando un mismo marco conceptual: el modelo de los valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Los resultados demostraron que los diferentes tipos culturales del modelo estaban asociados significativamente con diferentes criterios de resultados de acuerdo con las características de la cultura. Sin embargo, los efectos encontrados fueron pequeños. A partir de estos resultados, los investigadores pusieron de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones empíricas que analicen la relación entre cultura y rendimiento a través del uso de mediadores.

En forma reciente, algunos investigadores han señalado la importancia de estudiar aspectos específicos de la cultura y/o tipos de cultura específicos (p.ej., los tipos de cultura del modelo de los valores en competencia). Schneider, Ehrhart y Macey (2013) por ejemplo, señalan que los investigadores en cultura deberían tomar como referencia el desarrollo de los climas con foco y su validez respecto a resultados específicos, y aplicar esas lecciones aprendidas al estudio de la cultura. Otros autores en esta misma línea han argumentado que el concepto de cultura es tan amplio, que es necesario que los investigadores especifiquen un aspecto particular de la cultura en la cual se van a focalizar (Ehrhart, Schneider y Macey, 2014). A su vez, Ehrhart et al. (2014) señalan que es imperativo mostrar cómo la cultura tiene sus efectos, es decir, identificar los posibles mecanismos mediadores de la relación entre cultura y rendimiento.

En definitiva, se pone de manifiesto la necesidad de profundizar la relación entre ambas variables analizando cómo y porqué aspectos específicos de la cultura se vinculan con resultados específicos en las unidades de análisis.

Respondiendo a los desafíos planteados anteriormente, esta tesis doctoral tiene como objetivo contrastar empíricamente un modelo que analice la relación entre la cultura de mercado del modelo de los valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983) y el rendimiento en las unidades de trabajo. La elección del estudio de la cultura de mercado no es casual. Cameron y Quinn (2006) después de haber encuestado a lo largo de sus carreras a más de 80.000 gerentes representando a más de 3.000 organizaciones, señalan que la cultura de mercado es una de las dimensiones de mayor prevalencia en las organizaciones contemporáneas. Sin duda, estos resultados sugieren la presencia de un amplio número de organizaciones que desarrollan sus actividades en contextos de alta competencia, donde el rendimiento es uno de los principales factores de éxito organizacional.

A su vez, como fuera mencionado anteriormente, existe cierto grado de acuerdo entre los investigadores que, para explicar el vínculo entre la cultura y el rendimiento es necesario considerar la presencia de mediadores. Esta tesis tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la investigación académica en la temática de cultura y su impacto sobre el rendimiento, a través del análisis de dos mediadores que a la fecha no han sido aún estudiados: el clima y la reflexividad.

El trabajo que presentamos se estructura en ocho capítulos. En el Capítulo I de esta tesis se analizará el origen, la evolución, niveles de profundidad y modelos de análisis de la cultura organizacional. Posteriormente, en el Capítulo II, se realizará una revisión de la literatura sobre el clima organizacional. En el Capítulo III se realizará un análisis integrando los conceptos de cultura y clima de acuerdo a la literatura más reciente. En el Capítulo IV se analizará la relevancia de la reflexividad en las unidades de trabajo y su vínculo con el rendimiento de las mismas. En el Capítulo V se presentará el modelo de investigación acerca de los efectos de la cultura de mercado en el rendimiento de las unidades de trabajo, así como la fundamentación teórica de las relaciones planteadas en el modelo de mediación propuesto. En el Capítulo VI se presenta la metodología del estudio.

En el Capítulo VII se presentan los resultados de los análisis realizados para poner a prueba el modelo propuesto. Finalmente, el Capítulo VIII recoge una discusión de los resultados obtenidos, así como las implicaciones teóricas y prácticas de este estudio que suponen una aportación específica al desarrollo de esta línea de investigación que pretende indagar sobre cómo la cultura afecta el rendimiento de las unidades de trabajo.





# *Capítulo I*



## ***CAPÍTULO I. EL ESTUDIO DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES***

### **1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Tal como se ha señalado en la introducción general, desde principios del siglo XX se evidencia un interés creciente en los aspectos psicológicos del contexto organizacional. Los investigadores en cultura organizacional han realizado valiosas contribuciones para ayudar a describir y explicar estos aspectos. A continuación, se describen los principales avances sobre el constructo analizando los aportes de los investigadores a la fecha.

La evolución del constructo se describe a través de una mirada histórica en diferentes etapas tomando como referencia las etapas propuestas por Schneider, González-Romá, Ostroff y West (2017) y los aportes de Ehrhart et al. (2014). La primera etapa incluye el trabajo de investigación sobre cultura organizacional realizado hasta el año 1971, la segunda etapa comprende los desarrollos durante el período 1971 a 1985, la tercera etapa abarca el período de 1986 al 1999, y finalmente se incluyen los últimos aportes de los investigadores durante los años 2000 al 2014.

#### **1.1.1. Primera etapa (hasta año 1971): despierta el interés por el contexto social**

Esta primera etapa se caracteriza por el surgimiento de un interés de los investigadores en los fenómenos sociales, en contraposición a la denominada teoría organizacional clásica, que enfatizaba la racionalidad, la orientación a la tarea y el enfoque científico como forma de mejorar como funcionaban las organizaciones (Taylor, 1911). De esta manera, si bien los investigadores reconocen el inicio contemporáneo de la investigación en cultura organizacional en

el año 1979, existe evidencia de investigación referida a aspectos de la vida social en las organizaciones en forma más temprana.

Como señalan Ehrhart et al. (2014), algunas de estas contribuciones tempranas datan de finales de los años 30, como por ejemplo los estudios de Hawthorne acerca de la influencia de las relaciones sociales en los comportamientos de los trabajadores (Roethlisberger y Dickson, 1939); el libro de Gardner (1945) y su aplicación de una perspectiva cultural a las organizaciones; y los trabajos de Clark (1970, 1972) sobre la importancia de las sagas en el desarrollo histórico de los colegios.

A principios de los años 50, Elliott Jaques utiliza el término cultura en su libro *La Cultura Cambiante de una Fábrica*, en el cual analiza la forma en que los miembros de una organización eran socializados en la manera de pensar y comportarse en una organización de acuerdo con los valores dominantes, normas y creencias de la misma. El autor se refería al término cultura como:

la forma común y tradicional de pensar y hacer las cosas, las cuales son compartidas en mayor o menor grado por todos los miembros, y los nuevos miembros deben aprender y por lo menos aceptar parcialmente, para ser incorporados al servicio de la firma (Jaques, 1951, p. 251).

Diez años más tarde, surge el trabajo antropológico de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), el cual tendría una influencia importante en la aplicación futura del término cultura al contexto organizacional.

En su libro *Variaciones en la Orientación de los Valores*, los autores describieron el conjunto de valores y creencias de diferentes comunidades (p.ej., americanos nativos) bajo el supuesto de que las actitudes de las personas estaban basadas en un conjunto pequeño pero estable de valores compartidos (la teoría de orientación de valores). La analogía con la organización implica el reconocer la existencia de un conjunto de valores compartidos por los miembros

de la organización que les ayuda a entender y sobrellevar su contexto. Philip Selznick (1957) por ejemplo, se refería a la incorporación de los valores en la estructura organizacional a través de declaraciones sobre la misión, el reclutamiento selectivo y la socialización.

Trice, Belasco y Alluto (1969) por su parte, sin mencionar el concepto de cultura desarrollan aspectos que podrían hoy ser considerados parte de la literatura contemporánea en cultura. Los autores reflexionaron acerca de la importancia de las ceremonias como parte de la vida organizacional de la siguiente forma:

La discusión de las ceremonias está usualmente asociada a descripciones antropológicas de personas primitivas. En la realidad, por supuesto, las ceremonias constituyen un elemento esencial de todos los sistemas sociales, parcialmente porque sirven para estabilizar y perpetuar la estructura y funcionamiento de las subunidades del sistema (Trice et al., 1969, p. 41).

#### 1.1.2. Segunda etapa (1971-1985): inicio de la investigación en cultura organizacional

Esta etapa se caracteriza por un gran impulso en la temática de cultura organizacional por parte de investigadores y de la comunidad empresarial. Desde la consultoría se impulsa el estudio de los aspectos comportamentales dentro de las organizaciones, con el objetivo de lograr mejores resultados organizacionales. A su vez, el estudio del comportamiento organizacional toma un rol protagónico evidenciado por la proliferación de cursos respecto a la temática en las escuelas de negocios.

El inicio contemporáneo de la investigación en cultura organizacional se atribuye al artículo de Pettigrew (1979) en el *Administrative Science Quarterly*.

En dicho artículo, el autor introduce conceptos desarrollados en la sociología y la antropología (lenguaje y símbolos) al estudio de las organizaciones. Pettigrew describe la cultura no como un concepto unitario, sino como una colección de conceptos que incluían símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales y mitos. También especifica que la cultura va evolucionando a lo largo del tiempo. Al enfrentarse a los problemas, los miembros de la organización ven la influencia de la cultura en sus propias acciones, y éstas influyen a su vez en la cultura: “el hombre crea la cultura y la cultura crea al hombre” (Pettigrew, 1979, p. 577).

Después de la publicación de Pettigrew (1979), la literatura sobre cultura organizacional se expande tanto a nivel académico como en la práctica profesional. La temática cobra especial relevancia en la década de los 80 cuando la comunidad empresarial compara el exitoso estilo de gestión japonés con los enfoques tradicionales de gestión organizacional. La transformación cultural se percibe entonces como una forma de mejorar la gestión en las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982), y como el paradigma para explicar las diferencias entre la efectividad de las organizaciones en Estados Unidos en comparación con las organizaciones en Japón (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1982). Algunos autores (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982) proponen incluso que los niveles de dirección podrían desarrollar culturas fuertes articulando un conjunto de valores corporativos, integrando los mismos en los procesos, políticas, historias, rituales y prácticas cotidianas de la organización, con el objetivo de lograr mejores resultados.

La hipótesis de *culturas fuertes* de Peters y Waterman (1982) implicaba la existencia de una sola cultura ampliamente compartida, y a su vez, la idea de que las culturas fuertes eran necesariamente mejores que las débiles. Sin embargo, ya en esta etapa se reconoce la existencia de las subculturas en el contexto organizacional (Schein, 1985).

En esta etapa, Martin y Siehl (1983) analizan el desarrollo de una contracultura que se opone a la cultura dominante en un contexto organizacional específico.

Es a su vez en esta etapa cuando surgen las primeras discrepancias respecto a las formas de entender o conceptualizar la cultura.

Smircich (1983) sugiere que la cultura puede ser vista como una variable (algo que la organización “tiene”) o como una metáfora raíz para entender el fenómeno organizacional (algo que las organizaciones “son”). En tanto que variable, la cultura es afectada por y afecta a otras variables de la organización. El interés es usualmente funcional, tratando de entender la cultura y cómo la misma puede cambiar para hacer a la organización más productiva. Alvesson (1993) describe este enfoque en términos de un interés técnico, de forma tal que el objetivo es el desarrollo de un entendimiento y conocimiento de las relaciones causales para manipularlas o controlarlas en el deseo de conseguir los objetivos (ver también O’Reilly y Chatman, 1996).

Desde la perspectiva de “las organizaciones son cultura”, se entiende que las mismas son sistemas de significados compartidos, en menor o mayor grado, entre sus miembros. En este sentido, esos significados son rara vez cuestionados o hechos conscientes, de forma que las interacciones e intercambios que tienen lugar en la organización puedan realizarse con fluidez, sin necesidad de reinterpretar constantemente los hechos y acontecimientos que suceden. El simbolismo toma un rol protagonista en esta perspectiva, y los investigadores intentan entender el significado simbólico que los miembros de la organización atribuyen a los rituales, los mitos, las historias y las leyendas de la vida organizacional (Peiró, 1990).

Sin duda una de las aportaciones más relevantes en esta etapa es la definición de cultura organizacional sugerida por Edgard Schein (1985). El autor

publica en la primera edición de su libro *Organizational Culture and Leadership* (1985) la siguiente definición de cultura:

un patrón de supuestos básicos – inventados, descubiertos o desarrollados por un determinado grupo mientras aprende a sobrellevar sus problemas de adaptación externa e integración interna – que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a esos problemas (Schein, 1985, p. 9).

Es interesante notar que las definiciones de cultura de Schein en 1985 y en 2010 prácticamente no muestran diferencias, probablemente esto se deba a que es una de las definiciones con mayor grado de aceptación y adopción a lo largo del tiempo.

### 1.1.3. Tercera etapa (1986 – 1999): descifrando el concepto de cultura organizacional

Esta etapa se caracteriza por la gran variedad de aportes que los investigadores realizan respecto a la definición de la cultura organizacional, su forma de estudio y medición. A su vez, surgen los primeros intentos de clarificar la relación entre la cultura y el clima organizacional.

Entre los años 1960 y 1993 se observan en la literatura, hasta 54 definiciones diferentes de cultura organizacional (Verbeke, Volgering y Hessels, 1998). Ostroff, Knicki y Tamkins (2003) lo atribuyen a que los investigadores de la cultura organizacional representaban un grupo diverso que provenían de una variedad de disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología.

Se presentan a continuación en la Tabla 1.1, algunas de las definiciones que surgen en esta etapa que dejan en evidencia la falta de claridad respecto al concepto:

Tabla 1.1: Definiciones de cultura

Autor:	Definición:
Allen y Kraft, 1982, p. 4	“... representa los patrones de comportamiento social y expectativas normativas que se convierten en características del funcionamiento de una organización, sin que los miembros conscientemente los elijan”
Schall, 1983, p.3	“Una organización podría ser estudiada al descubrir y sintetizar sus reglas de interacción social e interpretación, de la forma en que son reveladas en los comportamientos que generan. La interacción social y la interpretación son actividades de comunicación, de forma tal que la cultura podría ser descrita al articular las reglas de comunicación”
Smircich, 1983, p. 56	“En una situación particular el conjunto de significados que evoluciona, le da al grupo su propio “ethos”, o carácter distintivo, que es expresado en los patrones de creencias (ideología), actividades (normas y rituales), el lenguaje y otras formas simbólicas a través de las cuales los miembros de la organización crean y sostienen su perspectiva del mundo y se imaginan a ellos en el mundo. El desarrollo de una mirada del mundo con su entendimiento compartido, identidad grupal, propósito, y dirección son productos de una historia única, interacciones personales, y circunstancias del contexto del grupo”
Sathe, 1985, p.6	“El conjunto de entendimientos importantes (usualmente no declarados) que los miembros de una comunidad tienen en común”
Louis, 1985, p. 74	“... un conjunto de entendimientos o significados

	compartidos por un grupo de personas. Los significados son mayoritariamente tácitos entre los miembros, son claramente relevantes para un grupo en particular y son distintivos del mismo”
Frost, Moore, Louis, Lundberg y Martin, 1985, p. 17	“Hablar de la cultura organizacional parece que significa hablar acerca de la importancia que tienen para las personas el simbolismo – de los rituales, los mitos, las historias y las leyendas – y - la interpretación de los eventos, ideas, y experiencias que son influenciadas y delineadas por los grupos en los cuales viven”
Schein, 1985, p.9	“... un patrón de supuestos básicos – inventados, descubiertos, o desarrollados por un cierto grupo mientras aprende a sobrellevar sus problemas de adaptación externa e integración interna – que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a esos problemas”
Gagliardi, 1986, p. 119	“... un sistema coherente de supuestos y valores básicos que distinguen un grupo de otro y orienta sus opciones”
Kilmann, Saxton y Serpa, 1986, p. 89	“Cultura puede ser definida como las filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidas, que tejen a una comunidad en conjunto”

Esta variedad en la forma de conceptualizar la cultura genera en los investigadores dificultades a la hora de abordar su estudio. Pettigrew (1990) describió algunos de los aspectos que dificultan el estudio de la cultura

organizacional: es difícil estudiar los supuestos y creencias subyacentes; integra un amplio número de aspectos organizacionales que se entrelazan; se toma por establecida y rara vez es reconocida y discutida en forma explícita; tiene lazos muy profundos con la historia de la organización; tiene un componente político que se relaciona con diferencias en el poder y estatus en la organización; es plural, dado que raramente las organizaciones tienen una sola cultura; y tiene una amplia interconexión con un número importante de aspectos dentro y fuera de la organización.

Trice y Beyer (1993) enfatizan que la cultura puede ser estudiada bajo el supuesto de que tiene elementos distintivos y únicos o bajo el supuesto de que tiene elementos universales. Aquellos investigadores que enfatizan que las organizaciones son culturas tienden a considerar las manifestaciones culturales e historia de cada organización en forma única, por lo cual sugieren el uso de métodos cualitativos para analizar la misma. Por otro lado, los investigadores que entienden que las organizaciones tienen cultura, enfatizan los elementos que pueden ser estudiados y comparados entre múltiples organizaciones y por tanto sugieren el estudio de la cultura a través de métodos cuantitativos.

Otro aspecto que surge en la discusión respecto a la forma de estudiar la cultura es la aplicación de una perspectiva interna versus la aplicación de un modelo general para diferentes culturas. Trice y Beyer (1993) señalan que ambas perspectivas tienen valor. La perspectiva de la mirada interna de la cultura, se alinea con el enfoque de que las organizaciones son cultura, y por tanto el proceso de investigación es inductivo, usando métodos cualitativos para proveer descripciones detalladas de lo que ocurre en la organización. Por otra parte, aquellos investigadores que creen que las organizaciones tienen culturas, tienden a usar enfoques deductivos que requieren poner a prueba modelos conceptuales

previamente desarrollados respecto a los principales aspectos de la cultura en una organización o en varias organizaciones.

En general los investigadores que tienen la perspectiva de que las organizaciones son cultura, critican que sea posible - a través de métodos cuantitativos - penetrar las capas más profundas de la cultura organizacional (Martin y Frost, 1996). Es interesante destacar que los investigadores cualitativos critican mucho más la incorporación de métodos cuantitativos que viceversa. Martin y Frost (1996) señalan que “dado que un enfoque superficial no puede penetrar la fachada que las personas muestran para lucir bien, es muy inferior a la profundidad que se podría alcanzar con una participación – observación de largo plazo” (p. 607). Evaluaciones negativas de la investigación cualitativa son más difíciles de encontrar.

Hay varios autores que sugieren que hay ventajas y desventajas en ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) dependiendo del objetivo del investigador (p.ej., Rousseau, 1990a). Ehrhart et al. (2014) resumen las ventajas y desventajas de los mismos (ver Tablas 1.2 y 1.3).

Tabla 1.2: La investigación cualitativa

Ventajas:	Desventajas:
Brinda una descripción detallada de la cultura de una organización	Es menos probable que esté impulsada por lo teórico
Comprende cómo es la cultura de una organización desde un punto de vista interno	Es menos útil para la comparación entre culturas debido al énfasis que hace en la idiosincrasia/singularidad de cada una y a la falta de estudio sobre los aspectos en común entre diferentes culturas
Tiende a estudiar la cultura a lo largo del tiempo	Sin un enfoque etnográfico intensivo a largo plazo, resulta difícil obtener información de todos los integrantes de una organización
Puede ser utilizada para estudiar los niveles profundos de la cultura, superando cualquier sesgo falso o perspectiva propia de los integrantes de la organización	Se sostiene en juicios subjetivos respecto a en qué medida la organización se caracteriza por una cultura general o por sus subculturas y en el grado de acuerdo sobre la cultura
Abierta a resultados no esperados	

Tabla 1.3: La investigación cuantitativa

Ventajas:	Desventajas:
Permite la comparación de culturas en diferentes entornos	Es menos probable que estudie la cultura a lo largo del tiempo; muchos estudios son “capturas” de la cultura de la organización en un momento específico
Es más adecuada para mostrar cómo la cultura se relaciona con la eficacia de los resultados	No es tan útil para estudiar los niveles profundos de la cultura (aunque algunos han discutido que es posible si los niveles de la cultura están alineados; p.ej., Ashkanasy, Broadfoot y Falkus, 2000)
Es más apropiada para comprobar las teorías	Es difícil determinar si las preguntas realizadas son adecuadas y/o relevantes para la cultura en particular
Puede encuestar a todos los integrantes de la organización de distintos niveles y departamentos de la misma	Es difícil evaluar la influencia de cualquier sesgo presente en las respuestas de los empleados
Puede probar de manera estadística la presencia de subculturas y el nivel de consenso dentro la organización y sus subunidades	Es menos probable poder identificar información sobre la cultura que no esté enmarcada en el enfoque estipulado por los investigadores (respuestas no esperadas)

Sin duda una forma de aprovechar las ventajas de ambos métodos y minimizar sus debilidades, es usar un enfoque mixto.

Reichers y Schneider (1990) sugieren realizar entrevistas en profundidad antes de usar cuestionarios para recoger la información. De esta manera, las entrevistas podrían dar ideas para generar preguntas específicas capturando algunos aspectos relevantes en cada caso. Estas preguntas específicas se podrían incorporar a un cuestionario genérico que podría ser utilizado en varias organizaciones para habilitar el análisis comparativo.

Schein (1985) ha sido muy crítico con el análisis de la cultura a través de cuestionarios. Sin embargo, en la introducción a la primera edición del *Handbook of Organizational Culture and Climate*, editado por Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000), Schein (2000) describe el diseño ideal de investigación y sugiere el uso de cuestionarios y en forma posterior la realización de entrevistas grupales para discutir las discrepancias entre los dos métodos y así poder realmente descubrir los supuestos subyacentes en la organización. Otros autores (Reichers y Schneider, 1990) han sugerido realizar el análisis en el orden opuesto, empezando con un enfoque cualitativo para luego aplicar un enfoque cuantitativo.

Adelantándose a lo que es un área de interés en la actualidad en la investigación académica, dos estudios en esta etapa analizan el concepto del clima y la cultura de forma simultánea. Rentsch (1990), analizó la relación entre las interacciones de diferentes subgrupos (subculturas) y los significados que los mismos atribuían a diferentes eventos en la organización (clima), a través de encuestas y entrevistas realizadas a 64 miembros de una firma contable. Los autores encontraron evidencia empírica de que las personas que interactuaban entre ellas tenían interpretaciones similares de los eventos de la organización, las cuales eran diferentes a los significados cualitativos asignados a eventos similares por parte de otros sub-grupos. Tracey, Tannenbaum y Kavanagh (1995) integraron el concepto de clima y cultura al analizar la transferencia del entrenamiento, encontrando evidencia empírica de que la cultura de aprendizaje de una organización (valores, normas, expectativas respecto al aprendizaje) era relevante más allá del clima de entrenamiento.

Es en esta etapa cuando Denison (1996) realiza una de las primeras aproximaciones al análisis conjunto de los conceptos de cultura y clima organizacional. El autor identifica las siguientes diferencias en la literatura respecto a ambos constructos: diferencias epistemológicas (contextualizada e ideográfica versus comparativa y nemotécnica, respectivamente); diferencias en el punto de vista (“emic” o “nativo” versus “etic”, que implica la perspectiva del investigador); en la metodología (cualitativa versus cuantitativa); el nivel de profundidad (valores y supuestos subyacentes versus manifestaciones de nivel superficial); la orientación temporal (evolución histórica versus una foto atemporal); las teorías subyacentes (el construccionismo social versus la teoría de Lewin); y finalmente la disciplina de origen (la antropología y sociología versus la psicología). El autor concluye en su artículo de esta manera: “estas dos tradiciones en el área de la investigación deberían ser visualizadas como diferencias de interpretación, más que diferencias en el fenómeno” (Denison, 1996, p. 645). Además, sugiere que el foco de estudio de ambos conceptos sea la creación e influencia de contextos sociales en las organizaciones, y por tanto señala que se debería terminar con el debate acerca de cómo la investigación debería ser realizada (método cuantitativo o cualitativo o mixto), para focalizarse en lo prioritario: la evolución e influencia de los contextos sociales en las organizaciones.

Un marco importante para tener una visión integral del concepto de cultura es el planteado por Martin (1992, 2002), que propone un esquema provocador diferenciando tres perspectivas teóricas para describir la cultura organizacional: *integración, diferenciación, y fragmentación*. En la perspectiva de integración, los investigadores se focalizan en las manifestaciones culturales que tienen interpretaciones consistentes en toda la organización. Desde esta perspectiva, se enfatiza la claridad y la consistencia acerca de las diferentes manifestaciones culturales y se ignora el conflicto y la ambigüedad en la organización.

Este tipo de perspectiva caracterizó los primeros desarrollos conceptuales sobre la temática (Alvesson, 2011). En la perspectiva de integración, el cambio cultural es visualizado a través de un cambio en la organización entera, el conflicto puede ocurrir en el transcurso de la transformación hasta que es remplazado por un nuevo consenso general “fuerte”. Martin (1992, 2002) sugiere que cuando surge el conflicto o la ambigüedad, los mismos son abordados como un problema a resolver para lograr la consistencia. De esta manera la homogeneidad, armonía, y la cultura unificada es deseable y alcanzable, aunque a veces puedan suceder desvíos temporales (Kotter y Heskett, 1992; Schein, 1991).

La segunda perspectiva identificada por Martin (1992, 2002) es la diferenciación, en donde las interpretaciones inconsistentes del fenómeno cultural son enfatizadas, dado que, a su entender representan el mundo real de las organizaciones; como por ejemplo, cuando los niveles de dirección anuncian una política y luego se comportan de forma inconsistente con la misma. Esta perspectiva entiende que el consenso existe en la organización, pero solo en los niveles inferiores de análisis, las subculturas. Las subculturas existen en armonía, de forma independiente o en conflicto entre ellas. En el interior de las subculturas no hay ambigüedad. La investigación sobre el fenómeno de la diferenciación muestra que las subculturas dentro de una misma organización pueden incluso reflejar y estar parcialmente determinadas por grupos culturales de la sociedad (p.ej., las subculturas ocupacionales: ingenieros, economistas, etc.). Gregory (1983) lo plantea de la siguiente manera: se trata de “subgrupos con diferentes características ocupacionales, divisionales, étnicos, u otros enfoques culturales e interacciones organizacionales que tienen sus propios significados y sentido de las prioridades” (p. 359).

La perspectiva de fragmentación por su parte, propone que la ambigüedad es el foco principal y es vista como algo normal en la vida organizacional. El consenso no solo no está en la organización en su conjunto, sino que tampoco se encuentra en el interior de las subculturas. Martin, Frost, y O’Neill (2006) sugieren

más tarde que las tres perspectivas mencionadas, integración, diferenciación, y fragmentación, pueden ser integradas en una única meta-teoría acerca de la cultura de las organizaciones. Sin embargo, hasta la fecha de realización de esta tesis doctoral, no se han identificado investigaciones que hayan examinado este concepto.

En cualquier caso, diversos autores han cuestionado este enfoque de fragmentación dado que la idea de la fragmentación es contraria a la propia conceptualización de cultura del momento. Incluso en forma previa a la propuesta de Martin et al. (2006), Schein (1991) argumentaba que “si no hay consenso o si hay conflicto o si las cosas son ambiguas, entonces, por definición, ese grupo no tiene una cultura con respecto a esas cosas” (p.248). Trice (1991) señalaba a su vez, que las personas en las organizaciones tienden a tener similitudes en las experiencias, las percepciones y los supuestos básicos, sin los cuales las organizaciones no podrían funcionar de forma coordinada. Recientemente, Alvesson (2011) refuerza la crítica a la perspectiva de fragmentación, señalando que las organizaciones que no son capaces de delinear, al menos en un grado moderado, un entendimiento común sobre algunos temas y fuentes de conflicto, probablemente tengan un mal desempeño y no puedan sobrevivir en un contexto competitivo. Una misma organización puede atravesar diversas etapas o períodos en los que su cultura puede ser más o menos fuerte o fragmentada, y ello puede estar influido por la consistencia y estabilidad de la coalición dominante.

#### 1.1.4. Cuarta etapa (2000 – 2014): consolidación e integración de la cultura y el clima

Esta etapa se caracteriza por la consolidación de la definición de cultura. Si bien aparecen nuevos aportes, como el de Alvesson (2002), donde los investigadores en la temática se orientan a conceptualizar a la cultura de una

manera consistente, al reconocer elementos comunes en las diferentes definiciones que han surgido a lo largo de las etapas anteriores.

A su vez, en esta etapa se evidencian importantes avances de los investigadores respecto a la integración de la literatura en cultura y clima.

Alvesson (2002) realiza un aporte diferente en relación a la definición de cultura, el cual no ha generado amplia adhesión en otros investigadores. El autor acepta la definición de cultura de Frost et al. (1985) presentada anteriormente, pero argumenta que lo más importante son los símbolos y los significados. Refiere a la cultura como el significado de lo que socialmente se expresa en la organización (p.ej., en las interacciones de los equipos de trabajo, en las reuniones de directorio, en los objetos materiales); y concluye que es visible e invisible al mismo tiempo. El investigador a su vez plantea una serie de metáforas acerca de cómo la cultura ha sido conceptualizada, así como diferentes dimensiones sobre las cuales la investigación en cultura podría ser contrastada (ver Ehrhart et al. 2014, para una revisión de las mismas).

En esta etapa, Denison (2001) sugiere un conjunto de lecciones aprendidas con el objetivo de impulsar la transferencia del conocimiento adquirido en la temática de cultura a la práctica: tomar el punto de vista del nativo entendiendo las preocupaciones cotidianas; crear una perspectiva sistémica vinculando los niveles más profundos de la cultura con los más superficiales; dar un marco de referencia pero reconociendo la singularidad de la organización; vincular a la cultura con su potencial impacto en el desempeño; y por último, resaltar los símbolos que permiten entender cómo la organización ha enfrentado a lo largo de su historia los problemas de integración interna y adaptación externa.

Es en este período a su vez, donde se realizan avances importantes respecto a la integración de la cultura y el clima. Ostroff et al. (2003) proponen un modelo para integrar la cultura y el clima que enfatiza el rol de las prácticas, políticas, y procedimientos (referido como prácticas organizacionales en general)

como el mecanismo que vincula a los dos. Los investigadores señalan que, a través de las prácticas organizacionales inspiradas por la cultura, se forman las percepciones del personal respecto al clima, y a partir del mismo en forma subsiguiente, se orientan las actitudes, respuestas y comportamientos de las personas. Schneider, Ehrhart y Macey (2011b) por su parte, proponen el modelo “climcult” como una forma de integrar las literaturas del clima y la cultura organizacional. Los autores se centran en una cultura organizacional de bienestar con dos roles: proveer las bases para el desarrollo de climas estratégicos, y crear un ambiente positivo y atractivo para los empleados actuales y futuros. Zohar y Hofmann (2012) clarifican los componentes del nivel profundo de la cultura (valores y supuestos básicos) y desarrollan un modelo que integra la cultura y el clima; de forma tal que el clima organizacional es visto como la “lente” a través de la cual se pueden visualizar los niveles profundos de la cultura. González-Romá y Peiró (2014) proponen un modelo para vincular la fortaleza de la cultura y la fortaleza del clima, basado en las prácticas de Recursos Humanos. Otros autores señalan a su vez la importancia de integrar ambos conceptos (p.ej., Ehrhart et al., 2014; Schneider y Barbera, 2014; Schneider et al., 2017). En el Capítulo 3 de esta tesis doctoral, se desarrolla en detalle los avances respecto a la integración de ambos constructos.

Ehrhart et al. (2014) resumen las principales características y funciones de la cultura organizacional, que sin duda incluyen gran parte de los aportes desarrollados a lo largo de las etapas anteriores:

- *La cultura es compartida.* La mayoría de las definiciones incluyen la idea de que es compartida, lo que cambia es el componente compartido: creencias, valores, percepciones, comportamientos, normas, etc. Los investigadores en desacuerdo con esta perspectiva, serían aquellos que comparten las perspectivas de diferenciación y fragmentación (Martin, 2002).

- *La cultura es estable.* Esto implica que más allá de los cambios que una organización pueda tener a lo largo del tiempo, hay elementos de la cultura que tienden a permanecer. Esto no implica que la organización no pueda evolucionar en función de cómo se enfrenta a los desafíos
- externos e internos que la misma tenga, en particular considerando distintos niveles de análisis (p.ej., unidades de trabajo).
- *La cultura tiene profundidad.* Esta característica implica que algunos elementos culturales operan a nivel inconsciente en los miembros de la organización. Los puntos de discusión en la literatura, se refieren a si todos los niveles de profundidad representan a la cultura o solo los más profundos.
- *La cultura es simbólica, expresiva y subjetiva.* Cuando los miembros de la organización comparten experiencias a través de los procesos interpersonales y sociales, se genera un sistema social de significados compartidos. No todos los investigadores comparten el aspecto simbólico de la cultura, aquellos que sí lo hacen (Alvesson, 2002), proponen que la cultura provee un camino a través del cual se interpretan los elementos de la vida organizacional cotidiana (niveles superficiales o artefactos).
- *La cultura está basada en la historia y la tradición.* La cultura es vista como un resultado de su pasado y de la forma en que la organización ha enfrentado varios desafíos a lo largo del tiempo. De esta forma, los enfoques, comportamientos, y formas de pensar que están asociados con éxitos pasados tienden a ser repetidos (Schein, 2010).
- *La cultura es transmitida a los nuevos miembros de la organización.* La transmisión de los elementos culturales podría ayudar a explicar por qué la cultura permanece estable y los nuevos miembros de la organización terminan compartiendo los valores y creencias que existen en la organización.

- *La cultura provee orden y regula la existencia organizacional.* Así, es necesario una menor carga cognitiva por parte de los miembros, al contar con un entendimiento compartido de cómo funcionan las cosas en la organización. Trice y Beyer (1993) indican que el orden y las reglas ayudan al personal a enfrentar sus inseguridades e incertidumbres. O'Reilly y Chatman (1996) sugieren que es una función de la cultura el clarificar lo que se espera del personal y lo que es considerado apropiado en el funcionamiento diario.
- *La cultura tiene amplitud.* Schein (2010) sugiere que la cultura afecta a todos los aspectos de la organización. Esta característica es particularmente importante para los investigadores que tienen la perspectiva de que las organizaciones son cultura, dado que todo lo que ocurre dentro de la vida organizacional, puede ser objeto de estudio.
- *La cultura es una fuente de identidad colectiva y compromiso.* Gracias a la existencia de valores, creencias, y supuestos básicos compartidos, las identidades individuales se entrelazan con la identidad del grupo formando un todo (cultura o subcultura). La identidad colectiva genera una conexión emocional con la cultura y compromiso con el grupo. En este sentido, la identidad contribuye a la estabilidad de la cultura (Schein, 2010). Desde las perspectivas de diferenciación y fragmentación de Martin (2002), esta identidad colectiva puede o bien estar presente sólo en las subculturas o no existir.
- *La cultura organizacional es única.* Según Trice y Beyer (1993), “una cultura particular estará basada en la historia única de un grupo particular de personas que se han enfrentado a un único conjunto de circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas” (p. 6).

Finalmente, es relevante mencionar la definición de cultura propuesta por Schneider et al. (2017) la cual contempla gran parte de los elementos desarrollados anteriormente: valores compartidos y supuestos básicos que explican por qué las organizaciones hacen lo que hacen y se focalizan en lo que

se focalizan; existiendo en un nivel casi inconsciente, basada en la historia y la tradición, y siendo una fuente de identidad colectiva y de compromiso.

Esta última etapa de consolidación, permite describir las principales características de la cultura. La existencia de diferentes niveles de profundidad, surge sin duda como una característica de destacada relevancia en el análisis de la cultura organizacional. Se presentan a continuación algunos de los principales aportes conceptuales respecto a dichos niveles.

## 1.2 NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La discusión de los niveles de profundidad de la cultura organizacional se refiere al grado en el cual el fenómeno cultural es visible para el observador (Schein, 2010). Los aspectos manifiestos de la cultura organizacional pueden ser fácilmente observados de forma objetiva en la organización y constituyen los niveles más superficiales de la misma (p.ej., algunos rituales y ceremonias vinculadas por ejemplo a promociones o cuando se celebra la culminación de proyectos importantes). Los niveles más profundos corresponden a los aspectos que no son directamente observables y no están disponibles a nivel consciente y, por tanto, no son fácilmente descifrados y articulados (p.ej., los supuestos subyacentes que regulan el comportamiento de los miembros de la organización; por ejemplo, el concepto del tiempo o la naturaleza de las personas). Una consecuencia importante de la identificación de los distintos niveles, es la posibilidad de detectar consistencias, inconsistencias e interrelaciones entre los mismos.

Diversos autores han sugerido que la cultura organizacional cabe analizarla considerando de dos a cinco niveles. Algunos ejemplos de dos niveles incluyen: valores expuestos versus valores en uso (Ott, 1989), ideología versus entidades observables (Beyer, Hanna y Milton, 2000; Trice y Beyer, 1993), manifestaciones

observables versus significados interpretados subyacentes (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990), temáticas expuestas versus temáticas actuadas (Siehl y Martin, 1990). El aspecto común en estas descripciones es lo que efectivamente se puede observar versus lo que ocurre a un nivel más profundo.

Pero, sin duda, el modelo más reconocido es el propuesto por Schein (1981, 1985, 1992, 2004, 2010) el cual incluye tres niveles de la cultura organizacional basados en la visibilidad y accesibilidad que el investigador tenga de los elementos que componen la misma.

El nivel 1: *Artefactos*. Corresponde al nivel más visible y accesible. Se refiere a la disposición física, la estructura formal, las recompensas y los reconocimientos, el lenguaje, los sistemas, el estilo y uniformidad en la vestimenta, los mitos e historias contadas en la organización, la lista de valores promocionados en carteles y comunicados, y los rituales y ceremonias observables. A su vez, los comportamientos observables, así como los procesos de la organización que refuerzan esos comportamientos, son incluidos dentro de este nivel. Las prácticas de Recursos Humanos se encuentran a su vez, en el nivel de artefactos.

Es interesante notar que Schein (2010), incluye dentro de los artefactos al clima organizacional: “es mejor pensarlo como un producto de alguno de los supuestos básicos, por tanto, una manifestación de la cultura” (p. 24). En el nivel de los artefactos, señala el investigador, la cultura es evidente y genera un impacto emocional inmediato para quien toma contacto con la misma por primera vez. Sin embargo, no es posible identificar a través de los artefactos el porqué de lo que se observa. Para entender el nivel de los artefactos, el autor propone analizar las normas y rutinas de las operaciones diarias, intentando identificar de esta forma las pautas o principios que guían el comportamiento de las personas. Algunos autores no están de acuerdo con que los artefactos y los valores sean necesariamente superficiales (Martin, 2002), argumentando que un artefacto cultural (como una historia o un ritual) puede ser importante en la función del

significado que las personas le otorgan al mismo, dado que esos significados podrían reflejar supuestos subyacentes.

El nivel 2: *Creencias y valores expuestos*. Dentro de este nivel se incluyen los ideales, los objetivos, valores y las aspiraciones de la organización (generalmente comunicados por la gerencia). Rousseau (1988) diferencia las creencias descriptivas, lo que los investigadores convencionalmente evalúan como el clima, de las creencias normativas, las cuales están intrínsecamente vinculadas a la cultura. Las creencias normativas especifican los comportamientos apropiados e inapropiados en un determinado contexto social.

Los valores expuestos son los determinados por la gerencia y pueden ser o no consistentes con los valores en uso que son los que efectivamente se comunican a través de las acciones en el día a día de la organización. En este sentido, Argyris y Schön (1978) refieren a las “teorías expuestas” para describir situaciones en las cuales las personas dicen que harían una cosa y hacen otra diferente.

Schein (2010) propone que las creencias y valores son confirmados a través de una experiencia social compartida por el grupo. Los miembros de la unidad aprenden de sus propias experiencias. Por ejemplo, de las promociones, evaluaciones del desempeño, discusiones con sus jefes, etc., es decir, y de lo que realmente es valorado y penalizado en la organización. De esta forma, si las creencias y valores expuestos no están basadas en aprendizaje previo, pueden reflejar lo que Argyris y Schön (1978) denominaron como “teorías expuestas”, las cuales predicen lo que las personas van a decir en una variedad de situaciones, sin que esto se corresponda con las acciones que las personas realizarán cuando se encuentren en dichas situaciones, donde ciertas creencias y valores deberían estar presentes.

Los valores expuestos son los promovidos por la gerencia o la organización en su conjunto. Los valores en uso son los que son demostrados a través de los

comportamientos de las personas. La diferencia entre los valores expuestos y los valores en uso es muy importante porque la brecha entre ambos se relaciona con las actitudes y el comportamiento del personal (Clarke, 1999). Los resultados del estudio de Clarke demostraron que las personas eran más cínicas a incorporar un programa de seguridad corporativo cuando había una brecha entre los valores expuestos y los valores reales de los gerentes respecto al tema seguridad.

Katz y Kahn (1966) señalaron la distinción entre valores expuestos versus valores en uso de la siguiente manera:

El propósito explícito de una organización comunicado a través de leyes o reportes de los líderes puede ser engañoso. Estas declaraciones de objetivos podrían idealizar, racionalizar, distorsionar, omitir o incluso ocultar algunos de los aspectos esenciales del funcionamiento de la organización.  
(p. 15)

Si la gerencia envía mensajes (a través de objetivos y valores expuestos) respecto a la importancia de tomar riesgos, pero los miembros de la organización interpretan en la evaluación del desempeño y de las recompensas que es mejor ir a lo seguro, los valores en uso serán los que guiarán el comportamiento de las personas.

Zohar y Hofmann (2012) comparten con Schein (2004) que las creencias y valores constituyen un nivel intermedio en la profundidad de la cultura. Sin embargo, los investigadores señalan que el nivel intermedio propuesto por Schein representa un modelo “de arriba para abajo” porque son los niveles gerenciales los que impulsan las creencias y valores expuestos al resto de la organización. Zohar y Hofmann (2012) proponen un modelo contrario, de abajo hacia arriba; donde son los propios miembros de la organización quienes detectan a través de un proceso de generación de significados las creencias y valores en uso en la organización. De esta forma, los autores sugieren que son las creencias y los valores en uso y no los expuestos, los que ofrecen a los miembros de la organización información

más válida respecto a los niveles más profundos de la cultura. Si las creencias y valores en uso son congruentes con los supuestos subyacentes, se establecen vínculos claros a través de los distintos niveles de profundidad de la cultura (Zohar y Hofmann, 2012).

Schein (2004) por su parte, señala que, para entender el nivel más profundo de la cultura, descifrar los patrones, y predecir el comportamiento futuro, es necesario analizar los supuestos básicos subyacentes.

Nivel 3: *Supuestos básicos subyacentes*. Estos no pueden ser observados directamente, y es difícil obtener información sobre ellos preguntando directamente. Este nivel de profundidad es el resultado de la implementación exitosa y reiterada de ciertas creencias y valores. Para Schein (2010) este nivel representa la verdadera cultura: “la esencia de la cultura descansa en los supuestos básicos subyacentes, y después que estos son entendidos, es más fácil comprender los niveles más superficiales de la cultura y gestionar los mismos adecuadamente” (p.32). Schein (2010) concluye que si no se descifran los patrones de supuestos básicos subyacentes que operan en la organización, no sabremos cómo interpretar los artefactos correctamente o entender cuán creíbles son los valores expuestos.

Otro modelo de tres niveles de profundidad de la cultura inspirado en Schein es el de Sathe (1985), el cual incluye los siguientes tres niveles: patrones de comportamiento compartidos, justificaciones y racionalizaciones compartidas, y creencias y valores compartidos. La principal diferencia consiste en la inclusión de los valores en el nivel más profundo.

Martin y Siehl (1983), realizan una investigación en cultura y contra-cultura en General Motors, en la cual utilizan el modelo de Schein agregando un nivel adicional al cual le denominaron prácticas de gestión las cuales incluían: el entrenamiento, la evaluación del desempeño, las recompensas, procesos de reclutamiento y selección, etc. Rousseau (1990) por su parte, propone cinco

niveles de profundidad de la cultura: artefactos, patrones de comportamiento, normas de comportamiento, valores y supuestos fundamentales; incorporando los comportamientos como manifestación cultural. La incorporación de estos niveles vinculados a los comportamientos, sin duda tiene relevancia dado que en la perspectiva de las organizaciones tienen culturas, los cuestionarios incluyen en muchos casos referencias a comportamientos (Ehrhart et al., 2014).

Trice y Beyer (1993) realizan una diferenciación entre la sustancia y la forma de la cultura. La sustancia se refiere a las ideologías que existen en la organización, o sistemas de creencias compartidas que integran componentes cognitivos y emocionales. Por otro lado, las formas refieren a las entidades observables, lo cual se corresponde con el nivel de artefactos de Schein (1985).

Finalmente, Hatch (1993) con base en el modelo de Schein (1985), introduce el concepto de modelo de cultura dinámico, incluyendo los símbolos culturales como cuarto elemento a los tres originales del modelo de Schein, haciendo de esta forma una conexión simbólica e interpretativa de la cultura. La autora a su vez, en lugar de focalizarse en los niveles en forma independiente, a través de procesos dinámicos, plantea que las relaciones entre los distintos niveles no son necesariamente unidireccionales y por tanto pueden influirse unos en otros.

Los niveles de profundidad de la cultura, sin duda, dejan en evidencia el desafío de medir la misma, en particular aquellos niveles menos visibles para el investigador. En este sentido, desde la perspectiva nemotécnica, se han desarrollado diferentes modelos conceptuales para enfrentar este desafío. Se presentan a continuación, algunos de los principales modelos conceptuales para analizar la cultura.

### 1.3. MODELOS DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En las últimas décadas los investigadores han propuesto una variedad de dimensiones y atributos acerca de la cultura organizacional. Sin duda esta amplitud de dimensiones es consecuencia de la amplitud del propio concepto de cultura organizacional.

Siguiendo el enfoque de aquellos investigadores que entienden que las organizaciones tienen culturas, en esta sección nos referiremos a algunos de los modelos conceptuales y sus instrumentos respectivos, de mayor relevancia en la literatura.

El primer modelo es el desarrollado por Cooke y Lafferty (1986), que proponen doce estilos culturales que reflejan dos dimensiones subyacentes: una dimensión “tarea” versus “personas”, y otra dimensión “satisfacción” versus “seguridad”. La primera dimensión deriva de la literatura de liderazgo (p.ej., Blake y Mouton, 1964), y diferencia entre los estilos culturales que reflejan una preocupación por las personas, y aquellos que reflejan una preocupación por las tareas. La siguiente dimensión, se inspira en Maslow (1954) y el trabajo del autor en las necesidades humanas, delineando estilos culturales que se focalizan en un orden superior de satisfacción de necesidades versus aquellos que están más dirigidos al cumplimiento de las necesidades de seguridad (orden inferior). Con base a combinaciones de estas orientaciones o estilos, surgen tres tipos de cultura:

- *Constructiva* (con foco en las personas y las tareas y con el objetivo de lograr satisfacer las necesidades de nivel superior);
- *Pasiva/Defensiva* (se refiere a culturas cuyo foco está en el control de las relaciones interpersonales);
- *Agresivas/Defensivas* (se refiere a culturas cuyo foco está en el control de las actividades vinculadas a las tareas).

Cada estilo cultural captura diferentes normas de comportamiento: Constructiva (logro, auto-actualización, humanista, afiliación); Pasiva/Defensiva (aprobación, convencional, dependiente, evitación); Agresivas/Defensivas (oposición, poder, competencia, perfeccionista). El instrumento desarrollado por Cooke y Lafferty (1986) para medir la cultura en función de este modelo conceptual es *The Organizational Culture Inventory (OCI)*.

Evidencia respecto a la fiabilidad y validez de esta escala puede ser encontrada en Cooke y Rousseau (1988) y Cooke y Szumal (1993).

El segundo modelo conceptual es el desarrollado por O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), basado en un conjunto de valores que incluyen siete dimensiones (innovación, estabilidad, respeto por las personas, orientación a resultados, atención al detalle, orientación al equipo y agresividad). A partir de una investigación de la literatura existente en cultura, los autores seleccionaron los valores que consideraron relevantes para describir a la cultura organizacional y los valores personales. Es por eso que este modelo refleja la intención de los autores de medir el ajuste entre la persona y la organización. La herramienta cuantitativa desarrollada por O'Reilly et al. (1991), se denomina *Organization Culture Profile (OCP)*. La información que ofrece este instrumento se refiere principalmente al ajuste entre las preferencias individuales y la cultura organizacional (Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991).

Un tercer modelo relevante, es el desarrollado por Denison (1990) y Denison y Neale (2000). Este modelo conceptual está basado en las dimensiones subyacentes del modelo de los valores en competencia, y define las siguientes áreas de análisis: *involucramiento*, grado en que los miembros de la organización contribuyen en la toma de decisiones, se orientan a trabajar en equipo y tienen un sentido de propiedad y responsabilidad; *consistencia*, grado en que las creencias y los valores se alinean con las políticas y las prácticas y el sistema está coordinado e integrado; *adaptabilidad*, grado en que las estructuras internas de la organización son flexibles enfrentando las demandas del contexto externo en

particular los clientes; y *misión*, grado en que la organización tiene un sentido compartido del propósito, y comunica claramente la visión y la dirección. Estas áreas incluyen unas dimensiones que se miden a través del instrumento *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). Las dimensiones incluidas en cada área son: Involucramiento; desarrollo de capacidades, orientación de equipo, empoderamiento);

Consistencia: coordinación/integración, acuerdo, valores centrales; Adaptabilidad: generación de cambio, foco en los clientes, aprendizaje organizacional; y Misión: dirección estratégica, objetivos, y visión. Denison (1990) señala que en su modelo las dimensiones no compiten entre ellas, sino que una cultura efectiva debe proveer todos estos elementos.

Uno de los principales modelos conceptuales utilizados en la investigación académica para analizar la cultura organizacional es el modelo de los valores en competencia, que es el utilizado en esta tesis doctoral por lo que lo describimos en forma detallada a continuación.

### 1.3.1. El modelo de los valores en competencia

El modelo de los valores en competencia (MVC) surgió a partir de una investigación de Quinn y Rohrbaugh (1983) en la que intentaban clarificar el significado y naturaleza del constructo de efectividad organizacional. Tras pedir a dos grupos de investigadores que evaluaran la similitud de una serie de indicadores de efectividad organizacional, y analizar los datos obtenidos mediante métodos de escalamiento multidimensional, concluyeron que tres dimensiones de valores subyacían a los indicadores de efectividad considerados. La primera dimensión se refiere al foco de la organización, es decir, dónde pone su atención y énfasis la organización: en las personas que la componen (foco interno), o en la organización misma operando en el ambiente externo (foco externo).

La segunda dimensión refleja diferentes preferencias estructurales: una preferencia por la estabilidad y el control, frente a una preferencia por la flexibilidad y el cambio.

Por último, la tercera dimensión se refiere a la preferencia e interés en los resultados finales (p.ej., satisfacción laboral, productividad) frente a una preferencia e interés en los medios y procesos para conseguirlos (p.ej., participación, planificación).

La combinación de las tres dimensiones resulta en un modelo espacial que permite definir cuatro tipos culturales, de la forma que se presenta a continuación en la Figura 1.1.

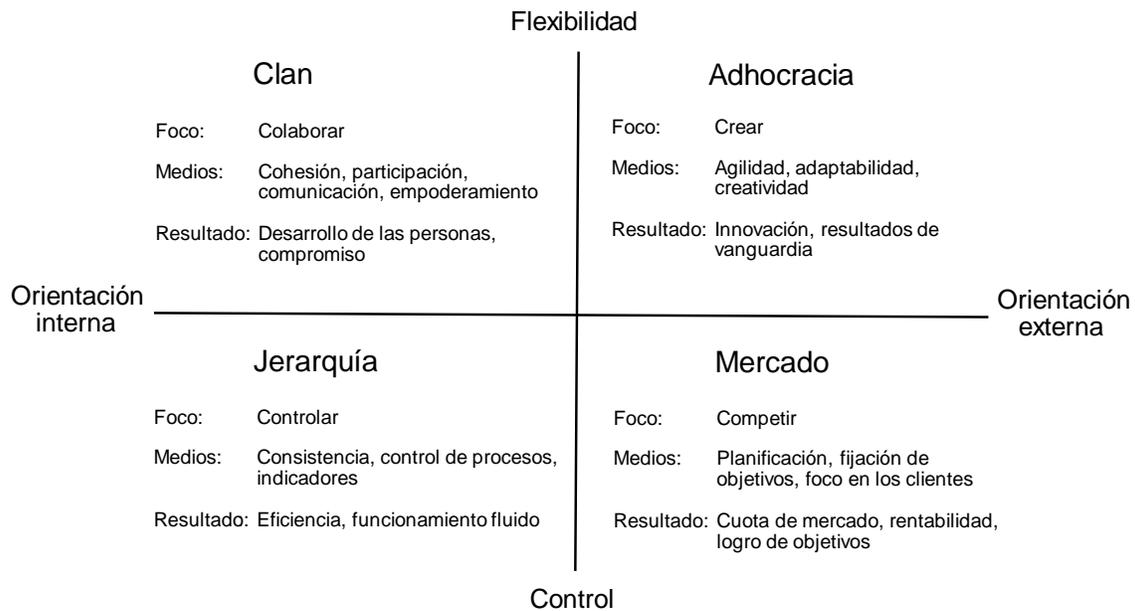


Figura 1.1: Tipos Culturales del MVC, basada en Hartnell et al. 2011

El tipo de cultura caracterizada como clan, está orientada internamente y adopta una estructura organizacional flexible. El supuesto básico subyacente de este tipo de cultura es la afiliación humana, la cual se espera en consecuencia impacte en forma positiva en las actitudes del personal respecto a la organización (Hartnell et al., 2011). Una creencia central de la cultura de clan es que la

organización confía y se compromete con los miembros de la misma, facilitando la comunicación abierta y el involucramiento del personal. En definitiva, las personas se comportan en forma adecuada si confían y son leales a la organización. Los valores que promulga una cultura de clan son la afiliación, la pertenencia, la colaboración, la confianza y el apoyo (Cameron y Quinn, 1999). En los niveles más superficiales de la cultura, podremos observar comportamientos como trabajo en equipo, participación, involucramiento y comunicación abierta.

Los criterios de efectividad organizacional como resultado de una cultura de clan incluyen la satisfacción y el compromiso, y la generación de una moral positiva en el personal (Cameron y Ettington, 1988).

El tipo de cultura adhocrático está orientado externamente y se apoya en una estructura organizacional flexible. El supuesto subyacente de este tipo de cultura es que el cambio impulsa la creación de nuevos productos y el acceso a nuevos recursos (Hartnell et al., 2011). La creencia fundamental es que una visión innovadora, impulsa a los miembros de la organización a ser creativos, a tomar riesgos al entender la importancia de sus acciones para el logro de dicha visión. Los valores expuestos por la gerencia incluyen crecimiento, estimulación, variedad, autonomía y atención al detalle (Quinn y Kimberly, 1984). En los niveles más superficiales de la cultura, los comportamientos visibles incluirán tomar riesgos, la creatividad, la adaptabilidad y la autonomía. Los resultados esperados en este tipo de cultura incluyen la innovación y la generación de resultados (productos y servicios) de vanguardia (Denison y Spreitzer, 1991).

La cultura de mercado está orientada externamente y reforzada por una estructura basada en mecanismos de control. El supuesto subyacente de este tipo de cultura es que el foco en los logros genera competitividad y agresividad en el mercado, lo cual produce valor para los accionistas (Cameron y Quinn, 1999). La creencia básica de la cultura de mercado es que las personas se comportan adecuadamente cuando tienen claro los objetivos, y son recompensadas en

función de los logros (Hartnell et al., 2011). Los valores expuestos por la gerencia incluyen la comunicación, la competencia, el logro y el ser competente.

En los niveles más superficiales de la cultura, se observan comportamientos como la búsqueda de información respecto a clientes y competencia, la fijación de objetivos, la planificación, el foco en las tareas y la competencia. Se espera que este tipo de culturas generen resultados como mayor rentabilidad, productividad, incremento de cuota de mercado y calidad de los productos (Cameron y Quinn, 2006).

Finalmente, la cultura jerárquica está orientada internamente y está reforzada por una estructura basada en mecanismos de control. El supuesto subyacente de este tipo de cultura es que el control, la estabilidad y la previsibilidad impulsan la eficiencia (Hartnell et al., 2011). La creencia central es que las personas se comportan adecuadamente cuando tienen claro los roles en la organización, y se definen formalmente los procedimientos, reglas y regulaciones. Los valores de este tipo de cultura incluyen comunicaciones precisas, rutinas, formalización y consistencia (Quinn y Kimberly, 1984). En un nivel más superficial de la cultura, se pueden observar los siguientes comportamientos: conformidad, predictibilidad, y apego a las rutinas y a las reglas. Los resultados vinculados a este tipo de culturas incluyen la eficiencia, el cumplimiento de los plazos y el funcionamiento fluido de acuerdo a los procedimientos establecidos.

En el artículo seminal de Quinn y Rohrbaugh (1983), los autores plantean que, si bien las dimensiones se basan en valores en competencia (p.ej., preferencia por la estabilidad y el control vs. la flexibilidad y el cambio), esto no significa que sean opuestos empíricos o mutuamente exclusivos:

el punto crítico es que a pesar de que ciertas parejas de conceptos están en lados opuestos en el modelo espacial.... esto no requiere que sean opuestos empíricos y mutuamente excluyentes en ambientes

organizacionales reales. De hecho, una organización podría ser cohesionada y productiva o estable y flexible.

Las proposiciones derivadas de este enfoque de valores en competencia no tienen que ser contradictorias. (p. 374-375)

Quinn (1988) a su vez muestra empíricamente que el balance entre los valores en competencia es requerido para la efectividad organizacional. Estos resultados están en línea con el estudio de Gregory, Harris, Armenakis y Shook (2009) donde se sugiere que culturas equilibradas, con puntajes altos para diferentes tipos culturales, obtienen mejores resultados que las no equilibradas.

El estudio más relevante que hasta la fecha analiza la relación entre distintos tipos de cultura y diferentes medidas de resultados, es el de Hartnell et al. (2011). En el mismo, los autores realizan un meta-análisis para determinar la relación entre la cultura organizacional y una serie de criterios de efectividad, utilizando como modelo de referencia el MVC y los cuatro tipos culturales que considera. Los autores analizaron 84 estudios y 94 muestras independientes. Las 48 medidas de efectividad organizacional identificadas fueron clasificadas en las siguientes categorías: actitudes del personal, efectividad operacional, y efectividad financiera. Los autores concluyen que en términos generales los resultados del estudio proveen una base amplia para señalar que los cuatro tipos culturales considerados por el MVC están asociados con importantes criterios de efectividad. Esto ofrece evidencia de la validez criterial del MVC.

Sin embargo, los resultados muestran algunas diferencias en el grado de apoyo que los investigadores encontraron respecto a las diferentes hipótesis de análisis. Por ejemplo, los resultados sugieren un apoyo total al vínculo entre las culturas de clan y las actitudes del personal (hipótesis 1). De esta forma, las culturas de clan tienen una relación significativa y positiva mayor con las actitudes del personal que las culturas adhocráticas y de mercado. Además, los autores encuentran evidencia de que las culturas de mercado tienen una asociación positiva y significativa mayor que las culturas de clan y adhocráticas (hipótesis 4) con criterios de efectividad financiera, incluyendo tres medidas subjetivas

(ganancias subjetivas, desempeño en el mercado subjetivo y crecimiento subjetivo) y dos medidas objetivas (ganancias objetivas y crecimiento objetivo).

Sin embargo, los investigadores encuentran resultados mixtos o limitados respecto a las otras hipótesis: la hipótesis 2 predecía que las culturas adhocráticas tendrían un efecto significativo mayor en la innovación que las culturas de clan y mercado; mientras que la hipótesis 3 predecía que las culturas de mercado tendrían un efecto significativo y positivo mayor sobre la calidad de los productos y servicios que las culturas de clan y las culturas adhocráticas.

A partir de los resultados obtenidos, Hartnell et al. (2011) concluyen que su estudio apoya la proposición de que la cultura organizacional es una variable organizacional muy relevante, y refuerzan el valor de realizar estudios cuantitativos, en línea con la perspectiva de que las organizaciones tienen cultura. Sin embargo, advierten que dada la magnitud de las relaciones observadas en el meta-análisis (entre débiles y moderadas), se necesitan investigaciones futuras que identifiquen potenciales mediadores en la relación entre cultura y diferentes criterios de resultado.

### 1.3.2. La Cultura de Mercado y el rendimiento

El vínculo entre la cultura organizacional y el rendimiento tiene una larga tradición en los estudios organizacionales. Su origen puede remontarse a los estudios de Hawthorne de Roethlisberger y Dickson (1939, 1975) y al trabajo de Jacques (1951), que como refiriéramos anteriormente, fue uno de los primeros autores en utilizar el término cultura. Jacques (1951) no menciona explícitamente el impacto de las interacciones sociales, foco de su estudio, en el rendimiento; pero sus conclusiones refieren a la cultura como una barrera para el logro de los resultados cuando la misma no es congruente con la estructura organizacional o el contexto.

Silverzweig y Allen (1976) fueron los primeros investigadores en analizar en forma explícita, el efecto de la cultura de una organización sobre el rendimiento.

Este artículo marca el inicio de los aportes que los investigadores realizarían respecto al vínculo entre la cultura y el rendimiento a fines de los años 70 y principios de los años 80. Algunos investigadores señalaron la importancia del compromiso del personal y el desarrollo de una visión unificada, para el logro de resultados organizacionales (Ouchi y Jaeger, 1978; Ouchi y Johnson, 1978). Pascale y Athos (1981) por su parte, explicaron la mayor productividad de las organizaciones japonesas, comparadas con las de Estados Unidos, dado el enfoque de las relaciones humanas característico del estilo japonés.

Es así, que la cultura ha sido percibida desde sus orígenes como una potencial fuente de ventajas competitivas y de mejores resultados organizacionales (Barney, 1986; Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982), particularmente desde la perspectiva empresarial. Barney (1986) argumentaba que la cultura podía ser una fuente de ventajas competitivas sostenibles si la cultura era valiosa, rara y no imitable. Si bien, estas concepciones iniciales de la cultura se referían a la existencia de una única cultura fuerte como ejemplo de excelencia en la gestión (Peters y Waterman, 1982); esta idea no tiene en la actualidad el mismo grado de apoyo por parte de la mayoría de los investigadores en cultura que reconocen que pueden existir diferentes subculturas en el interior de una misma organización (Martin, 1992, 2002).

Wilderom et al. (2000) realizan una de las primeras revisiones exhaustivas respecto al vínculo entre la cultura y medidas de resultado. En la misma, los investigadores analizan los estudios empíricos que hasta la fecha habían evaluado el vínculo entre la cultura y medidas de resultado organizacional, identificando 10 estudios cuantitativos. A partir de este análisis, los investigadores concluyen que no hay suficiente desarrollo teórico y empírico para avalar la idea de que la cultura está asociada al rendimiento. En primer lugar, los investigadores indicaron que los estudios tenían muy poca relación entre ellos, y por tanto dificultaba la generalización de conclusiones. A su vez, señalaron limitaciones respecto a la forma de medición de ambas variables (cultura y rendimiento); el tipo de investigación realizada; y problemas en la definición de la muestra.

Si bien los investigadores reconocen el atractivo “intuitivo” (Wilderom et al., 2000, p. 201) de esta relación, sugieren la necesidad de realizar estudios más sofisticados para poder evaluar efectivamente el impacto de la cultura en el rendimiento, incluyendo cuestionarios válidos y estandarizados, diseños de carácter longitudinal y muestras aleatorias.

El atractivo intuitivo de la relación queda en evidencia si se considera a la cultura por un lado como un posible vehículo para comunicar y lograr los objetivos de la organización; y a su vez, como una herramienta para que los niveles gerenciales informalmente influyan en el comportamiento del personal (Ehrhart et al., 2014).

Sackmann (2011) investiga la evolución del estado del conocimiento respecto a la revisión anterior (Wilderom et al., 2000), e identifica 55 estudios empíricos relevantes. Si bien las medidas de cultura y rendimiento de los estudios analizados variaron ampliamente de uno a otro; la investigadora señala avances importantes respecto a la revisión anterior. Uno de estos avances implica el incremento del interés por la temática a nivel global, lo cual se evidencia a través de la presencia de artículos de diferentes partes del mundo. A su vez, la investigadora señala una mayor especialización en la investigación de la relación cultura y rendimiento a través de métodos más sofisticados de análisis (p.ej., 6 de los 55 fueron estudios longitudinales); el análisis de distintos tipos de culturas (p.ej., a través del modelo de los valores en competencia); y de culturas con orientaciones específicas (p.ej., cultura de marketing, cultura de innovación, cultura de aprendizaje).

La mayoría de los estudios analizados encontraron una relación directa entre cultura y rendimiento; aunque algunos encontraron a su vez efectos indirectos (p.ej., Wilderom y van den Berg (2000) a través del liderazgo transformacional de la alta dirección; Sin y Tse (2000) a través de la efectividad del marketing). Por otro lado, algunos estudios se focalizaron en analizar ciertas orientaciones de la cultura y su impacto en medidas de resultado (p.ej.,

Flamholtz y Kannan-Narasimhan, 2005; Gebert, Boerner y Berkel, 2001; Lee, Yoon, Kim y Kang, 2006; Lee y Yu, 2004; O'Cass y Ngo, 2007).

Sackmann (2011) encontró que las culturas con orientaciones externas (p.ej., marketing, orientación al cliente, innovación, resultados), tenían una mayor relación positiva con el rendimiento, una vez controlados la industria y el país. En línea con esta conclusión, diversos estudios empíricos señalan que las culturas que están orientadas externamente tienen un vínculo positivo con el rendimiento (p.ej., Ogbonna y Harris, 2000; Xenikou y Simosi, 2006); por lo cual es esperable encontrar la presencia de culturas con dicha orientación en contextos competitivos.

Como fuera mencionado en la introducción, Cameron y Quinn (2006) presentan los resultados promedio de las organizaciones analizadas en su base de datos. En la misma se evidencia una prevalencia de la cultura de mercado sobre el resto de los tipos culturales del MVC. Esta prevalencia, se confirma a su vez en el sector financiero al analizar la información respecto a distintos tipos de industria. Estos resultados no sorprenden, dado que la mayoría de las organizaciones desarrollan hoy en día sus actividades en ambientes competitivos, y en particular, el sector financiero se caracteriza por un ambiente de alta competitividad a nivel global.

El sector financiero en Latinoamérica ha sufrido un número muy importante de cambios durante los últimos años: los años 80 se caracterizaron por la presencia de instituciones de propiedad pública; en los años 90 surgen pequeñas entidades financieras que son luego adquiridas por bancos internacionales; y a partir del año 2010 se inicia un nuevo proceso de transformación a través de fusiones, adquisiciones y escisiones, que continúa hasta la actualidad. A su vez, las sucesivas crisis internacionales han cambiado las reglas del juego, generando un sinnúmero de retos para las organizaciones de este sector que deben balancear la búsqueda de rentabilidad con el cumplimiento de estándares y regulaciones cada vez más exigentes.

En este sentido, uno de los principales desafíos refiere al incremento de las normativas tanto a nivel internacional como local. Las organizaciones del sector financiero deben ahora cumplir en forma simultánea con los requerimientos de diferentes reguladores. A su vez, el sector ha experimentado una fuerte transformación de su modelo de negocios a través de la tecnología (banca móvil, e-banca). La competencia se ha potenciado y diversificado a través de estas nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos y servicios financieros. Es este contexto el que impulsa a las organizaciones de este sector a desarrollar una cultura con una orientación externa (como la cultura de mercado del MVC).

Esta tesis doctoral analiza la cultura de mercado (del MVC) y sus efectos en el rendimiento de las unidades de trabajo en una organización del sector financiero en Uruguay. De esta forma, esperamos realizar una contribución a la literatura ayudando a reducir la brecha en el conocimiento que hoy existe para explicar el impacto de la cultura de las unidades de trabajo, sobre el rendimiento. En este sentido, incluiremos dos mediadores que todavía no han sido analizados como variables intervinientes en dicha relación.



## *Capítulo II*



## **CAPÍTULO II. EL ESTUDIO DEL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES**

El estudio del clima organizacional precede al de cultura organizacional, lo cual se pone de manifiesto al observar la evolución que el constructo ha tenido a través de las diferentes etapas que proponen Schneider et al. (2017). Con este objetivo, se presentan a continuación los principales desarrollos en clima a lo largo de dichas etapas, considerando a su vez los aportes de Ehrhart et al. (2014). La primera etapa comprende los orígenes del concepto hasta 1971, la segunda etapa comprende los desarrollos durante el período 1971-1985, una tercera etapa que abarca los años 1986 al 1999, y finalmente se incluyen los últimos aportes realizados durante el período 2000-2014.

### **2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1. Primera etapa (hasta el año 1971): el inicio del estudio del “todo”**

Esta etapa se caracteriza por un cambio en el foco de estudio de los psicólogos industriales. Se transita desde un interés por el análisis de las diferencias individuales y en cómo esas diferencias se reflejaban en el rendimiento laboral, a un interés en “el todo” siguiendo la tradición de la Gestalt de Kurt Lewin. La psicología de la Gestalt propuso que los elementos individuales percibidos forman un todo que representa más que la suma de sus partes. Este cambio implicó el inicio del estudio de las organizaciones desde una perspectiva social y sistémica; considerando a su vez, la influencia del ambiente en los comportamientos individuales y los resultados organizacionales.

La tradición de la Gestalt enfatiza que el clima está compuesto de muchas percepciones y experiencias. Lewin et al. (1939) fueron quienes introdujeron el término clima social al mundo de la investigación en psicología.

Por clima social se referían a la naturaleza de la relación creada entre líderes y seguidores, en función de los comportamientos de los líderes.

A través de su estudio, los autores analizaron las actitudes, sentimientos y procesos sociales de grupos de niños de diez años en un campamento de verano. Los autores interpretaron las diferencias en los comportamientos de los niños en función del clima que generaban diferentes estilos de liderazgo: democrático, autocrático y permisivo. La investigación mostró que los niños eran más agresivos entre sí en la condición autocrática, cooperaban más en la democrática, y estaban menos involucrados en las actividades bajo el modelo de liderazgo permisivo. Los autores atribuyeron las diferencias en los comportamientos al clima social creado por los líderes. Si bien el artículo fue titulado “clima social”, usaron de forma intercambiable los términos de “clima”, “atmósfera social” o simplemente “atmósfera” del grupo.

En 1953 Fleishman retomó el tema del clima a partir de las investigaciones que formaron parte de los proyectos de Liderazgo de la Ohio State University. El foco en el clima planteado por Fleishman fue a su vez influido por el trabajo de Lewin et al. (1939). Como parte de los estudios de liderazgo de la Ohio State University, se entrenaba a líderes de equipos para ser más considerados con las necesidades y sentimientos de los empleados, en lugar de simplemente dar órdenes. En el artículo de Fleishman (1953), el clima de liderazgo fue definido como la forma en que los jefes de los líderes de equipo entrenados, generaban las condiciones (clima) para que la aplicación de lo aprendido realmente ocurriera. La investigación reveló que cuando los jefes reconocían y promovían una orientación más humanista (en línea con la formación), la misma era efectivamente implementada por los líderes de equipo formados. Mientras que cuando los jefes eran menos considerados con las personas y más estructurados, los líderes de equipo al retornar a sus puestos de trabajo después de recibir la formación, mantenían el mismo comportamiento que antes de la misma.

En definitiva, el clima creado por los jefes era lo que efectivamente influía en los líderes de equipo formados en lugar de lo que se les había enseñado en la formación.

Fleishman, de la misma forma que Lewin y colegas, se focalizó en un tipo particular de clima: en este caso, el clima de liderazgo. El autor enfatizó que el clima creado en cada nivel de la organización es importante para que la formación sea efectiva y pueda ser transferida al ambiente de trabajo con el objetivo final de mejorar la efectividad organizacional.

Argyris (1957, 1960) analizó la *organización formal* creada por los niveles de dirección y sus implicaciones para el bienestar de los trabajadores. El autor enfatizaba la falta de alineación entre la organización formal y las necesidades de los trabajadores; a su vez, describía cómo las organizaciones infantilizan a sus trabajadores a través de los procesos poco participativos y poco desafiantes que les imponían. Si bien el autor mencionó la palabra clima de forma ocasional, incluyó ideas similares en su libro, por ejemplo, enfatizando cómo los ejecutivos deberían comunicar claramente a los empleados los *objetivos, políticas y prácticas* para luego asegurarse que el sistema de evaluación del rendimiento esté alineado con las mismas. El autor realizó tres observaciones relevantes acerca del clima. Por un lado, el clima de la organización tiende a ser estable mientras satisfaga las necesidades de los individuos. A su vez, la gerencia puede cambiar el clima al contratar a personas con diferentes características; siempre que los nuevos miembros contratados sean del “tipo correcto” el clima va a permanecer (referencia clara al modelo ASA (por sus siglas en inglés: Attraction-Selection-Attrition) de Schneider (1987). Finalmente, el autor desarrolló el término clima como un constructo mucho más amplio que la cultura organizacional y lo describió como un “estado homeostático” de la organización “representando muchos niveles de análisis diferentes” (Argyris, 1957, p. 516). Así pues, Argyris se convirtió en uno de los investigadores pioneros en plantear el tema de los niveles de análisis del clima.

Por su parte, McGregor en el año 1960 publicó su libro *El lado Humano de la Organización*, argumentando que son las creencias de los gerentes acerca de lo que motiva a los trabajadores, lo que finalmente determina la forma como aquéllos tratan a éstos.

McGregor planteaba dos filosofías con supuestos fundamentalmente diferentes acerca de la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. La teoría X asume que a los trabajadores no les gusta el trabajo y quieren evadir responsabilidades, que tienen poca creatividad y ambición. Como resultado necesitan ser controlados y obligados a que pongan esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales. La teoría Y por su parte asume que los trabajadores desean poner esfuerzo y se comprometen con los objetivos por los cuales son recompensados, y buscan responsabilidad y la posibilidad de ser creativos. Como parte de esta discusión, McGregor dedicó un capítulo al “clima gerencial” refiriéndose al clima de la relación supervisor-subordinado. En una de las primeras menciones del autor respecto al clima comenta que “muchas manifestaciones comportamentales sutiles de las actitudes de los gerentes generan lo que usualmente se refiere como clima psicológico de la relación” (McGregor, 1960, p. 134). En capítulos siguientes McGregor señaló, en línea con Argyris (1958), una perspectiva más amplia del clima, refiriéndose al “contexto más amplio del clima creado por las políticas, prácticas, estructura organizacional, y filosofía general de la organización” (McGregor, 1960, p. 199). Al finalizar el último capítulo sugirió que el clima gerencial tiene implicaciones importantes en dos áreas principales: las expectativas de los subordinados en relación con el logro de objetivos, y las necesidades de satisfacción de los subordinados. De esta manera, McGregor visualizaba las relaciones establecidas entre gerentes y subordinados como creadores del clima para el logro de objetivos y la satisfacción.

En línea con los planteamientos de Argyris (1957) y de McGregor (1960), Likert en 1961 propone que los gerentes necesitan cambiar el enfoque de control del personal (desarrollado a través del ejercicio de la autoridad en la línea

defendida por Taylor (1911)), y propuso cuatro sistemas a través de los cuales la organización puede moverse en un continuo que va desde ser completamente autocrática a ser completamente participativa: autoritarismo explotador, autoritarismo benevolente, consultativo y grupo participativo. Si bien Likert no se refiere explícitamente al clima, discute ideas similares. Por ejemplo,

los valores del grupo, la estabilidad de esos valores, la atmósfera del grupo, el nivel de conformidad requerido por el grupo, van a determinar si el mismo es probable que tenga un impacto positivo o negativo en el crecimiento y comportamiento de sus miembros. (Likert, 1961, p. 162)

Las referencias de Likert a valores aparecen más alineadas con conceptualizaciones más modernas de cultura, mientras que su descripción de atmósfera (“el supervisor de cada grupo de trabajo ejerce una influencia mayor en establecer el tono y la atmósfera de ese grupo, a través de los principios y prácticas de liderazgo” (Likert, 1961, p. 167)) se alinea con conceptualizaciones del clima.

El primer texto académico donde se hace referencia al clima fue la primera edición del libro *Industrial Psychology* (1961) de Gilmer. En el mismo, el autor incluye dos secciones específicas respecto al clima. La primera fue en el capítulo “Las estructuras de las organizaciones” con una sección llamada “El clima psicológico de la industria” (Gilmer, 1961). En el mismo Gilmer asimiló clima a la personalidad o carácter de la organización. A lo largo del libro, Gilmer usó el término clima como una forma de capturar elementos que actualmente estarían considerados dentro de los conceptos de clima y cultura. La otra sección sobre clima se llamó “El clima psicológico de trabajo” dentro del capítulo “Actitudes, satisfacción con el trabajo y moral de la industria” (Gilmer, 1961). Aunque no usó el término clima frecuentemente, sí comenta al inicio de la sección que “los aspectos sociales de los grupos de trabajo, liderazgo y organización, todo suma al clima psicológico donde la persona trabaja” (Gilmer, 1961, p. 205). En 1964 Forehand y Gilmer, observando que el clima tenía un significado diferente para

diferentes autores, sugieren la siguiente definición de clima: “el conjunto de características que describen una organización y (a) la distingue de otras; (b) es relativamente estable a lo largo del tiempo; y (c) influye sobre el comportamiento de los miembros de la organización” (Forehand y Gilmer, 1964 p. 362). Los autores abarcan de esta manera características de los conceptos modernos de clima y cultura. Una aportación importante que realizan, es poner de manifiesto el rol del contexto para entender el comportamiento de las personas en la organización, de la misma manera que lo haría Schein en 1965.

Schein (1965) propone la necesidad de visualizar a la organización desde una perspectiva sistémica proponiendo que el comportamiento individual sólo puede ser completamente entendido cuando es visualizado en el contexto de un sistema social complejo. El autor propuso a su vez que la noción de la administración científica y su supuesto de que las personas se motivan por dinero ya no era válida. Su foco en la organización como un todo, brindó una base adecuada para los conceptos de clima y cultura, aunque prácticamente no menciona dichas palabras a lo largo del libro. La referencia más directa que realiza en relación al clima y la cultura es cuando se refiere a Fleishman (1953) y su investigación en entrenamiento de líderes. Schein (1965) lo describe de esta manera: “los efectos del entrenamiento estaban íntimamente relacionados con la cultura o el clima de los departamentos de donde provenían los entrenados. Esos climas tenían efecto tanto en los entrenados como en el propio entrenamiento” (p. 38). Schein otorgó un énfasis importante a la necesidad de focalizarse en la organización como un todo. Esta idea fue fundamental para la literatura contemporánea en clima y cultura organizacional.

Otro de los aportes en esta etapa es el de Katz y Kahn (1966). Estos autores desarrollaron un texto focalizado en las organizaciones como sistemas sociales aplicando la teoría de los sistemas abiertos al estudio de las organizaciones humanas. Si bien hubo poca mención al concepto de clima en su libro, incluyeron una sección llamada “cultura y clima organizacional” (Katz y Kahn,

1966). Dentro de esta sección se refirieron al tema usando los dos términos en forma intercambiable: “el clima o la cultura del sistema refleja al mismo tiempo, las normas y los valores del sistema formal, así como las reinterpretaciones de los mismos en el sistema informal” (Katz y Kahn, 1966, pp. 65-66). Esta idea que la cultura o el clima no es algo que exista en la estructura formal de la organización, sino en la interpretación realizada por los miembros de la organización, es un concepto vigente en la actualidad.

En 1967, Tagiuri y Litwin realizaron una conferencia en Harvard Business School acerca del tema clima organizacional. Los autores (1968) compilaron los trabajos presentados en esa conferencia en un libro. Reichers y Schneider en el año 1990 señalaron que esta conferencia y el libro subsiguiente, marcaron el inicio de la perspectiva contemporánea en clima. Tagiuri (1968) describió al clima de la siguiente manera: “es capaz de ser compartido (como consenso) por varias personas en la situación, y de ser interpretado en términos de significados compartidos (con alguna variación individual en relación al consenso)” (p. 25).

Si bien los primeros investigadores se referían a un tipo particular de clima (p.ej., Lewin et al., 1939; McGregor, 1960), a finales de los años 60 y principios de los 70 hay un cambio en los investigadores que intentan capturar la totalidad del clima de la organización en todas sus dimensiones a través de un clima genérico o molar, ejemplos de estos autores incluyen: Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970; Litwin y Stringer, 1968; y Schneider y Bartlett, 1968, 1970.

Litwin y Stringer en el año 1968 en su libro *Motivación y Clima Organizacional* utilizaron el concepto de clima como puente entre las teorías de motivación individual y las conceptualizaciones más macro de las organizaciones. Los autores definieron al clima como “un conjunto medible de propiedades del ambiente de trabajo, percibidas en forma directa o indirecta por las personas que viven y trabajan en ese ambiente, que influye sobre la motivación y el comportamiento de las mismas” (Litwin y Stringer, 1968, p. 1).

Es en esta primera etapa cuando Litwin y Stringer (1968) desarrollaron una de las escalas más utilizadas en la investigación temprana respecto al clima, la cual incluía seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, recompensas, riesgo, calidez, y tolerancia al conflicto.

Los propios autores reconocieron en su momento que capturar todo el contenido del clima en una única medida podría no ser lo más razonable, adelantándose a una de las críticas del constructo que se plantea en la próxima etapa. Schneider y Bartlett (1968, 1970) incluyeron el concepto del rol de la situación para entender mejor el rendimiento individual. Para ellos el estudio del clima era necesario porque un foco único en las diferencias individuales, típicas de la selección de personal, dejaba fuera otro aspecto importante del rendimiento individual: la situación, el contexto. Estos autores desarrollaron un instrumento para medir el clima también con seis dimensiones: apoyo de la gerencia, estructura gerencial, preocupación por los nuevos empleados, conflictos intra-agencia, independencia de agente, y satisfacción general. Finalmente, en esta etapa se encuentran los aportes de Campbell et al. (1970). Los autores realizaron una revisión de la literatura y encontraron cuatro dimensiones presentes en forma consistente en las investigaciones realizadas hasta la fecha: autonomía individual; grado de estructura de la situación; orientación de compensación; y consideración, calidez y apoyo. Uno de los aportes más interesantes que realizaron los investigadores fue la referencia al clima como una propiedad de los ambientes y no de los individuos, sin duda adelantándose a lo que sería otras de las críticas más relevantes en la temática del clima.

Se presenta a continuación en la Tabla 2.1, un resumen de las principales dimensiones de clima molar (basado en Ehrhart et al. (2014)).

Tabla 2.1: Dimensiones de clima molar

Dimensiones de clima molar	Litwin y Stringer (1968)	Schneider y Bartlett (1968)	Campbell et al. (1970)
Estructura/estándares	X	X*	X*
Consideración/Facilitación			X
Calidez	X		X
Apoyo	X	X*	X
Compensaciones	X		X
Conflicto/estrés		X	
Autonomía/Independencia	X	X	X
Satisfacción/Espíritu		X	
Cambio/Variedad			
Cooperación			

*Nota:* \*indica que la dimensión estaba acompañada de la palabra “liderazgo” o “gerencial”

Jones y James (1979) desarrollarían en forma posterior una medida general que consolida las dimensiones del clima molar para medir el ambiente laboral percibido, la cual describiremos en la siguiente etapa de este capítulo.

Como ya fuera mencionado, la investigación en clima organizacional precede a la de cultura organizacional. Esta diferencia en la evolución se pone en evidencia en la cantidad de artículos académicos relativos a la temática del clima que fueron producidos en esta etapa, en contraste con el desarrollo académico en la temática de cultura. Esta diferencia se explica en el inicio contemporáneo de la investigación en cultura organizacional en el año 1979. En esta etapa inicial, la cultura recién estaba surgiendo como un constructo en la literatura fuera del ámbito antropológico y por tanto mostrando las primeras aplicaciones del término al ámbito organizacional.

### 2.1.2. Segunda etapa (1971-1985): desafíos en el estudio del clima

Esta etapa se caracteriza por una profundización del interés en el estudio del clima, incluyendo el impacto del mismo en diferentes medidas de resultado. De la mano de un mayor desarrollo teórico, surgen un conjunto de críticas respecto al constructo que incluyen la falta de claridad en relación a si el clima es un atributo del individuo o de la organización; la falta de consenso en relación a los niveles de análisis; la falta de diferenciación respecto a otras variables organizacionales de relevancia; y la falta de validación del clima organizacional respecto a medidas objetivas. Estos cuestionamientos y su resolución, sientan las bases para la consolidación de la investigación en la temática.

Pritchard y Karasick (1973) estudiaron los efectos del clima organizacional en el rendimiento laboral y la satisfacción. Los autores encontraron evidencia empírica de que la satisfacción estaba relacionada positivamente con las percepciones individuales del grado de apoyo y amigabilidad del clima. A su vez, el clima estaba fuertemente relacionado con el rendimiento de la sub-unidad.

Payne y Mansfield (1973) examinaron la relación entre las variables de contexto, estructurales, y variables de clima a nivel organizacional, mientras se evaluaba el papel de las posiciones jerárquicas de los individuos en las percepciones del clima. En el estudio participaron 387 personas de diferentes niveles correspondientes a 14 organizaciones. Los resultados apoyaron la idea de que las personas con una mayor posición jerárquica tienden a percibir a su organización como menos autoritaria, que provee trabajo más interesante, más amigable y más dispuesta a innovar. El análisis del papel de la estructura en el clima organizacional ya había sido planteado en los estudios de la Universidad de Aston realizados durante los años 60 y 70 (para una revisión ver Payne y Pugh, 1976). Lawler, Hall y Oldham (1974), por su parte, examinaron si la estructura y los procesos de la organización estaban relacionados con el clima de la organización. El estudio abarcó a 117 directores de organizaciones de investigación y desarrollo, y a 291 científicos en un subgrupo de 21 de esas

organizaciones. Los resultados demostraron que las variables de procesos (asignación de presupuestos, asociación entre evaluaciones del rendimiento y compensaciones, etc.) estaban significativamente relacionadas con el clima de la organización percibido por los científicos. Este clima percibido, a su vez, estuvo relacionado significativamente con medidas de rendimiento y satisfacción laboral. Los autores no encontraron apoyo respecto a la estructura como variable de influencia en el clima organizacional. Concluyen que el clima pareciera estar influenciado por factores que afectan en forma más directa las percepciones cotidianas del personal respecto a sus experiencias laborales.

A través de los aportes de los autores y de los distintos estudios realizados en esta etapa, surgen una serie de críticas: la falta de claridad en relación a si el clima es un atributo del individuo o de la organización (Guion, 1973); la falta de consenso en relación con los niveles de análisis del clima (James y Jones, 1974; Schneider, 1975); la falta de diferenciación respecto a otras variables organizacionales de relevancia (p.ej., la satisfacción laboral) (Guion, 1973; James y Jones, 1974; Schneider, 1975); la falta de validación del clima organizacional respecto a medidas objetivas (Hellriegel y Slocum, 1974; James y Jones, 1974); y críticas respecto a la evidencia inconclusa en la relación clima-rendimiento (Hellriegel y Slocum, 1974; Pritchard y Karasick, 1973).

La falta de claridad en relación a si el clima es un atributo del individuo o de la organización fue propuesta por Guion (1973) argumentando que el clima era estudiado a nivel individual por conveniencia más que por razones teóricas: "... la mayoría de los psicólogos (aún aquellos con una fuerte influencia en la sociología o las ciencias físicas) tienen más experiencia y se sienten más confortables al pensar acerca de los atributos de los individuos" (p. 121). Esto se debió a que la investigación sobre el clima desde sus inicios se desarrolló mayoritariamente a nivel individual, siguiendo la tradición de los psicólogos industriales interesados en el análisis de las diferencias individuales.

James y Jones (1974) aportaron una solución para resolver de forma conceptual esta cuestión, llamándole *clima psicológico* al clima operacionalizado a nivel individual, y *clima organizacional* al operacionalizado al nivel de unidad (p.ej., organización, departamento) a través de la agregación de los datos. Si bien esta distinción inicialmente parecía depender del criterio de interés del investigador, las diferencias entre estos dos enfoques a lo largo del tiempo se harían más visibles.

Este aporte de James y Jones (1974) fue muy relevante para ayudar a clarificar el nivel de análisis usado en las investigaciones. Los propios autores realizaron varias contribuciones en forma posterior en relación a este tema. Jones y James (1977) identifican una serie de dimensiones que caracterizaban la percepción individual (clima psicológico) en diferentes situaciones. A su vez, en su estudio los autores señalaron que la agregación de las medidas de clima psicológico solo resultaba apropiada en aquellas unidades homogéneas y en niveles bajos de la organización. En un artículo posterior referido al mismo estudio, Jones y James (1979) definieron al clima psicológico de la siguiente manera: (a) se refiere a la descripción cognitiva del individuo respecto a una situación; (b) involucra un proceso psicológico de percepciones específicas que son transformadas en representaciones más abstractas de las situaciones; (c) tiende a estar más cerca de las características que tienen un efecto directo e inmediato con la experiencia del individuo; y (d) es multidimensional, con un rol central de las dimensiones que aplican a una variedad de situaciones. Los autores reconocieron en línea con Schneider (1975) que puede haber dimensiones adicionales para describir situaciones particulares. Concluyeron a su vez, que las percepciones individuales de las condiciones de un área de trabajo pueden ser resumidas en forma parsimoniosa para describir un amplio número de contextos. A su vez, indicaron que las percepciones solo deben ser agregadas si hay sub - unidades relativamente homogéneas.

Continuando con las contribuciones vinculadas al nivel de análisis, James (1982) advierte acerca de la necesidad de interpretar adecuadamente la *unidad de*

la *teoría* del clima, esto es el nivel apropiado para operacionalizar el constructo (p.ej., individuo u organización), y la *teoría de composición* del clima la cual refiere a cómo un constructo que fue operacionalizado en un nivel de análisis, (p.ej., clima psicológico) está relacionado con otro constructo operacionalizado en un nivel de análisis diferente (p.ej., clima organizacional).

Los temas de nivel de análisis serían retomados en forma posterior por James, Demaree y Wolf (1984), quienes desarrollaron una medida de acuerdo entre los miembros de las unidades de trabajo ( $r_{WG}$ ), la cual en forma subsiguiente se convirtió en un requerimiento a reportar en la investigación del clima (Bliese, 2000). Glick (1985) por su parte señaló que la investigación futura debería focalizarse en la organización, en lugar del individuo como unidad de análisis, para evaluar y mejorar la validez y fiabilidad de las medidas de clima organizacional.

Otra de las críticas de los investigadores se refiere a la falta de claridad del constructo clima y su diferenciación con otras variables ya existentes. Forehand y Gilmer (1964) propusieron que el clima es el conjunto de características que describe a una organización y que (a) la distingue de otras organizaciones; (b) es relativamente estable a lo largo del tiempo; y (c) influencia el comportamiento de las personas en la organización. Esta definición fue considerada por los autores de la época como “demasiado amplia” y generó críticas respecto a la falta de diferenciación del clima en comparación con otras variables organizacionales. En este sentido, Guion (1973) señaló que el clima es de los conceptos “menos tangibles” que han surgido a lo largo del tiempo (p. 121). James y Jones (1974) a su vez, sugirieron que no estaba claro si el clima aportaba algo más allá de otros grupos de variables como la estructura, procesos, sistema de valores y normas, liderazgo, etc. Los investigadores señalaron la necesidad de investigar los límites del clima organizacional definiendo las dimensiones y constructos a ser incluidos en el dominio del clima; y a su vez, la diferenciación respecto a otras variables. Schneider (1975) responde a esta crítica defendiendo la diferencia entre la satisfacción laboral y el clima organizacional.

El autor señaló que se diferencian en el nivel de abstracción (micro en lugar de macro, respectivamente); en la naturaleza del constructo (valorativo con carga afectiva en lugar de descriptivo a través de la percepción); y el nivel de análisis (individual en lugar de organizacional). A su vez, Schneider y Snyder (1975) realizaron un estudio para identificar las similitudes y diferencias entre respuestas de una medida de clima, respuestas de dos medidas de satisfacción y medidas de efectividad organizacional, concluyendo que el clima y la satisfacción no son equivalentes. La diferenciación entre el clima y la satisfacción se resolvería a través de la definición clara de los dos constructos, el clima como las percepciones descriptivas del personal respecto al ambiente organizacional, y la satisfacción laboral como las evaluaciones del personal respecto a su trabajo y las condiciones en las que lo realiza (James y Jones, 1974; LaFollette y Sims, 1975; Payne, Fineman y Wall, 1976; Schneider y Snyder, 1975).

Otro aspecto criticado por los investigadores respecto al estudio del clima organizacional, es la falta de validación del mismo respecto a medidas objetivas. Hellriegel y Slocum (1974) señalaron que la mayoría de los investigadores en clima indican una relación entre el clima y otros constructos subjetivos referidos al trabajo, la organización, etc. Sin embargo, concluyeron en la necesidad de demostrar en forma empírica que estos criterios internos se vinculan en forma sistemática con criterios más objetivos como son la rotación, el rendimiento, los costos de la unidad, etc. James y Jones (1974), en este mismo sentido, señalaron la necesidad de investigar las relaciones entre medidas del clima organizacional y diferentes medidas de resultados: comportamientos individuales y actitudes; y el rendimiento organizacional. Lawler et al. (1974) por su parte encontraron relaciones significativas entre el clima e indicadores objetivos de rendimiento.

Schneider (1975) cuestionó la idea de que el clima organizacional tuviera un sentido genérico separado de un foco en particular vinculado a un criterio de interés. En este sentido, el investigador realizó una revisión de los avances conceptuales en el clima con los siguientes dos objetivos: proveer evidencia de la

importancia del concepto del clima para entender el comportamiento de las personas en el trabajo, y generar un marco que guíe la investigación futura en la temática. Las conclusiones del autor marcaron un hito en la literatura del clima al distinguir entre un *clima molar* y *climas específicos* o *climas con foco*. Concluyó su artículo proponiendo que el clima se refiere a las percepciones molares que las personas tienen de sus ambientes de trabajo y que las mismas son desarrolladas como forma de darle marco a los comportamientos en la organización. A su vez, señaló que las personas en un ambiente de trabajo tienden a compartir el clima de ese ambiente, que el clima es diferente de la satisfacción laboral, y que las organizaciones probablemente desarrollen diferentes tipos de climas. Como lo mencionáramos en la etapa anterior, los primeros investigadores en el tema de clima se orientaron a estudiar un tipo de clima específico: por ejemplo, Fleishman (1953) respecto al clima de liderazgo; McGregor (1960) respecto al clima gerencial; Christie y Merton (1958) respecto al clima de valores; Pelz y Andrews (1966) respecto a climas productivos; y Frederiksen, Jensen y Beaton (1972) respecto al clima de innovación versus reglas. Sin embargo, es a partir del artículo de Schneider (1975) donde se impulsan los climas específicos que se focalizan en alguna faceta de la organización.

En particular, dentro de los climas con foco se impulsa la investigación en el clima de servicio y el clima de seguridad, desarrollándose medidas específicas para evaluar ambos climas. Schneider, Parkington y Buxton (1980) realizaron el primer estudio sobre el clima de servicio donde se examinó la importancia de las percepciones del personal relativas a prácticas y procedimientos vinculados al servicio a los clientes, para predecir la percepción de servicio de los clientes en una muestra de 23 sucursales bancarias. Los autores encontraron evidencia empírica apoyando la relación entre el clima de servicio y las percepciones de los clientes respecto a la calidad del servicio. De esta forma el estudio mostró que el personal era sensible a las percepciones de los clientes en relación a la calidad del servicio de la sucursal bancaria.

Adicionalmente, las percepciones del personal respecto a las prácticas y los procedimientos de servicio, eran consistentes con las percepciones generales de los clientes respecto a la calidad del servicio. Schneider y Bowen (1985) obtuvieron resultados similares en una muestra de 142 empleados y 968 clientes de 28 sucursales bancarias. Los investigadores encontraron apoyo respecto a una relación positiva entre el clima de servicio del personal de la sucursal y las percepciones de los clientes respecto a la calidad del servicio en dicha sucursal.

Abbey y Dickson (1983) por su parte, obtuvieron resultados similares respecto al clima de innovación, en un estudio de los subsistemas de Investigación y Desarrollo de compañías de semi-conductores. Los investigadores realizaron su estudio con base a los siguientes supuestos: que los sub sistemas de investigación y desarrollo son los iniciadores primarios de las innovaciones tecnológicas; y que el clima de trabajo de los subsistemas de investigación y desarrollo es una cualidad relativamente estable del ambiente de trabajo que influencia el comportamiento del grupo, las actitudes y el rendimiento.

La investigación en clima de seguridad surgió de un estudio de Zohar (1980). El autor aplicó una medida del clima de seguridad desarrollada en base a la literatura existente, en una muestra de 20 fábricas de diferentes industrias. Zohar demuestra que el clima de seguridad está significativamente relacionado con los niveles generales de seguridad en la fábrica. Esta variable fue medida a partir de las calificaciones independientes de comportamientos seguros dentro de las fábricas ofrecidas por inspectores de seguridad.

Schneider y Reichers (1983) resumieron los avances del constructo del clima hasta la fecha. Por un lado, señalaron avances conceptuales del clima como alternativa útil respecto a las teorías motivacionales para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo. A su vez, agregaron que el clima pone un énfasis en la importancia del fenómeno grupal en la investigación organizacional. Por otro lado, sugirieron avances en los niveles de análisis señalando que mientras los investigadores motivacionales tendían a concentrarse

en explicar los fenómenos desde una perspectiva individual, el clima tiende a focalizarse en niveles agregados de información para identificar relaciones entre grupos de percepciones, y resultados relevantes para la organización. Otros avances señalados por estos autores incluyen la distinción entre clima psicológico y clima organizacional (James y Jones, 1974); y la distinción del clima respecto a medidas actitudinales como la satisfacción laboral (Schneider y Snyder, 1975). Finalmente señalaron como un logro importante en el estado del conocimiento del clima la idea de que el contexto laboral tiene muchos climas y que los mismos tienen un significado específico (“clima para algo”), como se mencionara anteriormente.

Por otro lado, Schneider y Reichers (1983) reflexionaron acerca de los desafíos de la unidad de análisis y los niveles apropiados de agregación de la información. En este sentido, señalaron que el tema dependía de los usos que se quisiera dar a la información obtenida y la forma como se hubieran descrito los ítems en la encuesta (p.ej., si el investigador quería evaluar el clima de apoyo de los supervisores en unidades de trabajo, entonces la unidad de trabajo era la unidad de análisis adecuada, y las respuestas del personal al interior de las unidades eran agregadas y comparadas con las respuestas de las otras unidades). Los autores señalaron que en la medida que los individuos de una unidad están de acuerdo respecto a percepciones de una práctica o un procedimiento (lo cual estaría indicado por una desviación típica baja), los investigadores deberían sentirse confiados que sus datos agregados reflejan la realidad de esa unidad. En este sentido, James (1982) propone una forma de analizar el acuerdo al interior de las unidades, señalando que el uso de agregaciones tiene que estar basado en demostrar que hay un significado psicológico compartido que lo justifique.

Asimismo, Schneider y Reichers (1983) analizaron las fuentes generadoras del clima compartido, donde si bien reconocieron cierta influencia en el clima de las perspectivas estructuralistas y el modelo ASA, sugieren una nueva fuente del

clima llamada interaccionista simbólico. En la perspectiva estructuralista u objetiva la influencia se realiza a través de la exposición que los miembros tienen respecto a las características estructurales de la organización como el tamaño, los niveles, la jerarquía, y el grado de formalización. En la perspectiva ASA, la influencia se da a través de los procesos de selección, atracción y abandono de los miembros de la organización. Los autores proponen la perspectiva interaccionista simbólica, otorgándole un énfasis especial al significado de las interacciones sociales y los significados compartidos a nivel de unidad. De esta forma, los miembros de la misma unidad de trabajo interactúan y se comunican acerca de sus experiencias, definen e interpretan los significados de los eventos, procedimientos y prácticas en el trabajo. Como resultado de este proceso, a lo largo del tiempo, las percepciones de los miembros tienden a converger, en forma similar al proceso de socialización de los nuevos miembros. Esta convergencia promueve el surgimiento de climas únicos para la unidad donde ocurre la interacción. En línea con el planteamiento de Schneider y Reichers (1983), Ashforth (1985) sugirió el enfoque interaccionista como reconciliador de los enfoques objetivista y el subjetivista respecto a la formación del clima. Glick (1985) por su parte, señaló que el clima organizacional es el resultado de procesos sociológicos organizacionales y por tanto tiene que ser conceptualizado como un fenómeno organizacional y no como una simple agregación del clima psicológico. En su artículo propone una serie de acciones para clarificar cinco aspectos, algunos de los cuales fueron identificados previamente en este capítulo como desafíos del constructo clima:

- *las unidades de la teoría*: el investigador propone que se deben reconocer múltiples unidades de teoría y análisis del clima, como mínimo: individual, sub-unidad, y organizacional (los dos últimos de acuerdo con el autor, proveen el contexto en el cual el clima psicológico debe ser entendido);
- *los determinantes del clima*: el autor sugiere tres metodologías para estudiar los determinantes del clima: los estudios longitudinales, los

estudios de socialización de los nuevos miembros como una etapa clave en el desarrollo y transmisión del clima (Schneider y Reichers, 1983), y el análisis de redes para mapear las comunicaciones y los patrones de interacción asociados con los diferentes climas (Joyce y Slocum, 1984; Schneider y Reichers, 1983);

- *las reglas de composición* para relacionar el clima organizacional con el clima psicológico: el autor argumenta que el clima organizacional existe en todas las organizaciones más allá del grado de acuerdo que exista a nivel del clima psicológico;
- *el acuerdo a nivel perceptual*: en este sentido el autor plantea que el acuerdo de medidas perceptuales del clima organizacional debe ser interpretado estrictamente en términos de cuán correcto es el método, y por tanto sugiere métodos para verificar la validez y fiabilidad del constructo; y por último
- *las dimensiones del clima*: el planteamiento del autor se refiere a la amplitud de los aspectos que mide el clima organizacional, muchos de los cuales ya eran constructos medidos específicamente. Glick (1985) sugiere que uno de los enfoques para limitar esta amplitud implica usar dimensiones del clima que puedan estar asociadas con diferentes criterios de interés, como por ejemplo el estudio de Zohar (1980) en climas de seguridad, y los trabajos de Schneider en climas de servicio (Parkington y Schenider, 1979; Schneider y Bowen 1985; Schneider et al., 1980).

### 2.1.3. Tercera etapa (1986 – 1999): la consolidación del clima

Es en esta etapa en la cual Kozlowski y Doherty (1989) señalan que los dominios de investigación del clima y el liderazgo están entrelazados y que ha habido muy poco desarrollo teórico o investigación empírica que aborde

directamente el vínculo entre estos dos constructos. Los investigadores desarrollan un estudio empírico integrando el clima y el liderazgo encontrando una relación positiva entre ambas variables, de forma tal que los subordinados que tenían relaciones de alta calidad con sus supervisores mostraron percepciones del clima más positivas, mayor consenso respecto al clima, y percepciones más similares a las de los supervisores (respecto de los subordinados con relaciones de menor calidad). Los investigadores señalan la necesidad de profundizar teórica y empíricamente en la relación entre el clima y el liderazgo en estudios futuros.

James y James (1989) por su parte profundizan en el desarrollo del constructo de clima psicológico a través de un factor psicológico genérico del clima (PCg). El estudio se basó en la teoría que los factores que subyacen las evaluaciones emocionales de las personas respecto a los ambientes de trabajo, reflejan el grado en que el ambiente es percibido como beneficioso o negativo para el bienestar del personal. De esta forma, los autores definieron el clima psicológico como el conjunto de percepciones que reflejan cómo el ambiente de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales (p.ej., ambigüedad en los roles) son evaluados cognitivamente y representados en términos de su significado por parte de los individuos. Las dimensiones incluidas en este factor fueron: (a) conflicto y ambigüedad en los roles, (b) desafío de los roles y autonomía, (c) apoyo y facilitación por parte de los líderes, (d) cooperación de los equipos de trabajo, amigabilidad y calidez. James et al. (1988, 1990) proponen que el clima es fundamentalmente una percepción individual porque la atribución de significado ocurre a través de la cognición de las personas. De esta manera, si los individuos comparten estas percepciones los investigadores sugieren que en todo caso podría haber un “ambiente psicológico compartido” reforzando la idea de que las agregaciones son simplemente eso, y no una construcción con significado en sí mismo (James et al., 1990, p.62).

Otro aporte relevante en esta etapa se refiere a la contribución respecto a los niveles de análisis que realiza Chan (1998).

El investigador define diferentes modelos de composición que especifican la relación funcional entre constructos que están en diferentes niveles de análisis (p.ej., nivel individual, equipo, nivel organizacional). Estos modelos han sido fundamentales para el desarrollo de los análisis multinivel en la actualidad.

Hay dos contribuciones adicionales en esta etapa respecto al clima molar que vale la pena mencionar. El primer aporte es el de Burke, Borucki y Hurley (1992) los cuales encontraron apoyo empírico para la existencia de un clima molar de las percepciones del personal, compuesto por dos factores: la preocupación por el bienestar de los empleados, y la preocupación por el bienestar de los clientes. El razonamiento teórico era que las evaluaciones cognitivas que los empleados realizaban de los atributos del ambiente de trabajo, reflejarían el grado en que el ambiente de trabajo era considerado beneficioso, para el individuo y para los clientes de la organización. En este estudio, los autores extendieron la proposición de L.A. James y L.R. James (1989) acerca de la existencia de un factor de orden superior del clima psicológico para sugerir un modelo de dos factores de nivel superior. Este modelo representaba las evaluaciones cognitivas de las características del contexto laboral en términos de su impacto en el bienestar del personal y otros grupos de interés. Desde una perspectiva cognitiva, las categorías de estructuras mentales que organizan las experiencias pasadas y facilitan la interpretación de atributos del ambiente (p.ej., eventos y procesos) han sido referidas como esquemas mentales (Mandler, 1982). Extendiendo la proposición de L.A. James y L.R. James (1989) que los factores del clima psicológico de primer orden reflejan esquemas basados en valores personales, Burke et al. (1992) proponen que además de valores personales, los factores de primer orden reflejan valores organizacionales y prácticas de gestión. Es así que, estos valores personales y organizacionales, generarían esquemas mentales para darle sentido al ambiente de trabajo sugiriendo lo que es significativo y valioso para las personas.

El segundo aporte es el de Ostroff (1993), la investigadora organiza varias dimensiones del clima molar identificadas en la literatura en tres categorías: *afectiva*, definida como aquellos aspectos del clima relacionados con lo interpersonal y las relaciones sociales entre los trabajadores; la *cognitiva*, representa dimensiones relacionadas con la persona o el involucramiento del individuo en las actividades laborales; y la *instrumental*, definida como los aspectos del clima vinculados a los procesos de trabajo, y el “hacer que las cosas sucedan” en la organización. Ostroff (1993) observa que la mayoría de las dimensiones del clima correlacionan entre ellas, lo cual podría generar una percepción general de los miembros respecto a si la organización provee un ambiente positivo para las personas o no. En este sentido, los climas molares (p.ej., clima de bienestar) podría proveer las bases de forma tal que los empleados estén más dispuestos a adoptar focos estratégicos promovidos por políticas, prácticas y procedimientos específicos relativos al tipo de clima (seguridad, servicio al cliente, innovación, etc.; Ehrhart et al., 2014). Esta idea de que un clima de bienestar de los empleados, pueda actuar como base para desarrollar un clima de servicio fue sugerida por Schneider y Bowen (1993), aunque los autores no lo probaron empíricamente. En forma posterior, Schneider, White y Paul (1998), encontraron apoyo empírico de forma tal que la presencia de apoyo organizacional proveía las bases para desarrollar el clima de servicio de la siguiente manera: la organización obtenía información de los clientes, dicha información se compartía con el personal, que en base a esa información tomaban acciones para orientar nuevas prácticas y procedimientos al servicio al cliente. En definitiva, el estudio mostró que en aquellas organizaciones que se presta más atención a las expectativas y necesidades de los clientes y esa información se comparte con los empleados, es más probable que se generen las condiciones para un clima de servicios. Dicho clima a su vez, generaba comportamientos que impactaban en la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio.

Otro aporte interesante en esta etapa es el estudio realizado por González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza (1999) que analizaron la validez de los climas colectivos (grupos de empleados con percepciones de clima similares identificados mediante técnicas de análisis de cluster; Joyce y Slocum, 1984). Los investigadores realizaron un estudio con una muestra de 195 empleados de una agencia de administración central, evaluando si la pertenencia a los climas colectivos estaba relacionada con la pertenencia a distintas colectividades (p.ej., departamento, nivel jerárquico, antigüedad en la organización, etc.). Los investigadores sólo encontraron evidencia respecto a que el nivel jerárquico estaba relacionado con la pertenencia a los 3 climas colectivos identificados.

Finalmente, es en esta etapa que González-Romá y Peiró (1999) resumen las aportaciones que la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universidad de Valencia ha realizado al estudio del clima en las organizaciones laborales. La UIPOT ha sido pionera en el estudio del clima en las organizaciones laborales desde 1990, año en el que fue publicada la primera de ellas (Peiró y González-Romá, 1990). Algunos de los aspectos que se analizan en este resumen de aportaciones incluyen: la medición del clima, las facetas del clima, sus antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales del clima, la formación del clima agregado como percepciones compartidas por un grupo de sujetos, y sus consecuencias, así como líneas futuras de investigación (p.ej., la necesidad de profundizar el análisis multinivel).

González-Romá y Peiró (1999) realizan a su vez aportaciones respecto a la diferencia entre la cultura y el clima, adelantándose a lo que será el foco de análisis de la etapa siguiente. Los investigadores plantean que la cultura y el clima organizacional son dos constructos relacionados pero diferentes. Si bien mencionan diferentes vías a través de las cuales la cultura influencia al clima, concluyen que todavía no se han desarrollado suficientes estudios empíricos que permitan clarificar la cuestión.

#### 2.1.4. Cuarta etapa (2000 – 2014): integración de la cultura y el clima

Esta última etapa se caracteriza por el desarrollo de los climas con foco; los avances en los niveles de análisis; y el estímulo de la integración entre la cultura y el clima organizacional, la cual constituye en la actualidad uno de los retos de los investigadores (Schneider et al., 2017).

A partir de las definiciones de James y Jones (1974) la investigación en el clima psicológico y el clima organizacional se ha desarrollado hasta la fecha de forma separada. Esto se evidencia en los diferentes criterios de variables de resultado que los investigadores han utilizado. Aquellos que defienden el foco en el *clima organizacional*, utilizan resultados a nivel de la unidad y la organización: rendimiento y efectividad organizacional, satisfacción de clientes, nivel de accidentes laborales, etc. (Kuenzi y Schminke, 2009; Schneider et al., 2011b). Mientras que los investigadores que defienden el *clima psicológico* tienden a focalizarse en los resultados afectivos y actitudinales a nivel individual: bienestar, satisfacción, estrés, etc. (Carr, Schmidt, Ford y DeShon, 2003; Parker et al., 2003). Dentro de la investigación en clima organizacional se distinguen dos enfoques principales: el clima molar y los climas con foco. Un aporte a destacar respecto al clima molar es el de Patterson et al. (2005) quienes desarrollaron una escala multidimensional del clima organizacional basado en el Modelo de Valores en Competencia (MVC) (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Los investigadores señalaron que hay una ausencia de base teórica en los instrumentos utilizados para medir el clima organizacional y que por tanto las dimensiones del clima muestran mucha variabilidad. Además, señalaron que la falta de instrumentos validados, limitan las conclusiones respecto a los efectos del clima en diferentes medidas de resultado (Wilderom et al., 2000). Por tanto, desarrollaron y validaron una escala a través de un estudio realizado con una muestra de personas en 55 organizaciones manufactureras. Los investigadores concluyen que el instrumento tiene buenas propiedades psicométricas para medir las percepciones del personal en los ambientes de trabajo.

Como fuera mencionada anteriormente, el desarrollo de los climas con foco toma relevancia a partir de Schneider (1975). Es necesario mencionar que los climas con foco pueden ser divididos en dos categorías: climas estratégicos y climas de procesos (Schneider et al., 2011a, 2011b). Los climas estratégicos miden el grado en que el ambiente de la organización y las políticas, procedimientos y prácticas que se desarrollan en él, enfatizan un resultado estratégico específico que puede ser medido a través de un criterio externo (p.ej., clima de servicio, clima de seguridad, o clima de innovación). Los climas de procesos por otro lado están focalizados en los procesos internos que ocurren en la organización e incluyen el clima de justicia, de diversidad, y el clima ético.

Carr et al. (2003) plantearon que la diferencia entre los climas molares y los climas con foco implican diferentes objetivos de investigación y resultados de interés. Por ejemplo, investigadores interesados en predecir un resultado específico (p.ej., comportamientos seguros) requieren medir percepciones de un clima específico (p.ej., clima de seguridad). Los investigadores también señalaron que mientras los climas con foco han mostrado impacto en resultados específicos (Ostroff et al., 2003; Schneider, 2000; Schneider y Bowen, 1985; Zohar, 1980), 50 años de investigación empírica en constructos de clima molar no han dado los mismos frutos. Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe (2000) argumentan fuertemente la necesidad de estudiar clima con focos específicos en lugar de estudiar el clima molar o genérico, señalando que el clima organizacional tiene tantas facetas potenciales que ese tipo de medidas sin un foco, generan problemas predictivos. Nosotros entendemos que el clima molar también resulta útil para predecir otros aspectos más generales relevantes para la organización (p.ej., el bienestar afectivo).

Algunas contribuciones adicionales destacadas en esta etapa respecto a los climas con foco incluyen aportes en: el clima de servicio (Carrasco, Martínez-Tur, Moliner, Peiró y Ramis, 2014; Carrasco, Martínez-Tur, Peiró y Moliner, 2012; Hong, Liao, Hu y Jiang, 2013; Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Potocnik, 2011;

Salanova, Agut y Peiró, 2005; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz y Niles-Jolly, 2005; Schneider, Macey, Lee y Young, 2009; Zohar, 2000); el clima de seguridad (Beus, Payne, Bergman y Arthur Jr., 2010; Christian, Bradeley, Wallace y Burke, 2009; Clarke, 2006; Neal y Griffin, 2006); el clima de justicia (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner y Bernerth, 2012).

En esta etapa también se evidencian algunos aportes respecto al clima psicológico. Parker et al. (2003) señalaron que existe todavía poco acuerdo en cuáles son las dimensiones específicas del clima psicológico. Los investigadores realizaron un meta-análisis para examinar la relación entre el clima psicológico y diferentes criterios de resultados analizando 121 muestras donde percepciones del clima fueron medidas a nivel individual. Los investigadores concluyeron que el clima psicológico estaría todavía vigente y que el mismo tendría impacto en diferentes resultados de nivel individual. Sin embargo, Ehrhart et al. (2014) señalan diversas preocupaciones respecto a la investigación sobre el clima psicológico. En particular indicaron que dicho constructo está sujeto a muchas de las mismas críticas que se realizaron a la investigación en clima en los años 70. A su vez, señalaron que el factor psicológico general encontrado por L.A. James y L.R. James (1989), parecería sugerir que la literatura en clima psicológico podría reducirse a una actitud general individual de las personas respecto a su organización, lo cual se superpondría con la investigación en actitudes individuales respecto al trabajo.

Ehrhart et al. (2014) concluyen que el clima es un atributo de la unidad de trabajo (p.ej., el equipo, departamento, u organización); y por tanto el nivel de análisis apropiado es la unidad. La importancia de usar la unidad como referente fue validado en el meta-análisis de clima de justicia de Whitman et al. (2012). En este estudio, los investigadores encontraron evidencia de una fuerte relación positiva entre la justicia y la efectividad del trabajo cuando ambos constructos eran analizados en el nivel colectivo o grupal.

Otro aspecto del clima que logra importantes avances en esta etapa es la discusión respecto a los niveles de análisis. Glick (1985) señaló dos aspectos a tener en cuenta con relación a los niveles de análisis: por un lado formular las preguntas de manera descriptiva resumiendo las características de la unidad analizada en lugar de formular preguntas afectivas que reflejan las experiencias individuales de las personas; por otro lado, utilizar el referente de las preguntas específico al nivel teórico apropiado (unidad, departamento, organización). Una vez que los datos son obtenidos, los investigadores tienen que justificar la agregación de datos de nivel individual en el nivel de análisis apropiado (consistente con el nivel de la teoría, Kozlowski y Klein, 2000). Si bien ha habido un número importante de avances en este sentido que continúan hasta la fecha de elaboración de esta tesis doctoral (González-Romá y Hernandez, 2017; James, 1982; James et al., 1984), este tema se consolida principalmente a través de los desarrollos de Bliese (2000) y LeBreton y Senter (2008).

Un desarrollo reciente respecto al estudio del clima organizacional, ha sido el análisis de la variabilidad en las percepciones del clima como variable en sí misma (la fortaleza del clima). La fortaleza del clima indica el grado de acuerdo en las percepciones de clima de los miembros de una determinada unidad (p.ej., el equipo de trabajo, el departamento, la organización). La idea subyacente a la fortaleza del clima es que los climas más fuertes (con mayor acuerdo intra-unidad) promueven mayor consistencia que los climas más débiles, y por tanto esta disminución de la variabilidad es probable que genere resultados más predecibles (González-Romá et al., 2002).

Finalmente, es en este período donde se realizan contribuciones destacadas respecto a la integración de la cultura y el clima. Schein (2000) en los comentarios al *Handbook of Organizational Culture and Climate*, editado por N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (2000), se refiere al clima como un artefacto de la cultura. Esta visión no ha tenido gran adhesión a nivel de los investigadores que han desarrollado en forma más reciente modelos para integrar

ambos constructos. El autor menciona que el clima puede ser cambiado en el grado en que el clima deseado es congruente con los supuestos subyacentes. En este sentido, los siguientes ejemplos son algunos de los que Schein (2000) señala para describir la dinámica que relaciona a los dos constructos: es difícil crear un clima de equipo de trabajo y cooperación, si los supuestos subyacentes en la cultura son los individuos y la competencia porque esos supuestos propician las recompensas y mecanismos de control que fomentan la competencia individual; es difícil crear un clima de participación y empoderamiento del personal si los supuestos subyacentes en la cultura son que los jefes son quienes deciden y saben lo que hacer; de la misma forma, no es posible crear un clima de apertura si la historia de la organización ha sido penalizar a los portadores de malas noticias.

Glisson y James (2002) señalaron que son muy pocos los estudios que han examinado al mismo tiempo la cultura y el clima y que ninguno ha brindado evidencia de que dichos constructos sean diferentes o similares. Con este objetivo realizaron una investigación examinando la cultura y el clima en equipos de trabajo que gestionan casos judiciales de jóvenes y niños. Para ello, utilizaron los modelos de composición de Chan (1998) señalando que el nivel apropiado para el clima es el de consenso directo el cual utiliza al acuerdo al interior del equipo de menor nivel (p.ej., los individuos en la unidad de trabajo) como precondition para operacionalizar el constructo de mayor nivel (p.ej., el clima de la unidad de trabajo). Estos autores en línea con James (1982), señalan que el clima permanece como una propiedad de los individuos. Por otro lado, señalan que el modelo de composición de la cultura es el de consenso con cambio de referente. De esta forma como la cultura es una propiedad del sistema social o de la unidad de trabajo, no de los individuos, esta diferencia se refleja en el cambio de referente desde el individuo al colectivo. Los autores concluyen a partir de su estudio, que el clima y la cultura son constructos separados, que varían en las distintas unidades de trabajo, y que los mismos están relacionados con las actitudes en el trabajo, las percepciones y los comportamientos.

Es sólo en forma reciente, que la relación entre ambos constructos ha sido analizada en forma holística por los siguientes investigadores: González-Romá y Peiró, 2014; Ostroff et al., 2003; Schneider et al., 2011b; Zohar y Hofmann, 2012. Ostroff et al. (2003) proponen un modelo para integrar la cultura y el clima que enfatiza el rol de las políticas, las prácticas y los procesos como el mecanismo que vincula a los dos. Los investigadores señalaron que es a través de las prácticas organizacionales inspiradas por determinados valores, que se forman las percepciones del personal respecto al clima, y a partir del mismo en forma subsiguiente, se orientan las actitudes, respuestas y comportamientos de las personas. Schneider et al. (2011b) por su parte, propusieron el modelo climcult como una forma de integrar las literaturas del clima y la cultura organizacional. Los autores se centraron en una cultura organizacional de bienestar con dos roles: proveer las bases para el desarrollo de climas estratégicos, y crear un ambiente positivo atractivo para los empleados actuales y futuros. Zohar y Hofmann (2012), clarificaron los componentes del nivel profundo de la cultura (valores y supuestos básicos) y desarrollaron un modelo que integra la cultura y el clima, de forma tal que el clima organizacional es visto como la lente a través del cual se pueden visualizar los niveles profundos de la cultura. González-Romá y Peiró (2014) propusieron un modelo para vincular la fortaleza de la cultura y la fortaleza del clima, basado en las prácticas de Recursos Humanos. En el Capítulo 3 de esta tesis doctoral, se desarrolla en detalle los avances respecto a la integración de ambos constructos.

En este capítulo hemos realizado una revisión de la evolución del constructo clima, destacando la resolución de gran parte de los desafíos planteados por los investigadores a lo largo de las diferentes etapas. En este sentido, los investigadores han llegado a un razonable grado de consenso respecto a cómo resolver los temas vinculados a la agregación de los datos, los niveles de análisis, la diferenciación respecto a otras variables organizacionales, entre otros.

A su vez, una de las principales conclusiones que se desprende del desarrollo anterior, es la relevancia actual del estudio del clima con focos específicos y su impacto en medidas de resultado específicas.

A continuación, se presenta el clima con foco específico que será objeto de estudio en esta tesis doctoral: el clima de logro de objetivos.

## 2.2. CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS

Cómo señalamos previamente respecto a la evolución de la investigación académica en el constructo clima, en las últimas etapas se ha evidenciado una fuerte orientación hacia el estudio de climas con focos específicos. Esta orientación ha permitido comprobar empíricamente la relación entre climas con foco y resultados específicos vinculados a los mismos.

Los climas con foco pueden ser divididos en dos categorías: climas estratégicos y climas de procesos (Schneider et al., 2011a, 2011b). Los climas estratégicos enfatizan un resultado estratégico específico que puede ser medido a través de un criterio externo. Sin duda la investigación académica en los últimos años ha generado importantes avances en relación a ciertos climas estratégicos (p.ej., clima de seguridad, clima de servicio). Sin embargo, hay otros climas estratégicos relevantes particularmente para contextos competitivos, como por el ejemplo el clima de logro de objetivos, cuyo desarrollo actual es limitado.

El clima de logro de objetivos es un clima estratégico, dado que el mismo enfatiza un resultado valioso que puede ser medido a través de un criterio externo: el logro de los objetivos de las unidades de trabajo. González-Romá et al. (2009) analizaron el vínculo entre el clima de logro de objetivos en los equipos de trabajo y el rendimiento en un estudio de panel de dos tiempos, realizado en 155 oficinas de bancos.

Estos investigadores encontraron apoyo respecto a una relación positiva entre el clima de logro de objetivos y el rendimiento subsiguiente de los equipos, medido a través de la percepción de los miembros del equipo.

Un clima de logro de objetivos es fundamental para impulsar el rendimiento en las unidades de trabajo. Esto se logra cuando las percepciones compartidas de los miembros de la unidad respecto a los eventos, las políticas, los procedimientos y las prácticas señalan la prioridad que la organización le asigna al logro de determinados objetivos. Asimismo, los procesos de recursos humanos, en particular el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas, reforzarán la percepción de los miembros de la unidad respecto a cuáles son los objetivos que serán recompensados, apoyados y esperados.

Es razonable esperar que cuanto mayor sea el clima de logro de objetivos, mejores sean las condiciones para lograr el rendimiento esperado en las unidades de trabajo. Si bien, hay evidencia del impacto del clima de logro de objetivos en medidas de resultados (González-Romá et al., 2009), es probable que esta relación esté mediada por procesos internos de las propias unidades de trabajo. Dado el escaso avance actual en el estudio del clima de logro de objetivos como un clima estratégico, y la relevancia del logro de resultados para la supervivencia de las organizaciones que actúan en contextos competitivos, es necesario desarrollar estudios empíricos que permitan identificar los procesos a través de los cuales el clima de logro de objetivos influye sobre el rendimiento de las unidades de trabajo.





## *Capítulo III*



### ***CAPÍTULO III. INTEGRANDO LOS CONCEPTOS DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL***

En este capítulo se presentan distintas aproximaciones a la integración de los conceptos de cultura y clima que han aparecido a lo largo de los años, identificando los principales aportes propuestos por los autores respecto a las diferencias y áreas de convergencia de ambos constructos. Posteriormente, se describen los modelos más relevantes que han sido desarrollados para integrar la cultura y el clima organizacional.

#### **3.1 DIFERENCIAS Y ÁREAS DE CONVERGENCIA**

La literatura sobre la cultura y el clima organizacional se ha desarrollado a lo largo de los años, prácticamente en caminos paralelos con poca superposición conceptual, debido a sus distintos orígenes y evolución. Como ya señalamos, el inicio contemporáneo del estudio de la cultura organizacional se atribuye a Pettigrew (1979), mientras que el origen de los desarrollos sobre clima se identifica varias décadas antes, cuando Lewin et al. (1939) introducen el término clima social en el mundo de la investigación en psicología. A través de los años, algunos autores han visualizado el concepto de cultura de forma más amplia que el de clima (Fleishman, 1953), otros han señalado por el contrario que el concepto de clima es más amplio que el de cultura (Argyris, 1958), y otros han usado ambos términos de manera intercambiable (Katz y Kahn, 1966). A su vez, algunos autores se han referido al clima y a la cultura simultáneamente sin mencionar explícitamente alguno de ellos. Litwin y Stringer (1968) por ejemplo, se refieren a “ciertos factores como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, el arreglo del espacio físico, etc., influyen, a través del clima, sobre la motivación y el comportamiento de los individuos” (p.39). De esta forma, mencionan conceptos que están usualmente asociados a la cultura (como son la historia y la tradición), sin mencionar la palabra cultura.

A continuación, se presentan las aportaciones de diversos autores que han abordado explícitamente la relación entre cultura y clima, desde diferentes perspectivas. Kopelman et al. (1990) describen la cultura como el contexto organizacional que inspira las prácticas de recursos humanos implementadas, las cuales influyen sobre las percepciones de clima, el cual en forma subsecuente influye en los estados cognitivos y afectivos, y el comportamiento y la productividad del personal. Rentsch (1990) estudia las formas en que el significado atribuido a las políticas organizacionales (clima) difiere entre subgrupos (subculturas). Los resultados ofrecen evidencia empírica de que las personas que interactúan entre sí tienen interpretaciones similares de los eventos de la organización, las cuales son diferentes a los significados cualitativos asignados a eventos similares por parte de otros subgrupos. Reichers y Schneider (1990) sugieren que tanto el clima como la cultura refieren a la forma en que los miembros de la organización le dan sentido al ambiente de trabajo. Ambos constructos son aprendidos a través de los procesos de socialización y de la interacción simbólica entre los miembros del equipo. A su vez, los investigadores señalan que la cultura existe en un nivel superior de abstracción que el clima, y que el clima es una manifestación de la cultura (de la misma forma que fuera sugerido por Schein, 1985). Concluyen que la separación de la investigación en clima y cultura va a disminuir en el futuro. Moran y Volkwein (1992), por su parte, presentan cuatro aproximaciones a la formación del clima (estructural, perceptual, interactiva y cultural). A través de la aproximación cultural, el clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interactúan y comparten un modelo de referencia abstracto (la cultura organizacional) que utilizan cuando se encuentran con diferentes situaciones y contingencias. Como parte de este proceso, la cultura organizacional, operando desde los niveles más profundos, se manifiesta en el ambiente interno e informa, habilita y restringe la formación del clima.

Denison (1996) fue uno de los autores pioneros integrando ambos conceptos, y concluye su artículo de esta manera: “estas dos tradiciones en el

área de la investigación deberían ser visualizadas como diferencias de interpretación, más que diferencias en el fenómeno” (p.645). Adicionalmente sugiere que el foco de estudio de ambos conceptos es la creación e influencia de contextos sociales en las organizaciones, y por tanto concluye que se debería terminar con el debate acerca de cómo la investigación debería ser realizada (a través de métodos cuantitativos o cualitativos) para focalizarse en lo prioritario: la evolución e influencia de los contextos sociales en las organizaciones. Schein (1985) inicialmente se refiere al clima sólo como un artefacto de los niveles más profundos de la cultura, visible por los miembros de la organización. Sin embargo, en el año 2000 señala que:

para entender lo que sucede en las organizaciones y por qué sucede en esa forma, se necesitan varios conceptos. El clima y la cultura, si cada uno está definido de forma cuidadosa, se convierten en dos pilares fundamentales para la descripción y análisis organizacional. (Schein, 2000, p. xxiv)

Así, Schein muestra una evolución en la relevancia que le otorga al concepto del clima, y reconoce la importancia de ambos conceptos para la vida organizacional. A su vez, Schneider (2000) señala que la cultura y el clima organizacional se focalizan en cómo los miembros le dan sentido a la organización, y refuerzan la necesidad de integrar ambos conceptos argumentando que, si bien provienen de tradiciones diferentes, ambos conceptos facilitan un entendimiento complementario de fenómenos psicológicos similares en las organizaciones. Otros ejemplos en esta línea de investigación incluyen los trabajos de:

- Payne (2001), que desarrolla un modelo tridimensional que incluye dimensiones de consenso, omnipresencia, e intensidad psicológica, con el objetivo de responder a la pregunta de cuán cerca pueden estar la cultura y el clima organizacional;

- Glisson y James (2002), que estudian el clima y la cultura como constructos diferentes, evaluando su vínculo con las actitudes y comportamientos de equipos;
- estudios que vinculan ambas variables dentro de la literatura de los servicios de salud mental (p.ej., Aarons y Sawitzky, 2006a, 2006b; Glisson y Green, 2006; Glisson et al., 2008).

Es solamente en forma reciente, que se evidencia un mayor interés de los investigadores por el análisis conjunto de ambos constructos (González-Romá y Peiró, 2014; Ostroff, Kinicki y Muhammad, 2012; Ostroff et al., 2003; Schneider, Ehrhart et al., 2011b; Zohar y Hofmann, 2012). Estos modelos y sus respectivos aportes se describen en una sección posterior.

El creciente interés en la integración de ambos conceptos se ha visto reflejado en publicaciones como *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, editado por Cooper, Cartwright y Earley (2001); y el *Handbook of Organizational Culture and Climate*, editado por Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000a, 2011). No obstante, la mayoría de los artículos en estas publicaciones están referidos a uno u otro constructo de forma separada. En la reciente publicación de *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, editado por Schneider y Barbera (2014), se observa una amplia gama de capítulos que vinculan ambos conceptos en el análisis de diferentes temáticas (p.ej., “The Climate and Culture of Leadership in Organizations”, Day, Griffin y Louw, 2014; “Communication, Organizational Culture, and Organizational Climate”, Keyton, 2014; “Career Cultures and Climates in Organizations”, Hall y Yip, 2014; “Climate and culture strength”, González-Romá y Peiró, 2014).

En forma reciente, Ehrhart et al. (2014) reconocen que ambas variables y sus historias brindan una perspectiva de análisis única, y que ambas literaturas pueden desarrollarse y crecer al analizar las contribuciones que cada una le puede hacer a la otra. En este sentido, se presenta a continuación un resumen de las diferencias y las áreas de convergencia entre ambos conceptos, incluyendo los

aportes de Denison (1996); Ehrhart et al. (2014); Kummerow y Kirby (2014); Ostroff et al. (2013); Schneider, Ehrhart y Macey (2013); y Zohar y Hofmann (2012).

### 3.1.1. Diferencias entre cultura y clima organizacional

*Origen teórico y metodología de estudio.* El clima emerge de la psicología. La investigación sobre el clima en sus inicios, se desarrolló mayoritariamente a nivel individual, siguiendo la tradición de los psicólogos industriales interesados en el análisis de las diferencias individuales y cómo predecir el desempeño de los individuos en el trabajo. A su vez, la tradición desde la psicología implicaba usar métodos cuantitativos asignando números a las distintas dimensiones de análisis para luego, a través del análisis estadístico, hacer comparaciones entre personas o unidades/organizaciones. La cultura por su parte, al tener sus raíces en la antropología, surge con un énfasis en desarrollar un entendimiento profundo de los supuestos subyacentes (Schein, 1985, 1990), los significados, y el punto de vista interno de la organización. La investigación inductiva, usando métodos cualitativos para proveer descripciones detalladas de lo que ocurre en la organización, era el método adecuado para penetrar las capas más profundas de la cultura organizacional (Martin y Frost, 1996). Posteriormente, los investigadores que proponen que las organizaciones tienen cultura, han sugerido elementos que pueden ser estudiados y comparados entre múltiples organizaciones y por tanto proponen el estudio de la cultura a través de métodos cuantitativos. Es relevante mencionar que en la actualidad, los investigadores destacan las ventajas de utilizar ambos métodos (cualitativo, cuantitativo) en el estudio de la cultura organizacional.

*Nivel de profundidad de la cultura y el clima.* Existe un razonable acuerdo entre los investigadores que el clima es un fenómeno que actúa en un nivel más superficial que la cultura (Moran y Volkwein, 1992; Reichers y Schneider, 1990;

Schein, 1985). Mientras que la cultura en sus niveles más profundos puede llegar a funcionar en un nivel inconsciente, el clima es visualizado a nivel de las percepciones compartidas de las personas y lo que sucede alrededor de ellas. Así pues, el clima puede ser visto como “una manifestación de la cultura.... Y la información a través de la cual la cultura puede ser inferida y entendida” (Reichers y Schneider, 1990, p. 24). El clima captura el significado de los empleados respecto a las políticas, prácticas, y procedimientos de la organización incluida la percepción de los empleados respecto a la alineación entre los valores expuestos por la organización y los valores en uso (Zohar y Hofmann, 2012). Si consideramos los distintos niveles de profundidad de la cultura, los valores y supuestos básicos son por definición más difíciles de medir que los niveles más superficiales. Zohar y Hofmann (2012) argumentan que si bien ha habido algún progreso en la medición de valores (p.ej., el modelo circunplejo de Schwartz (1992)), no así con la medición de los supuestos básicos. Los autores sugieren que la integración entre los constructos del clima y la cultura abre un campo de posibilidades para medir los distintos niveles de profundidad de la cultura.

*Maleabilidad.* Si bien se considera que ambos constructos tienen cierta estabilidad a lo largo del tiempo, existe bastante consenso en la literatura de que la cultura es más estable y por tanto más difícil de cambiar (Alvesson y Berg, 1992; Deal y Kennedy, 1982; Martin y Siehl, 1983; Schein, 2010). Por su parte, la literatura respecto al clima ha dado por sentado que se puede cambiar, aunque no hay consenso respecto a cuán fácil resulta producir ese cambio (Ehrhart et al., 2014). Ostroff et al. (2013) señalan que los esfuerzos de cambio cultural deben ir acompañados por un cambio en el clima y que ambos deben ser considerados en forma simultánea. Sin duda, resulta de interés analizar la dinámica conjunta de la transformación del clima y la cultura organizacional, particularmente si consideramos al clima como la lente a través de la cual podemos ver las capas más profundas de la cultura organizacional (Zohar y Hofmann, 2012).

*Formas de aproximación a la cultura y el clima (general versus específico).*

La cultura organizacional es un constructo que ha sido históricamente definido en la mayor parte de los casos de forma más amplia que el clima, en particular cuando se parte de la perspectiva que considera que las organizaciones son cultura. Sin embargo, desde que Schneider y Snyder (1975) sugirieran que la investigación en clima debería tener un foco en particular, es decir un “clima para algo”, la investigación en este campo de estudio se ha direccionado básicamente a los climas con foco. Schneider sugiere que si se busca predecir un resultado organizacional en particular, entonces debería identificarse aquellos aspectos del ambiente que son más relevantes para producir esos resultados.

Los investigadores en el área de cultura, en su mayor parte, no han tenido un foco específico, salvo algunas excepciones. Una de ellas es Cameron y Freeman (1991) en su estudio en 334 instituciones de educación superior, encontraron apoyo respecto a que los distintos tipos de cultura analizadas en las instituciones (clan, adhocracia, jerarquía, mercado) tenían una relación positiva con distintos indicadores de efectividad organizacional. En particular, encontraron evidencia de que cada tipo de cultura tenía el mayor vínculo con criterios de efectividad consistentes con las características de su tipo de cultura (p.ej., la cultura de clan fue más efectiva en dimensiones relacionadas con la moral y la preocupación por los recursos humanos; la cultura de mercado fue más efectiva en dimensiones vinculadas a la habilidad para obtener recursos del contexto exterior).

Otras excepciones respecto al foco específico de la cultura, incluyen a O'Reilly y sus colegas (1991) con el Organizational Culture Profile (OCP) que incluye dimensiones de innovación, y el cuestionario de Deninson: Organizational Culture Survey (Deninson y Neale, 2000), que incluye una dimensión de foco en el cliente dentro del atributo cultural de adaptabilidad. Schneider et al. (2013) señala que así como los investigadores en clima se han percatado que al estudiar climas con foco (p.ej., servicio, seguridad) pueden generar estudios de mayor validez

respecto a resultados específicos, de la misma manera el artículo reciente de Hartnell et al. (2011), revela resultados similares para los investigadores interesados en la temática de la cultura. De esta forma, el análisis de aspectos específicos de la cultura y/o tipos de cultura específicos (p.ej., los tipos del MVC) podría claramente constituirse en una futura área de convergencia entre la cultura y el clima.

### 3.1.2. Áreas de convergencia entre la cultura y el clima

*Visión macro del contexto organizacional.* Tanto el clima como la cultura intentan capturar el total de los efectos (características, propiedades) del sistema como un todo, considerando a la organización o la unidad de trabajo como el sistema (Kummerow y Kirby, 2014).

*Contexto social y experiencias compartidas.* Ambos constructos examinan y se interesan por el contexto social psicológico interno de las organizaciones, y la relación de ese contexto respecto al significado que los individuos le asignan a lo que perciben en la organización (Denison, 1996). En ambos casos se refieren a un contexto social que es compartido y que emerge a lo largo del tiempo, en función de cómo la organización resuelve sus problemas de adaptación, interpretación de los significados, e integración social (Denison, 1996). Un aspecto relevante es que la mayoría de las definiciones de cultura y clima, integran percepciones, significados y/o entendimientos compartidos que generan un significado más allá de la experiencia propia del individuo (Ehrhart et al., 2014).

*El rol del significado.* El significado ha tenido un rol más relevante en la literatura de cultura que en la de clima a través de la discusión de cómo los niveles más visibles de la cultura son interpretados y cómo toman un significado compartido por los miembros de la organización. Este significado, que surge de los valores y supuestos básicos de la organización, queda de manifiesto en los mitos

y en las historias que se transmiten y comparten. Los valores ofrecen el criterio o el estándar para definir lo que está bien, es deseable y correcto (Hitlin y Piliavin, 2004), mientras que los supuestos básicos representan la historia compartida de los éxitos de la organización al enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 2004). La atribución de significado a las cosas y la interpretación de los eventos surge a partir de las percepciones individuales y de otros en la misma situación (Zohar y Hofmann, 2012). En el caso del clima, los miembros de la organización perciben y les asignan un sentido a las políticas, procedimientos, y prácticas (James et al., 1988; Schneider y Rentsch, 1988). Comparando información y discutiendo posibles interpretaciones para lograr una interpretación consensuada del significado de las políticas, procedimientos, y prácticas del ambiente de trabajo, se espera que las percepciones de los miembros del grupo converjan (Schneider y Reichers, 1983).

*El rol de los líderes.* Los líderes tienen un rol relevante tanto en la formación del clima como en la de la cultura. En la literatura referida a la cultura, el rol del líder ha sido estudiado particularmente en la figura del fundador. Además, Schein (2010) ha analizado el rol de los líderes en la formación y desarrollo de la cultura de la organización. Por su parte, Kozlowski y Doherty (1989) reconocen el rol de los líderes como un antecedente del clima y argumentan la necesidad de profundizar teórica y empíricamente en el vínculo entre el clima y el liderazgo. Sin duda, el liderazgo es relevante para ambos constructos a través de la influencia directa o indirecta que los líderes ejercen cuando asignan recursos, demuestran en el día a día sus valores a través de las acciones que realizan, e interactúan con sus colaboradores.

*Prácticas Organizacionales.* Las políticas, procedimientos y prácticas, tienen un rol relevante tanto para el clima como para la cultura. Ostroff et al. (2013) señalan que las mismas son el mecanismo que conecta a la cultura con el clima, pero no son la cultura o el clima per se. Los autores argumentan que la cultura puede impulsar ciertas políticas, procedimientos y prácticas, que cuando

son percibidas por los miembros de la organización o unidad dan lugar al clima. De esta manera, las prácticas se convierten en el mecanismo que vincula la cultura y el clima (Kopelman et al., 1990). Bowen y Ostroff (2004) reflexionan respecto a este rol de conexión, argumentando que si las prácticas no reflejan la cultura, las percepciones del clima podrían desarrollarse en contra de los valores y supuestos básicos de la cultura.

*La fortaleza de la cultura y el clima.* Los investigadores sobre el clima operacionalizaron y midieron el grado de acuerdo entre las percepciones de los miembros de las unidades (p.ej., clima psicológico) para justificar que el mismo pudiera ser agregado (James, 1982; James, et al., 1984). En forma posterior, a través del desarrollo de los modelos de composición (Chan, 1998), la fortaleza del clima se consolidó como una variable en sí misma, representando el grado de acuerdo perceptivo o consenso de las unidades de trabajo. Por otro lado, los investigadores que analizan el tema de la fortaleza en la cultura han propuesto formas diferentes de evaluar este fenómeno incluyendo el nivel de penetración (Louis, 1985; Saffold, 1988), y la idea de omnipresencia de Payne (2000). Por su parte Denison y Neale (2000) se aproximan a este tema preguntando directamente a las personas acerca de la fortaleza, en lugar de calcular índices de acuerdo o consenso. Actualmente, hay un amplio acuerdo en los investigadores respecto a que tanto las organizaciones como las diferentes unidades de análisis, pueden tener diferentes grados de acuerdo respecto al clima y a la cultura; y por tanto, diferentes subculturas o climas específicos. Recientemente, González-Romá y Peiró (2014) sugieren que la fortaleza de la cultura debería tener una única conceptualización y operacionalización, de la misma forma que ocurre en el clima en donde esa fortaleza tiene un significado inequívoco para los investigadores. Los autores realizan una propuesta de operacionalización para contribuir al avance en la dirección planteada.

*El impacto sobre los resultados.* Algunas investigaciones han encontrado resultados mixtos respecto al supuesto de que la cultura está asociada a criterios

de efectividad organizacional (Ostroff et al., 2003; Wilderom et al., 2000). Hartnell et al. (2011) señalan que los resultados mixtos pueden ser consecuencia del uso de diferentes aspectos de la cultura considerados en la medición, y argumentan que esto pudiera generar dificultades para interpretar los resultados. Con el objetivo de contribuir a aclarar este tema, Hartnell et al. (2011) realizaron un meta-análisis de la relación entre diferentes tipos de cultura y criterios de efectividad utilizando el modelo de los valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Los autores concluyen que, si bien los resultados revelan que los diferentes tipos culturales están asociados significativamente a diferentes criterios de efectividad organizacional, los efectos encontrados son pequeños (Cohen, 1988). Sugieren, por tanto, realizar más investigaciones que analicen una posible relación indirecta entre cultura y criterios de resultados, a través de la incorporación de mediadores. A este respecto, uno de los mediadores más indicados sería el clima organizacional.

En el caso del clima, la relación con distintos criterios de efectividad ha sido desarrollada y comprobada empíricamente en forma extendida, especialmente los vínculos entre climas con focos y resultados que se corresponden con esos focos (Abbey y Dickson, 1983; Schneider y Bowen, 1985; Schneider et al., 1980; Zohar, 1980).

A través de lo expuesto anteriormente, se identifican temáticas y cuestiones que son similares para el estudio de ambos fenómenos. Sin embargo, existen diferencias fundamentales que se van a mantener a lo largo del tiempo porque las mismas caracterizan la relación entre ambas variables (p.ej., el origen de ambos constructos, los niveles de profundidad de los mismos, las diferencias en la maleabilidad, etc.). Con el objetivo de profundizar aún más en la relación de ambos constructos, se presentan a continuación los modelos recientes que integran ambas variables.

### 3.2 MODELOS RECIENTES QUE INTEGRAN EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Recientemente, se han desarrollado cuatro marcos teóricos con el objetivo de integrar ambos conceptos: González-Romá y Peiró (2014); Ostroff et al. (2012); Schneider et al.(2011b); Zohar y Hofmann (2012). A continuación, se presenta un breve resumen de los mismos y sus principales contribuciones en forma cronológica.

#### 3.2.1. Schneider, Ehrhart y Macey (2011b)

Los autores proponen el modelo “climcult” como una forma de integrar las literaturas de clima y cultura organizacional. Los autores se focalizan en el grado en el que la cultura de la organización comunica la prioridad acerca del bienestar de las personas en la organización (ver a continuación Figura 3.1).

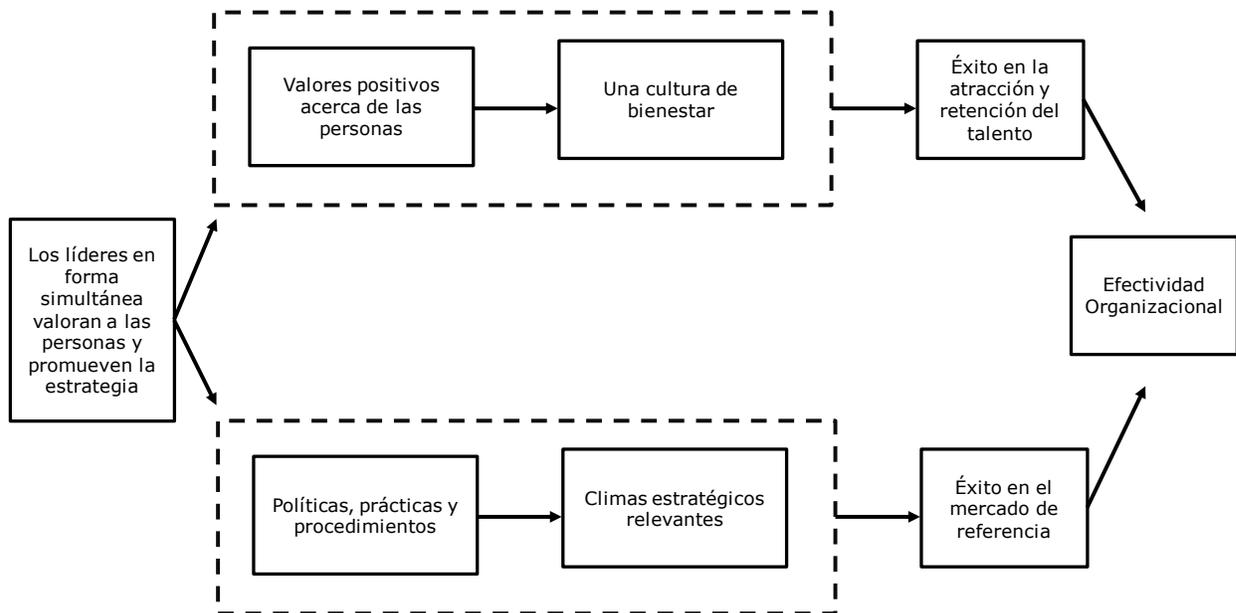


Figura 3.1: Schneider et al. (2011b) modelo “climcult”

Los autores se centran en una cultura organizacional de bienestar con dos roles: proveer las bases para el desarrollo de climas estratégicos, y crear un

ambiente positivo atractivo para los empleados actuales y futuros. De esta forma, los autores argumentan que si bien una cultura positiva que valora a los empleados es necesaria para la implementación de las prioridades estratégicas, no va a generar de forma automática un clima estratégico ni va a permitir que la organización sea exitosa en el mercado. Sin embargo, Schneider et al. (2011b) señalan que si los empleados no perciben que a la organización le importa su personal, entonces es poco probable que realicen el máximo esfuerzo para lograr los objetivos estratégicos de la misma. El segundo rol de una cultura de bienestar es desarrollar un ambiente positivo que permita atraer y retener al mejor talento, desarrollando una marca empleadora con buena reputación e imagen positiva de la organización hacia el mercado de talentos. A su vez, los autores posicionan al liderazgo como una variable crítica tanto para la cultura como para el clima. La cultura es dirigida por los valores positivos asumidos e implementados que los líderes tienen respecto a las personas de la organización. El clima por su parte, es dirigido a través de las políticas, los procedimientos y las prácticas que los líderes crean e integran en la dinámica cotidiana para lograr los objetivos estratégicos.

El foco de los autores en los climas estratégicos, está referido al efecto que los mismos pueden tener en la capacidad de la organización de implementar estrategias efectivas para competir en el mercado.

### 3.2.2. Ostroff, Kinicki y Muhammad (2012)

Los autores sugieren que el clima es una descripción basada en la experiencia de lo que las personas ven y reportan que les sucede en el contexto organizacional, se focaliza en la situación, y es relativamente transitorio o dinámico. Señalan que el clima involucra las percepciones de los empleados respecto a las prácticas, políticas y procedimientos, rutinas y recompensas (p.ej., Jones y James, 1979; Rentsch, 1990; Schneider et al., 2011b). De esta manera, mientras el clima se vincula a las percepciones acerca de lo que sucede en la

organización, la cultura ayuda a definir por qué esas cosas suceden (Schein, 2000; Schneider, 2000). La cultura por su parte, señalan estos autores, se refiere a las ideologías fundamentales (Trice y Beyer, 1993) y supuestos básicos (Schein, 2010), que a su vez es influenciada por las interpretaciones simbólicas de los eventos y artefactos de la organización (Hatch, 2011). Los autores concluyen que la cultura representa un fenómeno colectivo, incrustado en los sistemas, más estable que el clima y con raíces fuertes en la historia (Denison, 1996; Schein, 2010).

Con base en estas definiciones, desarrollan un modelo multinivel donde integran la cultura y el clima (ver la Figura 3.2).

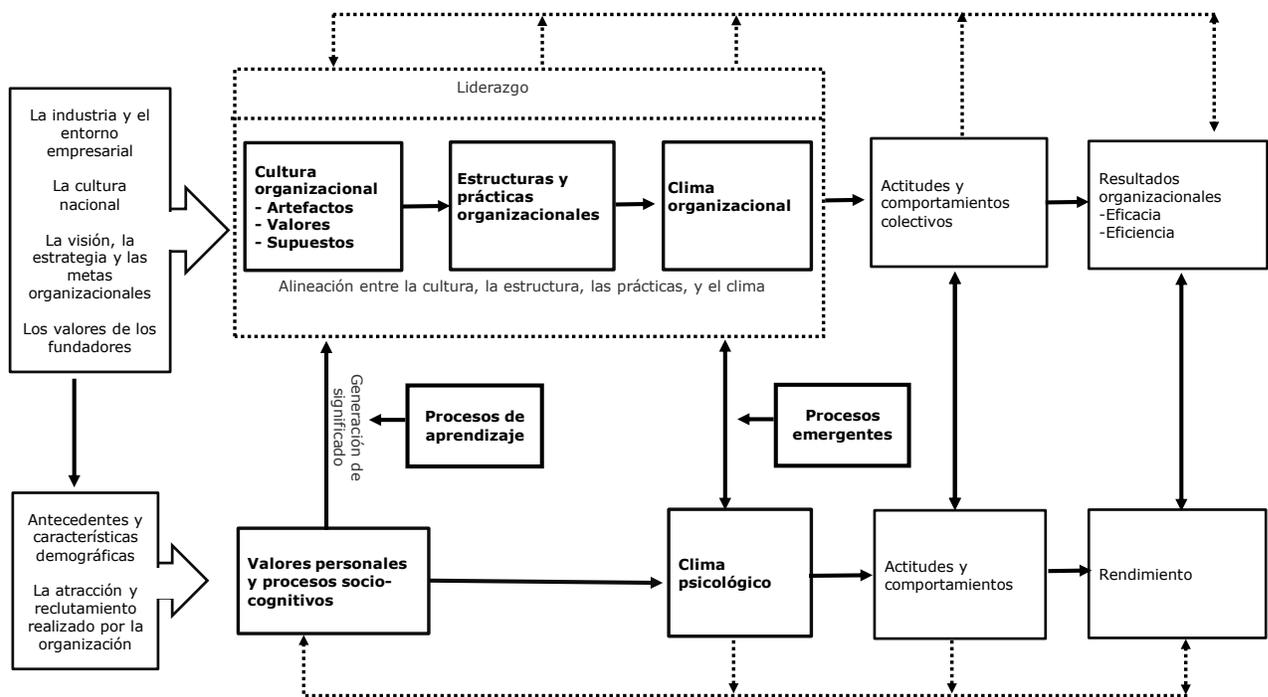


Figura 3.2: modelo multinivel de Ostroff et al. (2012) acerca del clima y la cultura organizacional basado en Ostroff et al. (2003)

La Figura 3.2 representa un modelo heurístico para localizar a la cultura y al clima en un marco conceptual que incluye dos niveles de análisis: agregado e individual.

En el nivel agregado, los autores proponen que la cultura es una función de la industria, las características del contexto, la cultura nacional, los valores del fundador, y la visión, objetivos y estrategia de la organización. El modelo enfatiza que las políticas, las prácticas y los procesos no son ni el clima ni la cultura, sino que son el mecanismo que vincula a ambos.

Diversos autores han argumentado que las prácticas, estructuras y políticas organizacionales, reflejan la influencia de la cultura (p.ej., Carroll, Dye y Wagar, 2011; Kopelman et al., 1990). Es a través de las prácticas organizacionales que se forman las percepciones del personal respecto al clima, y a partir del mismo en forma subsiguiente, se orientan las actitudes, respuestas y comportamientos del personal. Los autores a su vez señalan, que si existen inconsistencias entre la cultura y el clima, esto podría ser el producto de una desalineación o mala implementación de las prácticas. En este modelo, el clima impacta en los resultados a nivel organizacional a través de las actitudes colectivas y los comportamientos del personal. A su vez, son los líderes quienes a través de los valores culturales y supuestos básicos adoptan prácticas, en forma explícita o implícita, que influyen el desarrollo del clima. En el nivel individual el modelo señala que las características y antecedentes de los individuos, así como el proceso de reclutamiento, se vinculan a los valores individuales y procesos sociales cognitivos de las personas, lo que influye el clima psicológico (L.A. James y L. R. James, 1989). Cuando estas percepciones son compartidas surge el clima a nivel de la unidad o de la organización (James y Jones, 1974). Los autores señalan que estas percepciones compartidas se desarrollan solo cuando hay procesos emergentes fuertes como las prácticas que generan homogeneidad entre el personal y el liderazgo; y señalan que la variabilidad en las percepciones del clima podría disminuir el impacto en los resultados organizacionales (Ostroff y Bowen, 2000). Kozlowski y Klein (2000) señalan que los fenómenos son emergentes cuando se origina en la cognición, el afecto, comportamiento u otras características de los individuos, y se amplifica a través de la interacción

(comunicación, intercambio de información, compartir conocimiento, etc.), manifestándose como un fenómeno colectivo. Los constructos de nivel individual están influidos en parte por los constructos de nivel agregado: por ejemplo, las actitudes y comportamientos individuales están influidos en parte por las percepciones colectivas.

Este modelo se focaliza en el clima molar y no en climas con foco como propone el modelo de Schneider et al. (2011b). El modelo de Ostroff et al. (2012), podría adaptarse para incluir climas con distintos focos de la siguiente manera: si la organización quisiera impulsar un clima estratégico, por ejemplo un clima de servicios, las estructuras y prácticas organizacionales deberían estar en línea con este objetivo. A su vez, el modelo contemplaría resultados específicos, por ejemplo, un determinado nivel de satisfacción de los clientes. De esta manera, la cultura, las prácticas y el clima deberán estar alineados respecto a dicho objetivo. Esta es una de las mayores aportaciones del modelo, la relevancia de una adecuada alineación entre la cultura, las prácticas, y el clima. Es esta alineación, la que permitirá que las personas respondan y tengan los comportamientos adecuados para habilitar el logro de los resultados organizacionales.

### 3.2.3. Zohar y Hofmann (2012)

Estos autores se refieren al clima organizacional como las percepciones compartidas del personal respecto a las prioridades relativas de la gerencia. A su vez, señalan que los principales componentes del ambiente organizacional son las políticas, los procedimientos y las prácticas. Las *políticas organizacionales* las definen a partir de los objetivos estratégicos, los *procedimientos* proveen las guías tácticas de acción en relación a esos objetivos y medios. Las *prácticas* por su parte se vinculan a la implementación de las políticas y los procedimientos en cada sub-unidad. De esta forma, los gerentes se ocupan de fijar las políticas y establecer los procedimientos que faciliten la implementación de aquéllas en los

diferentes niveles de la organización. Los niveles medios (p.ej., los supervisores) son quienes implementan esos procedimientos a través de la aplicación de las prácticas específicas en cada unidad de trabajo.

Refiriéndose a la cultura organizacional, Zohar y Hofmann (2012) diferencian los valores centrales de los supuestos básicos. Señalan que los valores centrales representan el criterio moral de la organización respecto a la forma correcta de actuar, es decir, proveen el estándar para definir lo que es bueno, deseable y correcto (Hitlin y Piliavin, 2004). Respecto a los supuestos básicos señalan que surgen de la historia de éxitos y fracasos de la organización, de manera tal que los problemas de adaptación externa y de integración interna generan un proceso de creación de significado respecto a cómo responder ante estos problemas (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005). Si esta generación de significado es exitosa de forma consistente, se generan esquemas o modelos mentales que se convierten en verdaderos y válidos (DiMaggio, 1997; Gioia y Poole, 1984). Por tanto, los supuestos básicos representan aquellos modelos mentales desarrollados a partir de los comportamientos exitosos del pasado (Zohar y Hofmann, 2012).

Con base a estas definiciones, los autores proponen el siguiente modelo de integración de la cultura y el clima organizacional representado en la Figura 3.3.

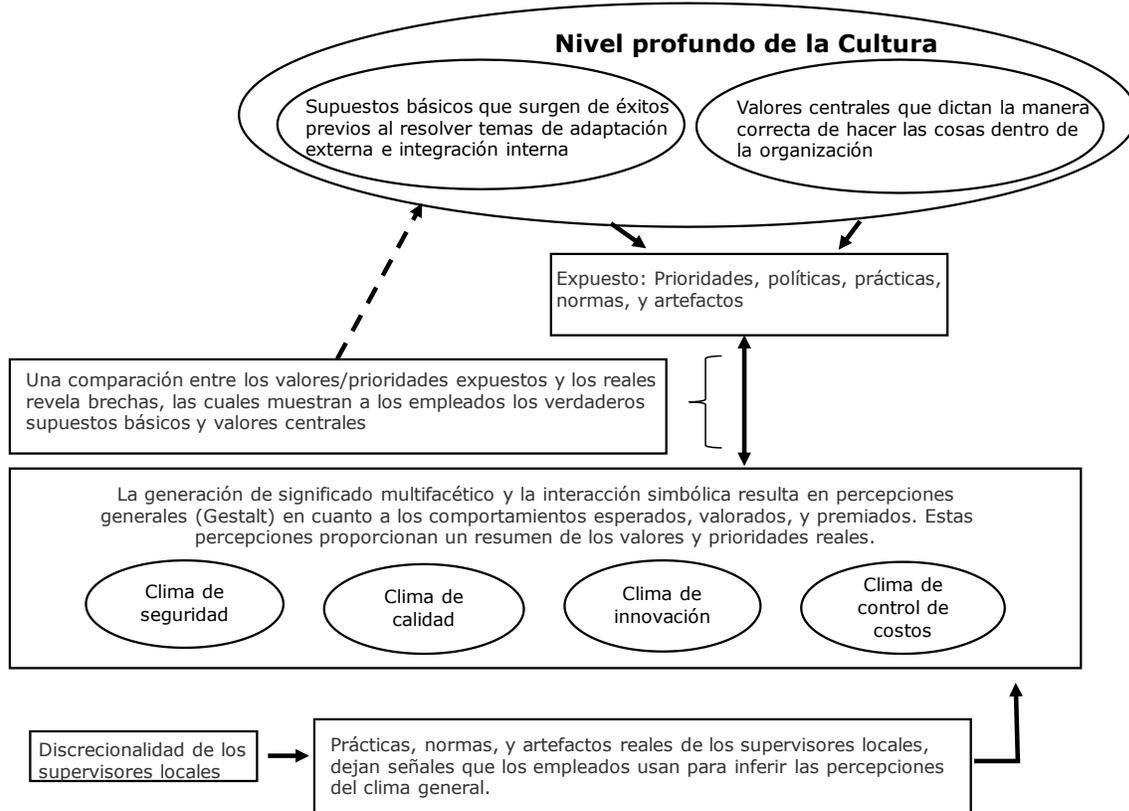


Figura 3.3: Modelo del clima y la cultura organizacional, Zohar y Hofmann (2012)

Los autores plantean que las personas en la organización son conscientes de los niveles más superficiales de la cultura (p.ej., los artefactos culturales, los valores manifiestos, las estructuras organizacionales, las rutinas comportamentales). Estos son los elementos que impactan en su comportamiento. De esta forma, la cultura influye la forma como se hacen las cosas en la organización, a través de sus capas más superficiales. Sabemos que el clima se origina a nivel de las experiencias y percepciones individuales, las cuales gradualmente se comparten socialmente a través de un conjunto de mecanismos, y emergen como una propiedad del grupo (Kozlowski y Klein, 2000). De esta manera las percepciones compartidas del personal generan patrones para organizar los artefactos en términos de lo que son prioridades verdaderas para la organización y lo que no.

Esto implica que el clima constituye un mecanismo cognitivo de interpretación de la cultura a través de las percepciones del personal (Ostroff et al., 2003).

Los autores sugieren que varios climas estratégicos pueden coexistir en la organización (clima de servicios, clima de seguridad, etc.); y que las personas evaluarán la importancia relativa de los mismos en función de lo que perciban como prioritario (p.ej., el grado de prioridad que los supervisores le otorguen a la seguridad cuando ésta compita con la productividad). Es decir, el clima es visto como la lente a través de la cual se pueden visualizar los niveles profundos de la cultura (Zohar y Hofmann, 2012).

El modelo presupone entonces que el personal, evaluando el grado de alineación, los desajustes, y las prioridades relativas entre los elementos visibles de la cultura, identifica los comportamientos que son esperables, y serán apoyados y recompensados en la organización. De esta manera, son las propias personas en la organización las que, al identificar esos desajustes e inconsistencias entre lo que se dice y lo que se hace, infieren cuáles son los valores y supuestos básicos (nivel profundo) de la cultura organizacional.

Los autores concluyen que las inconsistencias identificadas por el personal en los niveles superficiales, permiten explicar los elementos más profundos de la cultura.

#### 3.2.4. González – Romá y Peiró (2014)

Estos investigadores señalan que los valores, las creencias normativas y los supuestos subyacentes que conforman la cultura organizacional, inspiran y ayudan a definir las prácticas de Recursos Humanos que traducen los valores expuestos en valores en uso. En este contexto, proponen un modelo para vincular la fortaleza de la cultura y la fortaleza del clima basado en las prácticas de Recursos Humanos, de forma tal que la intensidad y la fortaleza de la cultura

están relacionadas positivamente con la consistencia y el consenso del sistema de Recursos Humanos, que a su vez, se relaciona positivamente con la fortaleza del clima.

Bowen y Ostroff (2004) detallan cómo el sistema de Recursos Humanos puede promover un clima organizacional fuerte, siempre y cuando las siguientes tres características estén presentes: diferenciación, consistencia y consenso. La diferenciación se refiere al grado en que el sistema se distingue del ambiente y captura la atención del personal; la consistencia se refiere al grado en que el sistema tiene efectos similares en los comportamientos del personal y sus consecuencias a lo largo del tiempo, las personas y los contextos; finalmente, el consenso se refiere al grado de acuerdo en el personal respecto a los efectos y consecuencias del sistema de Recursos Humanos.

González-Romá y Peiró (2014) proponen que la fortaleza de la cultura (p.ej., el grado de acuerdo al interior de las unidades respecto a los valores y los supuestos básicos), en interacción con la intensidad de la cultura, puede contribuir a desarrollar la fortaleza de un sistema de Recursos Humanos al promover consistencia y consenso. De esta forma, un sistema de Recursos Humanos fuerte puede enviar mensajes consistentes al personal. Bowen y Ostroff (2004) se refieren a tres tipos de consistencia: (a) lo que los gerentes dicen respecto a los objetivos y valores; y lo que es percibido por el personal a través de los mensajes que transmite el sistema de Recursos Humanos; (b) la alineación interna entre las prácticas de Recursos Humanos, analizando de qué forma se complementan unas a otras para lograr los objetivos organizacionales; (c) la estabilidad de las prácticas a lo largo del tiempo. González-Romá y Peiró (2014) concluyen que la interacción entre la intensidad cultural y la fortaleza de la cultura está relacionada positivamente con la consistencia y el consenso del sistema de recursos humanos, lo cual a su vez está positivamente relacionada con la fortaleza del clima. De forma similar a lo que hemos señalado para el modelo de Ostroff et al. (2012), este modelo podría adaptarse para incluir distintos focos (p.ej., fortaleza del clima de

seguridad, fortaleza del clima de servicio); alineando el sistema de Recursos Humanos al foco estratégico elegido.

Cada uno de estos modelos recientes, realiza aportes interesantes para la integración de los conceptos de cultura y clima organizacional. Los modelos sugieren que el clima y la cultura son constructos que están relacionados mutuamente, pero al mismo tiempo son conceptualmente diferentes. Algunas de estas diferencias, incluye el nivel de profundidad o accesibilidad que los miembros de la organización tienen respecto a uno u otro constructo. El nivel más profundo, compuesto por los valores y los supuestos básicos, genera a través de las prácticas organizacionales el contexto para desarrollar las percepciones del clima compartidas respecto a lo que es relevante, valorado y recompensado en la organización o unidad.

Los modelos ponen de manifiesto la perspectiva colectiva de ambos fenómenos. Si bien las percepciones se generan a nivel individual, en la medida que los miembros de la organización o unidad comparten información, se comunican, y reflexionan acerca de los eventos que ocurren en la vida organizacional; generan significados compartidos que les permiten enfrentar las situaciones de la vida organizacional y el ambiente más amplio. Estos marcos de referencia les ayudan a determinar los comportamientos que son adecuados para cada contexto particular.

Si bien varios modelos refieren a las prácticas organizacionales y la relevancia de las mismas para la creación de las percepciones de clima, el modelo de González – Romá y Peiró (2014), siguiendo a Bowen y Ostroff (2004) enfatiza el rol del sistema de Recursos Humanos como mediador entre la cultura y el clima organizacional. Sin duda, los procesos de recursos humanos, en particular aquellos vinculados a la retroalimentación, la evaluación del desempeño y las recompensas, impactan en forma directa en la percepción de los miembros de la unidad o la organización respecto a lo que es efectivamente valorado.

El modelo de Zohar y Hofmann (2012) por su parte, pone en evidencia el rol fundamental que juegan los componentes expuestos versus los efectivamente en uso por los líderes y sus colaboradores en sus respectivas unidades de trabajo (lo que se dice, comparado con lo que efectivamente se hace). Este aspecto cobra relevancia si consideramos que los miembros de una unidad probablemente perciban los mensajes de sus supervisores directos en forma más cercana que los mensajes generales que la alta dirección envíe a través de la comunicación de las políticas y los objetivos estratégicos. Los investigadores sugieren que es el propio personal el que evaluando las prioridades e inconsistencias entre los elementos más visibles de la cultura (artefactos, valores manifiestos, etc.), puede descubrir los valores y supuestos subyacentes que constituyen los niveles profundos de la misma. En este sentido, el clima es la lente a través de la cual entender la cultura.

Dos modelos (Schneider et al., 2011b; Zohar y Hofmann, 2012) enfatizan en forma explícita el rol de los focos estratégicos en línea con la investigación académica reciente, y en forma alineada a los diferentes imperativos estratégicos que las organizaciones en diferentes industrias y contextos puedan tener. Sin embargo, los otros dos modelos (González – Romá y Peiró, 2014; Ostroff et al., 2012), incluidos en esta sección si bien no lo mencionan explícitamente, sin duda podrían a su vez ser aplicados con un foco específico. Finalmente, todos los modelos enfatizan el rol que la cultura y el clima, actuando en forma conjunta, pueden tener para lograr resultados significativos en las organizaciones.

Esta tesis doctoral pretende generar conocimiento respecto a la relación entre la cultura y el clima, y sus influencias sobre los procesos y los resultados de las unidades de trabajo.

Como hemos mencionado anteriormente, Schneider et al. (2013) señalan que así como los investigadores en clima se han percatado que al estudiar climas con foco (p.ej., servicio, seguridad) pueden generar estudios de mayor validez respecto a resultados específicos, de la misma manera el artículo reciente de Hartnell et al. (2011), revela resultados similares para los investigadores

interesados en la temática de la cultura. De esta forma, el análisis de aspectos específicos de la cultura y/o tipos de cultura específicos (p.ej., los tipos del MVC) podría claramente constituirse en un área de convergencia entre la cultura y el clima, en la medida que los investigadores en cultura profundicen en el estudio de la misma con focos específicos.

Este es sin duda uno de los aportes de esta tesis doctoral, la cual incluye como variables de estudio la cultura de mercado del modelo de los valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983), y el clima de logro de objetivos (González-Romá et al., 2009) en las unidades de trabajo. Este análisis con un foco específico tiene sentido dado que el estudio empírico que sustenta esta tesis se realiza en una organización que funciona en un ambiente de alta competitividad. Así pues, el resultado estratégico final esperado es el rendimiento de las unidades de trabajo.

Si bien Reichers y Schneider (1990) plantearon que la separación de la investigación en clima y cultura disminuiría en el futuro, el avance en esta integración ha sido más lenta de lo que probablemente esperarían los investigadores interesados en estas temáticas. El desarrollo de estos dos constructos ha evolucionado en forma casi paralela a largo de los años impactado en forma negativa en el avance de la investigación académica con una perspectiva integrada. Recientemente, Ehrhart et al. (2014) reconocen que ambas variables y sus historias brindan una perspectiva de análisis única, y que ambas literaturas pueden desarrollarse y crecer al analizar las contribuciones que cada una puede hacer a la otra. Por su parte, Schneider, González-Romá, Ostroff, y West (2017) realizan una revisión de la literatura sobre clima y cultura organizacional con especial atención a los estudios publicados en el *Journal of Applied Psychology* (JAP) desde su primera edición en 1917, y señalando que quizás el mayor desafío en la investigación es superar la división histórica y artificial que ha existido en la teoría y la investigación entre ambos constructos.

A través de esta tesis doctoral, se espera contribuir a superar este desafío.







## ***CAPÍTULO IV. LA IMPORTANCIA DE LA REFLEXIVIDAD EN EL RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO***

Como señalamos anteriormente, revisiones recientes de la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento (Hartnell et al., 2011) han señalado la necesidad de realizar investigaciones empíricas que analicen la relación entre las variables mencionadas a través del uso de mediadores. Nuestro foco en la cultura de mercado sugiere, como indicamos en un capítulo previo, que un mediador apropiado es el clima estratégico de logro de objetivos. Ciertos estudios empíricos observaron una relación positiva entre esta dimensión de clima y el rendimiento de las unidades de trabajo (González-Romá et al., 2009). Ahora bien, en base a los modelos heurísticos “Input-Process-Output” (IPO, McGrath, 1984) e “Input-Mediator-Output-Input” (IMOI, Ilgen, Hollenbeck, Johnson, y Jundt, 2005), es plausible que la relación entre el clima de logro de objetivos y el rendimiento esté mediado por procesos que se desarrollan en las unidades de trabajo. En este trabajo proponemos que uno de tales procesos es la reflexividad de los equipos de trabajo.

### **4.1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE REFLEXIVIDAD**

West (1996) identifica la reflexividad como una variable de nivel grupal que es determinante para la efectividad de los equipos. La reflexividad es el grado en el que los miembros del equipo reflexionan colectivamente acerca de objetivos, estrategias y procesos del equipo, así como sobre la organización y el entorno, y se adaptan en consecuencia (West, 2000).

Inicialmente el autor distinguía entre reflexividad sobre la tarea (reflexión acerca de los comportamientos del grupo en relación con las tareas) y reflexividad social (el grado en que las unidades reflexionan acerca de los procesos sociales dentro de los propios equipos). Posteriormente (West, 2000) se refiere únicamente

a la reflexividad de la tarea. A su vez, la mayoría de la investigación actual se focaliza en la reflexividad sobre la tarea.

Los equipos reflexivos (es decir, aquellos que practican habitualmente la reflexividad) tienen mayor conocimiento de los objetivos, estrategias y el contexto en el que operan en comparación con los equipos no reflexivos. A su vez, los equipos reflexivos planifican con mayor detalle y prestan mayor atención a las consecuencias a largo plazo (West, 2000). En contraposición, los equipos no reflexivos tienden a ser reactivos en lugar de proactivos, y reaccionan en forma defensiva en caso de tener una amenaza del entorno. En este sentido, la reflexividad se visualiza como un elemento muy relevante en equipos o unidades que actúan en contextos inciertos. En palabras del propio West (2000):

los equipos que operan en contextos inciertos y desafiantes, serán más efectivos en la medida que atiendan y reflexionen acerca de sus objetivos, estrategias, procesos, y el ambiente organizacional y el externo, planifiquen para adaptar estos aspectos de las tareas, y realicen los cambios que corresponda. (p. 2)

La reflexividad se considera un proceso iterativo integrado por tres elementos: reflexión, planificación, y acción/adaptación (West, 2000). Widmer, Schippers y West (2009) sugieren que la interrelación entre los tres elementos es menos secuencial y más interrelacionada de lo que sugiere la Figura 4.1 que se presenta a continuación.

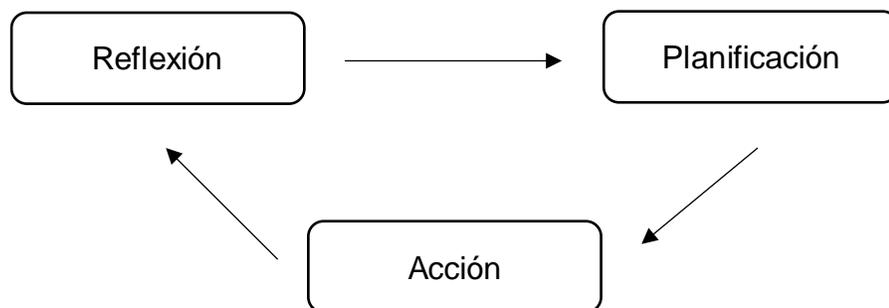


Figura 4.1: El proceso reflexivo, West (2000)

#### 4.1.1. Reflexión

West (2000) señala que la reflexión consiste en prestar atención, estar consciente, monitorear y evaluar el objeto de reflexión. A su vez, señala que la reflexión incluye comportamientos como cuestionar, planificar, aprendizaje exploratorio, análisis, explorar, usar explícitamente el conocimiento, y revisar eventos pasados. El autor sugiere que la reflexión puede variar en función del grado en que los miembros de las unidades de trabajo tengan consciencia de sí mismos, y de la profundidad del análisis que puedan realizar. En este sentido, West (2000) propone diferentes niveles de profundidad de la reflexión. El *nivel superficial* se refiere a: prestar atención a los objetivos del equipo, estrategias, procesos, organización y contexto; monitorear el nivel de rendimiento del equipo, evaluando la efectividad del mismo; preguntarse por qué una determinada acción, tarea o decisión debería ser tomada; revisar los datos analizados a la luz de un error o fracaso; evaluar las ventajas y desventajas de los objetivos, estrategias y procesos del equipo; y darle tiempo a la discusión y consideración de los temas, difiriendo la toma de decisiones para revisar las actividades, objetivos, estrategias y procesos antes de planificar un cambio. El *nivel medio* implica analizar el valor de los objetivos, estrategias, procesos, políticas y prácticas organizacionales y las influencias del contexto en el rendimiento del equipo; desarrollar intenciones de elaborar planes para alcanzar los objetivos; generar alternativas y explorar posibilidades y opciones para alcanzar los objetivos; y aprender a través de la exploración, discutiendo la relevancia y aplicabilidad de las técnicas y herramientas de trabajo, así como teorías, procesos y estrategias. Finalmente, el *nivel profundo* de la reflexividad implica hacer uso del conocimiento explícito, discutiendo los supuestos dentro del equipo, desarrollando un entendimiento colectivo de los objetivos, las estrategias, los procesos y las representaciones del contexto más amplio en el que actúa el equipo; desarrollar nuevos esquemas mentales compartidos; y aprender acerca de cómo el equipo aprende a través de la discusión colectiva de las experiencias y a través de talleres formales.

La reflexión como tal no conduce a los cambios, se necesita la acción para que esto ocurra.

#### 4.1.2. Planificación

La planificación actúa como el puente entre la reflexión y la acción (Miller, Galanter y Pribram, 1960; West, 1996). En la etapa de planificación, los objetivos se definen, y se planifican las formas de alcanzarlos; estos planes son implementados en la fase de acción. West (2000) señala que la reflexividad será mayor cuando la planificación se caracterice por contar con un nivel de detalle importante, incluya planes alternativos para enfrentar potenciales problemas, se desarrollen planes con diferentes sub-planes alineados a las necesidades del equipo, y se detallen acciones de corto y largo plazo. Asimismo, sugiere que cuando los miembros de la unidad desarrollen modelos mentales orientados a la implementación, es decir, planifiquen formas de alcanzar los objetivos, será más probable que se implementen los comportamientos que les permitan lograr los mismos. Weingart (1992), por su parte, plantea que la planificación no sólo ocurre antes de que la tarea se realice, sino que en muchos casos también ocurre durante la ejecución.

#### 4.1.3. Acción

La acción se refiere a los comportamientos orientados al logro de los objetivos que fueron identificados durante la etapa de reflexión, para lograr cambios a nivel de los objetivos, estrategias, procesos, la organización y el entorno. El componente de acción de la reflexividad puede ser evaluada en base a cuatro dimensiones: magnitud, novedad, radicalidad, y efectividad (West y Anderson, 1996). La magnitud se refiere al volumen o alcance del impacto o consecuencia del cambio; la novedad se refiere a cuán diferente es la acción que se tomará ya sea para el equipo, para la organización u otras partes interesadas;

la radicalidad describe el grado de cambio respecto al status quo; y finalmente la efectividad implica el grado en el que la acción o el cambio logrará los objetivos que el equipo se propone.

Las acciones de los equipos reflexivos generarán mayor información, más reflexión y acción futura, a través de un proceso iterativo continuo para lograr los objetivos (West, 2000). En la práctica, es difícil separar los tres componentes (reflexión, planificación, y acción), dado que los equipos transitan de uno a otro fácilmente, en función de la interrelación existente entre los mismos.

#### 4.2 ANTECEDENTES DE LA REFLEXIVIDAD

Diversos factores se han evaluado con el objetivo de favorecer la reflexividad en las unidades de trabajo. West (2000) señala que la reflexividad puede ser inducida a través de un conjunto de aspectos como la facilitación de los líderes, los conflictos, y la búsqueda proactiva de retroalimentación por parte del equipo. Respecto al liderazgo, sugiere que los líderes deben generar las condiciones para la exploración, experimentación, el desarrollo del compromiso compartido para reflexionar, y cuestionar los objetivos, estrategias y procesos existentes. Argumenta que es probable que este tipo de liderazgo se refiera al transformacional (Bass, 1985), donde los líderes se concentran en desarrollar objetivos de largo plazo enfatizando una visión que inspire a los miembros del equipo. Edmondson (1999) sugiere a su vez, que los líderes que realizan coaching a los miembros de sus equipos y los ayudan a resolver sus problemas, generan equipos más reflexivos y abiertos a nuevas ideas. En este sentido, Schippers, Den Hartog, Koopman y van Knippenberg (2008), realizaron un estudio para analizar el grado en que el liderazgo transformacional influencia la reflexividad, y de esta forma al rendimiento del equipo. Los autores argumentan que el líder transformacional logra articular una visión futura positiva del equipo, y este contexto permite la reflexión colectiva acerca de los objetivos y la elaboración de

estrategias para lograrlos, facilitando de esta manera la efectividad del mismo. Asimismo, Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo y Richter (2004), realizaron un estudio longitudinal de un año con 50 equipos de investigación y desarrollo, evaluando el aprendizaje del liderazgo y el liderazgo facilitador como antecedentes de la reflexividad. Los investigadores encontraron que tanto el aprendizaje del liderazgo como el liderazgo facilitador presentaban una relación positiva y significativa con la reflexividad, medida a través de la percepción de los miembros.

Por otra parte, West (2000) señala a los conflictos como potencial iniciador de la reflexión. Sin embargo, Tjosvold, Hui y Yu (2003) encontraron que no todos los conflictos tienen un vínculo positivo sobre la reflexividad. Estos autores encontraron una relación positiva entre los conflictos y la reflexividad, sólo cuando los mismos son gestionados de forma cooperativa: p.ej., a través del establecimiento de objetivos cooperativos, estimulando el intercambio mutuo y la discusión con mente abierta para lograr soluciones mutuamente beneficiosas. Esto refuerza la idea de que los conflictos referidos a la tarea, en un ambiente psicológico seguro, en lugar de ser algo negativo pueden fomentar la reflexividad a través del debate y la consideración de alternativas (West y Richter, 2008). En esta misma línea, Tjosvold, Tang y West (2004) realizaron un estudio con 100 equipos de trabajo en China para evaluar el impacto de los objetivos cooperativos en la reflexividad. Los investigadores encontraron una relación positiva significativa entre los objetivos cooperativos y altos niveles de reflexividad.

Por otra parte, West (2000) señala que la apertura a recibir retroalimentación de personas fuera del equipo respecto al rendimiento del mismo, y la frecuencia con la que el equipo realiza esta búsqueda de retroalimentación, induce la reflexividad. Otras contribuciones en este sentido, se refieren explícitamente al rol de la retroalimentación negativa como impulsor de la reflexividad. Schippers, Homan y van Knippenberg (2013) señalan que la retroalimentación respecto al rendimiento inicial de los equipos determina la funcionalidad de la reflexividad. Estos autores encontraron apoyo para argumentar que aquellos equipos que inicialmente tenían un rendimiento pobre se beneficiaron

más de la reflexión, respecto de los equipos que iniciaron con un rendimiento mejor. Asimismo, Konradt, Otte, Schippers y Steenfatt (2015) sugieren que la retroalimentación negativa representa una desviación respecto a los objetivos y planes del equipo, y por tanto puede activar un proceso regulatorio de reflexión orientado a reducir las discrepancias. De esta forma, a través de la reflexividad, se analizan las acciones previas y detectan las posibilidades para realizar los ajustes (Schippers et al., 2013; West, 2000).

Gurtner, Tschan, Semmer y Nägele (2007) utilizaron intervenciones para inducir la reflexión de los equipos (reflexividad guiada), con el objetivo de ayudarlos a desarrollar estrategias de adaptación para mejorar el rendimiento de los mismos. El estudio se realizó con equipos estructurados compuestos por 3 sujetos, a través de una simulación por computadora en un área de vigilancia aérea militar. Los resultados señalaron que la reflexividad inducida a través del entrenamiento, mejoró el rendimiento de los equipos, pero estuvo mediada por la comunicación, la implementación de estrategias y la similitud de los modelos mentales. En esta misma línea, Schippers et al. (2008), encontraron evidencia que apoya la idea de que la reflexividad inducida puede ser una intervención práctica para mejorar el rendimiento de aquellos equipos que presentan un rendimiento inicial pobre. Schippers y Homan (2009) encontraron resultados similares en un estudio de 73 equipos compuesto por 3 sujetos cada uno, donde los equipos que reflexionaron más después de un rendimiento inicial pobre, fueron los que obtuvieron mejoras en el rendimiento varios meses después. Esta relación positiva, estuvo mediada por el aprendizaje en el equipo.

La diversidad, por su parte, ha recibido cierto grado de apoyo como antecedente a la reflexividad. En este sentido, los miembros de la unidad con diferentes perspectivas estimularían la consideración de alternativas no obvias (González-Romá y West, 2004) y por tanto impulsarían la comunicación intra-unidad que, a su vez, estimularía el comportamiento reflexivo. Schippers, Hartog, Koopman y Wienk (2003) examinaron la relación directa entre una medida general de diversidad (incluyendo edad, género, educación y antigüedad en el equipo) y la

reflexividad en un estudio realizado con 54 equipos de trabajo de 13 organizaciones diferentes. Los autores encontraron que dicha relación tendía ser positiva, pero estaba moderada por la interdependencia de los resultados, de manera que los equipos diversos con alta interdependencia en los resultados eran más reflexivos que los equipos con menos interdependencia.

Uno de los antecedentes de la reflexividad que aún no se ha estudiado, es el clima de las unidades de trabajo. Considerando que la reflexividad es el grado en el que los miembros del equipo reflexionan colectivamente acerca de los objetivos, estrategias y procesos, así como de la organización en general y del entorno, y se adaptan en consecuencia (West, 2000), resulta relevante analizar el clima de logro de objetivos como antecedente de la reflexividad. El clima de logro de objetivos es un clima estratégico, dado que se refiere al grado en el que las personas invierten esfuerzo en el logro de los objetivos de su unidad de trabajo.

La existencia de un clima de logro de objetivos genera una percepción compartida a nivel de la unidad de trabajo de la prioridad que la organización le asigna al logro de los objetivos. Por ello, los miembros de las unidades de trabajo, con el fin de lograr sus objetivos desarrollarán comportamientos reflexivos como son: el intercambio de información entre los miembros, el aprendizaje de los errores, la incorporación de la retroalimentación de otras personas fuera del equipo respecto al rendimiento del mismo, el escaneo del ambiente para obtener información adicional que permita el logro de los objetivos, la formulación de planes, el desarrollo de acciones y el ajuste de las mismas de forma dinámica.

En este sentido, esta tesis doctoral pretende realizar una contribución a la literatura sobre los antecedentes de la reflexividad al tratar de clarificar el papel del clima de logro de objetivos en este sentido, relación que hasta el presente no ha sido estudiada.

### 4.3 REFLEXIVIDAD Y RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO

West (2000) señala que existe amplia evidencia desde la psicología social y organizacional de la existencia de una relación empírica positiva entre la reflexividad y diferentes criterios de resultados en los equipos de trabajo. Algunos de los aportes de la literatura que proveen las bases para esperar una relación positiva entre reflexividad y la efectividad incluyen la investigación en la orientación a la tarea de West y Anderson (1996). Los autores señalan que la orientación a la tarea puede ser visualizada a través del desafío constructivo de los objetivos, estrategias, procesos y desempeño del grupo, así como de la preocupación por conseguir altos estándares. En forma similar otros autores (p.ej., Tjosvold, 1985) han argumentado que la controversia constructiva en los grupos mejora la calidad de la toma de decisiones y la capacidad para resolver los problemas. La controversia constructiva se caracteriza por la exploración de opiniones opuestas y el análisis abierto y franco referido a los temas vinculados a las tareas. West y Anderson (1996) sugieren que la orientación a la tarea lleva a la innovación al promover el debate y la consideración de diferentes alternativas para evaluar la información disponible, lo que genera soluciones más creativas. A su vez, señalan que los procesos de orientación a la tarea promueven la innovación de alta calidad dado que hay una mayor probabilidad de que las ideas propuestas sean examinadas en forma cuidadosa.

En línea con estos aportes provenientes desde la psicología social y organizacional, Schippers, Edmondson y West (2014) proponen que la reflexividad puede funcionar como un antídoto para resolver los errores en el proceso de toma de decisiones y por tanto mejorar el rendimiento. Los autores señalan que la reflexividad reduce la ocurrencia de errores en el procesamiento de información al asegurar que los equipos discuten y evalúan las implicaciones de la información para el logro de los objetivos, los procesos y resultados. En su artículo, presentan un modelo para gestionar los errores de procesamiento de información, las

soluciones que involucra la reflexividad de los equipos, así como el impacto en el rendimiento.

Las investigaciones respecto al concepto de reflexividad, en la forma definida por West (1996), y su impacto en posibles medidas de resultados a nivel de los equipos, es relativamente reciente. Se revisan a continuación, algunas de las principales investigaciones sobre el tema. Carter y West (1998) se encuentran entre los primeros investigadores en estudiar la relación entre reflexividad y la efectividad de los equipos de trabajo. Los autores desarrollaron un estudio longitudinal a lo largo de 18 meses en 19 equipos de producción de la BBC. Encontraron que la reflexividad predecía la efectividad de los equipos, medida a través de las evaluaciones que los gerentes realizaban respecto a cuán efectivos y creativos eran los programas creados por los equipos de trabajo. A partir de este estudio, diversos investigadores han profundizado en el análisis del efecto de la reflexividad en los resultados de los equipos de trabajo. Tjosvold et al. (2003) analizaron la relación entre distintos enfoques para resolver los conflictos y la reflexividad. Los investigadores encuentran una relación positiva y significativa entre el enfoque cooperativo para resolver los conflictos y la reflexividad de las tareas, mientras que el enfoque competitivo y el de evasión, demostraron una relación significativa negativa con la reflexividad de las tareas. A su vez, la reflexividad de las tareas presentó una relación significativa y positiva con el rendimiento en el rol, de forma tal que los autores concluyen que la habilidad del equipo para reflexionar y fortalecer la forma como los miembros del equipo se relacionan y trabajan juntos puede afectar el grado en el que el equipo continúa rindiendo en forma adecuada y contribuyendo a la organización. Tjosvold et al. (2004) por su parte encontraron apoyo empírico a una relación positiva y significativa entre los objetivos cooperativos y la reflexividad del equipo, lo cual genera como resultado la innovación. Lee (2008) reporta resultados similares en un estudio con 132 miembros de grupos de investigación y desarrollo en Taiwán, donde la reflexividad tuvo una influencia significativa en la innovación del producto y en el desarrollo de nuevos productos. Hoegl y Parboteeah (2006) realizaron un

estudio analizando 145 equipos de desarrollo de software proponiendo que la reflexividad de los equipos estaría relacionada con la efectividad y la eficiencia de los mismos. Los investigadores encontraron una relación positiva entre la reflexividad y la efectividad de los equipos, no así respecto a la eficiencia. Konradt et al. (2015) en forma reciente señalan que la investigación académica ha estado focalizada mayoritariamente en el componente de *reflexión* (etapa inicial del modelo de West, 2000), y que no está claro cómo ocurre la implementación de las nuevas estrategias durante la etapa de *acción*. De esta forma, reflexionan acerca de por qué ciertos equipos que realizan una reflexión profunda, al no adaptar adecuadamente sus comportamientos y sus procesos, no logran mejorar su rendimiento. Los autores argumentan que un posible factor a considerar son los modelos mentales compartidos. Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall (2006) señalan que los modelos mentales son representaciones cognitivas dinámicas y simplificadas de la realidad, que los miembros de un equipo usan para describir, explicar y predecir eventos. A su vez, sugieren que los miembros de un equipo usan los modelos mentales para guiar las interacciones con los demás, y para interpretar e integrar nueva información. Konradt et al. (2015) proponen que los modelos mentales juegan un rol crucial mediando las etapas de reflexión y acción definidas en el modelo de reflexividad de West (2000). El propio West (2000) sugiere que desarrollar nuevos modelos mentales es un componente fundamental para lograr la reflexión del equipo en el nivel más profundo. Este planteamiento refuerza a su vez la idea de Burke et al. (2006) que si no hay un modelo mental compartido, los equipos de trabajo no pueden adaptarse en forma proactiva porque no tienen una visión compatible acerca de las estrategias y los roles que son necesarias para poder implementar las decisiones tomadas durante las etapas de transición.

Si bien Moreland y McMinn (2010) señalaron la existencia de resultados mixtos respecto a la relación entre reflexividad y resultados a nivel de equipo, los diversos estudios empíricos señalados anteriormente permiten sugerir que existe

suficiente evidencia empírica acumulada que apoya la existencia de una relación entre la reflexividad y el rendimiento de los equipos de trabajo.

Uno de los objetivos de esta tesis es realizar una contribución al estudio de la reflexividad, investigando un nuevo antecedente de la misma, y generando nueva evidencia empírica del impacto de la reflexividad sobre el rendimiento de las unidades de trabajo.





## ***CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE INVESTIGACIÓN***

A partir de lo expuesto en los capítulos anteriores de esta tesis doctoral, podemos concluir que los siguientes son algunos aspectos que permitirían realizar avances en la investigación académica: (a) analizar aspectos específicos de la cultura organizacional y su impacto en resultados específicos; (b) estudiar la presencia de mediadores para explicar el vínculo entre la cultura y el rendimiento; (c) analizar el papel de la reflexividad como mediador entre el clima de logro de objetivos y el rendimiento de las unidades de trabajo; y (d) superar la división histórica que ha existido tanto en la teoría como en la investigación, respecto a la relación entre la cultura y el clima organizacional.

Esta tesis tiene como objetivo contribuir en todos estos aspectos, al contrastar empíricamente un modelo que analice la relación entre la cultura de mercado (Quinn y Rohrbaugh, 1983) y el rendimiento en las unidades de trabajo. El modelo propone examinar dos mediadores que todavía no han sido analizados como variables intervinientes en la relación cultura – rendimiento. Así, este trabajo pretende realizar una contribución a la literatura contribuyendo a mejorar nuestro conocimiento sobre los mecanismos que transmiten la influencia de la cultura de las unidades de trabajo sobre su rendimiento.

Concretamente se propone analizar la doble mediación del clima de logro de objetivos y de la reflexividad en la relación entre la cultura de mercado y el rendimiento en las unidades de trabajo. El clima de logro de objetivos se define como el grado en que los miembros de la unidad invierten esfuerzo en el logro de los objetivos de su unidad de trabajo (González-Romá et al., 2009). Por su parte, tal como señalamos en el capítulo anterior, la reflexividad es el grado en el que los miembros del equipo reflexionan colectivamente acerca de los objetivos, estrategias y procesos de la unidad, así como de la organización y del entorno, y se adaptan en consecuencia (West, 2000).

En nuestro modelo proponemos que estos mediadores contribuyen a explicar el vínculo entre la cultura de mercado y el rendimiento de las unidades de

trabajo. Nuestro modelo de investigación se representa en la Figura 5.1 a continuación.

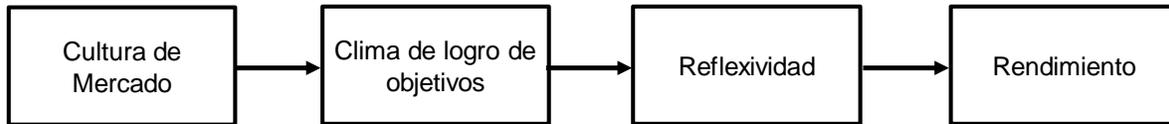


Figura 5.1: Modelo de investigación

## 5.1 CULTURA DE MERCADO Y CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS

Como se ha señalado anteriormente, la cultura y el clima se han desarrollado desde sus orígenes prácticamente en caminos paralelos con poca superposición conceptual y empírica, en función de sus distintos orígenes y formas de evolución. Para algunos autores, la cultura informa, promueve y limita el proceso de formación del clima (Moran y Volkwein, 1992) y para otros es la manifestación de la cultura y la forma en la cual la cultura es inferida y entendida (Reichers y Schneider, 1990). Recientemente, se ha producido un reconocimiento a nivel académico respecto a la necesidad de avanzar en la investigación empírica integrando ambos conceptos. En este sentido, se reconoce que ambas literaturas podrían realizarse aportes mutuamente beneficiosos (Ehrhart et al., 2014). En particular, hay tres aspectos de la literatura del clima que entendemos podrían contribuir en forma significativa al desarrollo de la literatura sobre cultura: los climas con foco, el análisis de mediadores, y los niveles de análisis.

Como fuera mencionado previamente en esta tesis doctoral, Schneider y Snyder (1975) cuestionan la idea de que el clima organizacional tenga un sentido genérico separado de un foco en particular que esté vinculado a un criterio de interés. Es a partir de ese momento que surge un amplio desarrollo del estudio de los climas con focos (un clima para algo) y los resultados específicos vinculados a los mismos. Recientemente, Schneider et al. (2013) señalan la necesidad de que los investigadores en cultura tomen como referencia el desarrollo de los climas

con foco, y su validez respecto a resultados específicos, y apliquen esas lecciones aprendidas al estudio de la cultura. Otros autores en esta misma línea de pensamiento han argumentado que el concepto de cultura es tan amplio, que es necesario que los investigadores especifiquen un aspecto particular de la cultura en la cual se van a focalizar (Ehrhart et al., 2014). De esta manera, la literatura se beneficiaría permitiendo evaluar cómo aspectos específicos de la cultura (o tipos de cultura en línea con el modelo de los valores en competencia), contribuyen al logro de resultados específicos.

Como se menciona anteriormente en esta tesis doctoral, los investigadores en clima han desarrollado amplia evidencia empírica respecto a distintos tipos de climas con foco y sus resultados. A su vez, los investigadores en clima han avanzado en el análisis de modelos más complejos para entender de mejor forma la naturaleza de dichas relaciones, incluyendo el estudio de comportamientos específicos del personal que median la relación entre el clima y los resultados (ver revisiones de Kuenzi y Schminke, 2009; y Schneider et al., 2011b). La cultura no se ha desarrollado de la misma forma que el clima en este sentido, y por tanto es necesario avanzar en el análisis de la cultura y su influencia sobre los resultados de las unidades a través de modelos más complejos que incluyan mediadores.

Finalmente, otra contribución importante de la literatura en clima a la literatura en cultura, es la consideración de los niveles de análisis. Tal como señalamos anteriormente en esta tesis doctoral, la literatura en clima tiene una amplia trayectoria precisando los niveles de análisis y desarrollando técnicas estadísticas para determinar el nivel apropiado de cada estudio. Las investigaciones sobre cultura, al tener sus orígenes en la antropología social y utilizar inicialmente métodos cualitativos, presentan un desarrollo menor en este tema. Dado el creciente reconocimiento del valor de utilizar métodos cuantitativos para el análisis de la cultura, y la concepción de que las organizaciones tienen culturas y que en una misma organización pueden convivir varias *subculturas*, el nivel de análisis en el que se estudia la cultura cobra una especial relevancia.

Así pues, esta tesis doctoral pretende contribuir al desarrollo de la investigación sobre cultura organizacional incorporando los tres aspectos de la investigación sobre clima organizacional señalados anteriormente por Ehrhart et al. (2014). Para ello, nos centraremos en un tipo de cultura (la cultura de mercado del MVC), estudiaremos el papel de dos mediadores (el clima de logro de objetivos y la reflexividad grupal) en la relación cultura-rendimiento, y desarrollaremos el análisis a nivel sub-organizacional (las unidades de trabajo).

La cultura de mercado está orientada externamente. La creencia básica de este tipo de cultura es que los objetivos claros y las recompensas alineadas al logro de dichos objetivos impulsa al personal en la mejora del rendimiento (Cameron y Quinn, 1999). Ostroff et al. (2003) señalan que las políticas, las prácticas y los procedimientos son los mecanismos que vinculan a la cultura y al clima. A través de las prácticas organizacionales inspiradas por los valores de la cultura organizacional, se da forma a las percepciones de clima del personal, que consecuentemente influyen sobre las actitudes, respuestas y comportamientos de los miembros de la organización (Kopelman et al., 1990).

En particular, una cultura de mercado estimulará prácticas de Recursos Humanos alineadas con los valores y supuestos básicos de este tipo de culturas (comunicación, competencia, eficacia y logros). De esta manera, se promoverán, recompensarán y reconocerán comportamientos orientados a lograr los objetivos en la unidad de trabajo (p.ej., búsqueda de información de los consumidores y de la competencia, fijación de objetivos, planificación, foco en la tarea, competencia). Una vez que estas prácticas de Recursos Humanos se consolidan, a través de su aplicación consistente, los miembros de la unidad desarrollarán de forma gradual una percepción compartida respecto a la prioridad que se le asigna al logro de los objetivos en la unidad. Por ello, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la cultura de mercado y el clima de logro de objetivos de las unidades de trabajo.

## 5.2 CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS Y REFLEXIVIDAD DE LAS UNIDADES DE TRABAJO

El clima de logro de objetivos se define como el grado en que las personas invierten esfuerzo en el logro de los objetivos de su unidad de trabajo (González-Romá et al., 2009). Schneider (1990) sugiere que las percepciones de clima probablemente sean delineadas por los comportamientos que son recompensados y apoyados en la organización. De esta manera, el clima captura el significado que las personas asignan a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, y en particular, a las prácticas de recursos humanos (Kopelman et al., 1990). Es por tanto esperable que en aquellas unidades de trabajo con un clima de logro de objetivos alto, sus miembros atribuyan una gran importancia al logro de los objetivos propuestos. Por ello, revisarán los métodos, procedimientos, y estrategias que se desarrollan e implementan para su consecución, con el fin de garantizar y maximizar los resultados finales. Es decir, en unidades con un clima de logro de objetivos alto, los miembros de la unidad de trabajo desarrollarán comportamientos reflexivos para mejorar las estrategias encaminadas al logro de los objetivos establecidos.

Como se desarrolló en el capítulo previo, los equipos reflexivos generan mayor información, más reflexión y acción futura, a través de un proceso iterativo continuo (West, 2000). Es así que los equipos reflexivos al tener mayor conocimiento de los objetivos, estrategias y contexto en el que operan, podrán orientar mejor su comportamiento para el logro de los objetivos establecidos.

El clima de logro de objetivos no ha sido estudiado como antecedente de la reflexividad. Algunos investigadores han sugerido la importancia de contar con un clima de confianza y seguridad psicológica para generar comportamientos reflexivos (Widmer et al., 2009), mientras que otros mencionan a la interdependencia de objetivos en las unidades de trabajo, como antecedente de la reflexividad (De Dreu, 2007; Tjosvold et al., 2004).

Sin embargo, es lógico pensar que un clima de logro de objetivos impulsará a los miembros de la unidad a realizar las acciones que sean necesarias para lograr los mismos: intercambiar información, aprender de los errores, incorporar retroalimentación de otras personas fuera de la unidad respecto al rendimiento, escanear el ambiente para obtener información adicional que permita el logro de los objetivos, formular planes, desarrollar acciones y ajustar las mismas en forma dinámica. En definitiva, parece razonable proponer que el clima de logro de objetivos es un potencial antecedente de la reflexividad en las unidades de trabajo. Por ello, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Existe una relación significativa positiva entre el clima de logro de objetivos y la reflexividad de las unidades de trabajo.

### 5.3 REFLEXIVIDAD Y RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO

Las investigaciones sobre el concepto de reflexividad y su impacto sobre los resultados de las unidades de trabajo son relativamente recientes. Carter y West (1998) se encuentran entre los primeros investigadores en estudiar la relación entre reflexividad y la efectividad de los equipos de trabajo. Sin embargo, como vimos anteriormente existen antecedentes desde la psicología social y organizacional que permiten evidenciar cómo comportamientos reflexivos se vinculan a criterios de resultados. Algunos de estos aportes incluyen la investigación en la orientación a la tarea y su asociación a la innovación y a la efectividad (Anderson, Hardy y West, 1990; Ulich y Weber, 1996; West y Anderson, 1996), la controversia constructiva en las unidades de trabajo asociada a la efectividad de los mismos (Tjosvold, 1985), y el cuestionamiento de los supuestos existentes en las unidades impulsando la generación de soluciones innovadoras a los problemas (West, Garrod y Carletta, 1997).

Es razonable esperar que la reflexividad en las unidades de trabajo se traduzca en un mayor rendimiento, ya que al discutir abiertamente acerca de los objetivos, los procesos y los procedimientos de trabajo se genera una comprensión conjunta y sistemática de los mismos que ayuda a los miembros de la unidad a desarrollar nuevas estrategias más eficaces para alcanzar sus objetivos. En este sentido, investigaciones recientes señalan un vínculo positivo entre la reflexividad y el rendimiento de las unidades de trabajo (Hoegl y Parboteeah, 2006; Schippers, 2003; Schippers et al., 2014). Por todo ello, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre la reflexividad de las unidades de trabajo y su rendimiento.

#### 5.4 LA INFLUENCIA INDIRECTA DE LA CULTURA DE MERCADO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO A TRAVÉS DEL CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS Y LA REFLEXIVIDAD DE LAS UNIDADES DE TRABAJO.

Tomando en consideración las hipótesis presentadas anteriormente, se espera que la cultura de mercado tenga un “efecto” indirecto sobre el rendimiento de las unidades de trabajo, a través del clima de logro de objetivos y de la reflexividad. A su vez, se espera que la mediación sea total porque no hay razones teóricas para explicar un vínculo directo de la cultura de mercado sobre el rendimiento de las unidades de trabajo. La cultura es un antecedente distal del rendimiento de las unidades de trabajo. De acuerdo con diversos modelos teóricos, la cultura inspira ciertas prácticas de gestión que promueven el desarrollo de ciertos climas. Éstos, a su vez, favorecen el desarrollo de ciertos procesos y estados colectivos que influyen sobre los resultados de las unidades de trabajo (Kopelman et al., 1990; Ostroff et al., 2003; González-Romá, 2016).

La cultura de mercado, a través de los valores que fomenta y su influencia sobre las prácticas de gestión, promueve la formación de un clima de logro de objetivos que permite a los miembros de las unidades de trabajo reconocer la importancia asignada al logro de los objetivos de la unidad. Por ello, inician procesos de reflexión colectiva que les permite mejorar sus estrategias de acción y ajustar de forma dinámica sus comportamientos para el logro de dichos objetivos. Por tanto, proponemos que a través del clima de logro de objetivos y su influencia sobre la reflexividad de las unidades de trabajo, la cultura de mercado incide sobre el rendimiento de las unidades de trabajo. Este modelo de mediación total es congruente con el modelo heurístico input-proceso-output de McGrath (1984). Por tanto, el modelo propuesto hipotetiza la siguiente relación:

Hipótesis 4: Existe un “efecto” indirecto positivo entre la cultura de mercado y el rendimiento de las unidades de trabajo mediado completamente por el clima de logro de objetivos y la reflexividad. Específicamente, la cultura de mercado presenta una relación positiva con el clima de logro de objetivos, que, a su vez, presenta una relación positiva con la reflexividad de las unidades, que, finalmente, presenta una relación positiva con el rendimiento de los equipos de trabajo.

Una vez planteados el objetivo y las hipótesis de esta tesis doctoral, en el siguiente capítulo presentaremos los aspectos metodológicos implicados en el desarrollo de este trabajo.





## ***CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO***

El presente capítulo está destinado a presentar los aspectos metodológicos del estudio. El capítulo comienza recordando brevemente los objetivos del estudio y continúa con la descripción del diseño de investigación adoptado. A su vez, se describe la muestra, el procedimiento de recogida de datos utilizado, las variables consideradas y su medición, y los análisis que se han llevado a cabo para contrastar las hipótesis.

Esta tesis doctoral tiene como objetivo contrastar empíricamente un modelo que analice la relación entre la cultura de mercado y el rendimiento en las unidades de trabajo, y el papel que juega en dicha relación un doble mecanismo de mediación: el clima de logro de objetivos de las unidades de trabajo, y su reflexividad. De esta manera, se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Existe una relación positiva entre la cultura de mercado y el clima de logro de objetivos de las unidades de trabajo?
2. ¿Existe una relación positiva entre el clima de logro de objetivos y la reflexividad de las unidades de trabajo?
3. ¿Existe una relación positiva entre la reflexividad de las unidades de trabajo y su rendimiento?
4. ¿Existe un “efecto” indirecto positivo de la cultura de mercado sobre el rendimiento de las unidades de trabajo, mediado por el clima de logro de objetivos y la reflexividad?

Estas preguntas de investigación se traducen en los siguientes objetivos:

1. Determinar la existencia de una relación directa entre la cultura de mercado y el clima de logro de objetivos a nivel de las unidades de trabajo.
2. Determinar la existencia de una relación directa entre el clima de logro de objetivos y la reflexividad en las unidades de trabajo.

3. Determinar la existencia de una relación directa entre la reflexividad de las unidades de trabajo y el rendimiento de las mismas.
4. Determinar el papel mediador del clima de logro de objetivos y de la reflexividad en la relación cultura de mercado y rendimiento de las unidades de trabajo.

## 6.1 DISEÑO

Se trata de un estudio de campo con un diseño longitudinal diferido de dos momentos temporales distanciados por un período de, aproximadamente, dos años. La elección de la medición en dos tiempos se debió a cuestiones prácticas de disponibilidad de la muestra. La cultura de mercado se midió en tiempo 1 (entre octubre y noviembre de 2012), mientras que las demás variables implicadas en el modelo (clima, reflexividad y rendimiento), se midieron en tiempo 2 (entre agosto y noviembre 2014). La elección del momento de medición de las variables se debe a la relevancia académica de clarificar la relación entre la cultura y el clima, asumiendo que el clima es una variable más maleable que la cultura (Ehrhart et al., 2014). En forma reciente se plantea a su vez, la necesidad de investigar cómo la cultura sienta las bases para el clima, en particular cómo ciertos aspectos de la cultura se relacionan a ciertos aspectos del clima con el objetivo de predecir un resultado específico (Ehrhart et al., 2014). Por este motivo y considerando que la cultura es un fenómeno distal del rendimiento de las unidades de trabajo, la misma se mide en tiempo 1 mientras que las demás variables se miden en tiempo 2. El diseño longitudinal diferido, en comparación con los diseños transversales, supone una ventaja para analizar las interrelaciones causales entre, al menos, algunas de las variables objeto de estudio. Esto es así, dado que se satisface una de las condiciones para hablar en términos de causalidad, esto es, que la variable o variables que producen un efecto precedan temporalmente a la variable o variables sobre las que recae dicho efecto (Finkel, 1995). Por lo tanto, estos estudios permiten un análisis más riguroso de las relaciones de causalidad

planteadas por el investigador entre las distintas variables, en comparación con los estudios transversales.

En lo que respecta a la selección del intervalo temporal más adecuado para el análisis de la relación entre la cultura y el resto de variables objeto de estudio, cabe destacar que ni la teoría existente ni la evidencia empírica proporcionan una buena aproximación sobre el intervalo de tiempo más apropiado entre ambos conjuntos de medidas. De hecho, el motivo principal por el que la recogida de datos se realizó durante un periodo de dos años atendió, principalmente, a una cuestión práctica: la disponibilidad de la organización. Sin embargo, si se tiene en cuenta la naturaleza de las variables, este lapso temporal parece adecuado. Existe acuerdo entre los investigadores que la cultura se desarrolla a lo largo del tiempo. Schein (2010) señala que el aprendizaje y las experiencias se integran en la forma como se toman las decisiones y como se resuelven los problemas y son transmitidas a los nuevos miembros a través de las prácticas de socialización formales e informales. Por este motivo, se necesita un plazo relativamente largo para permitir que la cultura de la unidad, se desarrolle y cristalice, y tenga un efecto sobre el modo en que la unidad se enfrenta a los desafíos a lo largo del tiempo, y a los objetivos que se plantea. En este sentido un período de dos años entre la cultura y el resto de variables, permitiría asegurar que se ha dado dicha cristalización y que todos los participantes han tenido la oportunidad de realizar una inmersión en dicha cultura.

## 6.2 PROCEDIMIENTO

La muestra estuvo compuesta por los empleados de las oficinas de una entidad bancaria de Uruguay. En primer lugar, se contactó con el Director de Recursos Humanos de la organización para obtener su colaboración en el estudio. Obtenida la aprobación del Director de Recursos Humanos, se informó a los

gerentes de las oficinas sobre la realización del estudio y sus objetivos, solicitándoles a su vez su colaboración en la fase de recogida de datos.

La administración de los cuestionarios de autoinforme (ver Anexo I), fue realizada por colaboradores contratados y capacitados para la tarea, todos con formación en psicología y experiencia en proyectos de investigación. La administración se llevó a cabo en papel y de forma presencial, en sesiones colectivas durante el horario laboral o previo a la apertura al público de las oficinas, según las posibilidades de cada oficina. En cada sesión de administración, los administradores del instrumento explicaron a los participantes el objetivo de la investigación, les informaron que la participación era voluntaria, detallaron el procedimiento de cumplimentación de los cuestionarios, y garantizaron la confidencialidad y el anonimato de las respuestas.

Se optó, como primera opción, por una aplicación colectiva del cuestionario debido a diversas razones. Resulta un procedimiento más eficiente en términos de tiempo, es menos disruptivo del funcionamiento y las operaciones de trabajo y atención al público de la oficina, y permite responder a las consultas y dudas de los participantes en el momento, con mayor facilidad y rapidez. Sin embargo, si un empleado no estaba presente en la oficina el día de la administración colectiva, o no podía participar en la sesión, se le daba la posibilidad de cumplimentar el cuestionario individualmente en otro momento. El cuestionario completado era luego enviado en un sobre cerrado a la central del banco, para ser recogido por los administradores. De este modo, se garantizaba la confidencialidad de las respuestas. Se desarrolló el mismo procedimiento de recogida de datos en ambos momentos temporales.

### 6.3 MUESTRA

Como se ha señalado anteriormente, la muestra del estudio estuvo compuesta por oficinas de una entidad bancaria de Uruguay. Dichas oficinas, se encontraban distribuidas a lo largo del territorio desarrollando funciones similares. En general, cada oficina contaba con un gerente, y un conjunto de empleados que desarrollaban tareas administrativas y de atención al público. Los miembros integrantes de las oficinas interactuaban en sus tareas laborales entre sí y con los clientes del banco, tanto presencialmente como a través de un equipo informático o una terminal telefónica. Cada oficina conformaba una unidad de trabajo en la cual los miembros de las mismas desarrollaban tareas relevantes para la organización, y compartían metas y procesos de trabajo comunes de acuerdo a las metas y a la estrategia de la organización. A su vez, existía una interdependencia funcional entre las personas, de forma que era necesario que existiera interacción y colaboración para el cumplimiento de las tareas y objetivos comunes de la unidad.

A pesar de que las unidades estaban inmersas en un contexto más amplio (la entidad bancaria), que establecía límites e influía en el intercambio con otras unidades, cabe señalar que cada unidad poseía una identidad particular dentro de la organización, que estaba dada por un nombre diferenciado, una localización propia y un mercado de referencia. Esto contribuía a la construcción de un sentido de identidad grupal, y de diferenciación con respecto al resto de las unidades.

En un primer momento (Tiempo 1) 1.117 empleados de las mismas 114 unidades de trabajo respondieron al cuestionario. Dos años después (Tiempo 2), 1.236 empleados de 114 unidades de trabajo respondieron. Para asegurar que la unidad queda bien representada a través de los miembros de la unidad que respondieron a los cuestionarios, es necesario verificar que existe un número suficiente de miembros en las unidades de trabajo. Aunque los resultados de algunos estudios recomiendan trabajar con tasas de respuesta del 60% o

superiores para evitar el error Tipo II (Miles y Shevlin, 2008) es decir para no rechazar la hipótesis nula cuando esta es falsa, trabajar con esta tasa habría reducido a más de la mitad las unidades de trabajo finales, comprometiendo la potencia del estudio y la representatividad de la muestra. Por ello se decidió disminuir ligeramente el nivel de exigencia recomendado y seleccionar las unidades con tasas de respuesta iguales o superiores al 50% en cada uno de los tiempos. Como resultado, la muestra longitudinal final estuvo compuesta por 80 unidades de trabajo con presencia en los dos tiempos. El número final de participantes fue de 898 miembros en T1 (con una tasa de respuesta promedio del .71; DT = .14) y 886 en T2 (con una tasa de respuesta promedio del .68; DT = .16). De las personas que participaron en T2, 67.9% también participaron en la primera recogida de datos.

Tras la selección de la muestra, en Tiempo 1 el tamaño medio de las unidades de trabajo fue de 16 personas (DT = 11.68) con un rango entre 3 y 54 miembros. Del total de 898 miembros de las unidades con tasas de respuesta suficientemente elevadas en Tiempo 1, el 63.7% eran varones y el 36.3% mujeres. Con respecto a la edad, el 0.5% de los participantes tenía menos de 25 años, el 18.7% tenía entre 25 y 45 años, el 68.7% (la mayoría de los participantes) tenía edades comprendidas entre los 46 y los 55 años, con un 12.2% de participantes con más de 55 años. En cuanto al nivel de estudios, el 57.6% de los participantes poseía estudios primarios o secundarios, el 41.7% había realizado formación técnica o universitaria incompleta, y finalmente el 0.7% poseía formación universitaria de grado o posgrado (maestría, doctorado).

En relación con la antigüedad de los empleados en la organización, la mayoría de ellos se encontraba trabajando en la organización desde hacía más de 10 años (82.6%), solamente un 1% había trabajado hasta 3 años en la organización, y un 16.3% tenía entre 5 a 10 años de antigüedad en la organización. Por último, en relación a su antigüedad como miembro de la unidad, la mayoría había trabajado en la misma unidad en la que se encontraban en el

momento del estudio durante más de 10 años (57.5%). Del resto de los empleados, un 5% había trabajado en la unidad en la que se encontraban en el momento del estudio por un año o menos, un 19.6% entre uno y cinco años, y un 17.9% entre cinco y diez años.

Tras la selección de la muestra, en Tiempo 2 el tamaño medio de las unidades de trabajo fue de 17 personas (DT = 12.78), con un rango entre 2 y 57 miembros. De los 886 miembros de las 80 unidades de trabajo que participaron en Tiempo 2, el 57.4% eran varones y el 42.6% mujeres. Con respecto a la edad, el 8.8% de los participantes tenía menos de 25 años, el 16.7% tenía entre 25 y 45 años, el 60.7% (la mayoría de los participantes) tenía edades comprendidas entre los 46 y los 55 años, y, por último, el 13.8% tenía más de 55 años. En relación al nivel de estudios de los participantes en Tiempo 2, el 53% poseía estudios primarios o secundarios, el 46.4% había realizado formación técnica o universitaria incompleta, y finalmente el 0.6% poseía formación universitaria de grado o posgrado (maestría, doctorado).

En relación con la antigüedad de los empleados en la organización, la mayoría de ellos se encontraba trabajando en la institución hacía más de 10 años (68%), 19.3% habían trabajado hasta 3 años en la organización, y un 12.7% lo había hecho entre 5 y 10 años. Por último, en relación con su antigüedad como miembro de la unidad, la mayoría había trabajado en la misma unidad en la que se encontraban en el momento del estudio durante más de 10 años (48.9%). Del resto de los empleados, un 11.1% había trabajado en esa unidad por un año o menos, un 21.2% entre uno y cinco años, y un 18.8% entre cinco y diez años.

#### 6.4 AGREGACIÓN DE DATOS

Cabe señalar que, dado que las hipótesis del estudio implican la definición y operacionalización de los constructos a nivel de unidad de trabajo, es necesario presentar el modelo de composición y los indicadores que se utilizan en el estudio para justificar la agregación de los datos obtenidos a nivel individual.

Inicialmente es necesario especificar los modelos de composición a seguir (Brown y Kozlowski, 1999; Chan, 1998; Rousseau, 1985). Chan (1998) propone una tipología de modelos de composición, los cuales especifican relaciones funcionales entre los constructos en distintos niveles incluyendo cómo las variables de niveles inferiores pueden ser agregadas en formas diferentes para construir constructos de niveles superiores. El supuesto fundamental que subyace la investigación en cultura y clima organizacional es que ambos constructos examinan y se interesan por el contexto social compartido al interior de las organizaciones. Esta noción de lo compartido pone a los constructos de clima y cultura a nivel de la organización o de la unidad. En este sentido, hay acuerdo entre los investigadores que el clima y la cultura son constructos de un nivel superior, agregado, diferente del nivel individual del cual se obtienen los datos. Por tanto, el modelo de consenso con cambio de referente es conceptualmente adecuado para el estudio de la cultura y el clima porque el cambio del referente al nivel colectivo (en este caso la unidad de trabajo) está alineado al nivel de la teoría (Chan, 1998).

En este estudio se sigue entonces el modelo de consenso con cambio de referente donde el referente se refiere a la unidad de trabajo. Así pues, puesto que la unidad de análisis es la unidad de trabajo, y las medidas utilizadas en cada unidad surgen a partir de las respuestas de los individuos que la integran, es necesario agregar las puntuaciones individuales de los integrantes de una misma unidad mediante el promedio de dichas puntuaciones. Este proceso ha de realizarse para cada una de las escalas empleadas.

Como señalan Kozlowski y Klein (2000), cuando este proceso de agregación es guiado de forma adecuada por un modelo de composición (Chan, 1998), podemos confiar en la validez del constructo operacionalizado a nivel superior, y de las conclusiones resultantes. Sin embargo, también es necesario comprobar que esta agregación de los datos está justificada. Para ello se ha de demostrar que hay suficiente nivel de acuerdo interno y que la media representa adecuadamente a la unidad de trabajo, y presenta una fiabilidad adecuada. Asimismo, también se ha de evaluar si existe suficiente variabilidad a través de las distintas unidades en los constructos de interés.

Los avances en relación al tema del consenso intra-grupo se desarrollaron en los años 80 a partir del trabajo de James y sus colegas (James, 1982; James et al., 1984) con la elaboración del Índice de Acuerdo Interjueces (Interrater Agreement Index,  $r_{wg(j)}$ ). Este estadístico fue uno de los indicadores más comúnmente reportados para reflejar acuerdo al interior de las unidades. En forma posterior, Burke y Dunlap, 2002; Burke, Finkelstein y Dusig, 1999; y Dunlap, Burke y Smith-Crowe, 2003; plantearon el Índice de Desviación Promedio ( $ADI_{Md(j)}$ ,  $ADI$  a partir de ahora), empleado en esta tesis.

El índice  $ADI$ , que se obtiene mediante el cálculo de la desviación absoluta respecto a la media o la mediana<sup>1</sup> de cada ítem de la escala para cada una de las unidades de trabajo analizadas. En nuestro caso se empleó la mediana mediante la siguiente fórmula:

$$ADI_{Md(j)} = \frac{\sum_{k=1}^N |X_{jk} - Md_j|}{N}$$

Donde, para cada unidad,  $N$  es el número de participantes de la unidad de trabajo analizada,  $X_{jk}$  es la puntuación del sujeto  $k$  en el ítem  $j$ , y  $Md_j$  es la mediana de las

---

<sup>1</sup> El índice de desviación promedio ( $ADI$ ) puede ser calculado a partir de la media en lugar de hacerlo a partir de la mediana. Estas versiones diferentes del índice son iguales cuando el promedio y la mediana de la distribución son iguales, y cuando no lo son, tienden a estar altamente correlacionadas (Burke et al., 1999).

puntuaciones de los sujetos en el ítem  $j$ . El índice ADI para el total de la escala se obtiene promediando los valores ADI de los ítems:

$$ADI_{Md(j)} = \frac{\sum_{j=1}^N ADI_{Md(j)}}{J}$$

donde  $ADI_{Md(j)}$  es la desviación absoluta promedio para los  $j$  ítems.

El ADI presenta varias ventajas en comparación con el  $r_{wg(j)}$ , las cuales justifican su elección. En primer lugar, no es necesario establecer una distribución de respuesta de referencia (p.ej., distribución nula) para su interpretación. En segundo lugar, el índice *ADI* proporciona estimaciones de acuerdo en la métrica de la escala de respuesta original y, por tanto, es posible seleccionar qué rango de valores indican un acuerdo suficiente desde un punto de vista pragmático. En este sentido, Burke y Dunlap (2002) obtuvieron, y justificaron, un punto de corte práctico para interpretar los valores de este índice. Definiendo  $c$  como el número de categorías de la escala de respuesta, puntuaciones por debajo de  $c/6$  indicarían un grado de acuerdo intra-unidad suficiente. Por el contrario, puntuaciones por encima de este punto, indicaría un bajo nivel de acuerdo intra-unidad.

La consistencia relativa de las respuestas entre las puntuaciones de los miembros de la unidad de trabajo fue medida en esta tesis mediante el cálculo del coeficiente de correlación intraclass ICC (1) (Bartko, 1976). El ICC (1) también es un indicador de la proporción de varianza explicada por la pertenencia a la unidad (Bryk y Raudenbush, 1992). Asimismo, estimamos la fiabilidad del valor agregado (en nuestro caso la media de la unidad) por medio del ICC (2) (James, 1982; Bliese, 2000). Usualmente los valores mínimos de referencia para justificar la agregación son 0.12, para ICC (1) (James 1982), y 0.60, para el ICC (2) (Bliese, 1998).

Finalmente, se realizaron una serie de análisis de varianza (ANOVA) para muestras independientes, con el fin de determinar si había diferencias estadísticamente significativas entre las unidades de trabajo en cada una de las variables analizadas.

## 6.5 MEDIDAS

A continuación, se presentan los instrumentos utilizados para la operacionalización de cada una de las variables utilizadas en esta tesis, así como los resultados de los índices de agregación y la consistencia interna de las medidas agregadas.

### *Cultura de Mercado (Tiempo 1)*

Esta variable fue medida en Tiempo 1 a través de los 4 ítems de la subescala de cultura de mercado de la escala multidimensional de cultura organizacional propuesta por González-Romá (2012). Sin embargo, puesto que en este caso el foco del estudio es la cultura de las unidades de trabajo, el referente siempre fue la unidad de trabajo y no la organización. En concreto, los ítems están precedidos por la siguiente frase: “A continuación encontrará una serie de valores. Indique en qué medida cada uno de estos valores es característico de su unidad de trabajo”. Los cuatro valores definitorios de dicha cultura contenidos en los cuatro ítems fueron los siguientes: logro de objetivos, eficiencia, claridad de objetivos, y competitividad. Los participantes debían indicar cuán característico era cada uno de estos valores en su unidad, utilizando una escala Likert de 5 opciones de respuesta (1. Nada característico, 5. Muy característico).

Para evaluar si existía suficiente acuerdo intra-unidad para la escala de cultura de mercado, el ADI fue comparado con el criterio establecido por Burke y Dunlap (2002) ( $c/6$ ). En el presente caso, puesto que la escala de respuesta es de 5 puntos, el ADI debe ser menor a 0.83. El ADI promedio de cultura de mercado

fue igual a 0.67,  $DT=0.17$ . Por tanto, según este indicador, se confirma que el nivel de acuerdo intra-unidad es suficiente para agregar las puntuaciones de los miembros de la unidad. Por lo que se refiere a los ICCs obtenidos, el ICC (1) fue de 0.14, y el ICC (2) fue igual a 0.65. Este valor indica que el promedio de cultura de mercado de las unidades eran lo suficientemente confiables en función de los valores de referencia.

Finalmente, por lo que se refiere al ANOVA los valores de la razón  $F$  observados permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias entre sucursales ( $F(79, 793) = 2.85, p < 0.001$ ). Estos resultados apoyan la existencia de diferencias significativas en la cultura de mercado entre las distintas unidades de trabajo y, junto con el resto de indicadores de agregación obtenidos, apoyan la validez y adecuación de la agregación de puntuaciones (Chan, 1998).

Como señala Sirotnik (1980), cuando se utiliza variables agregadas a un nivel superior de análisis, es necesario investigar las propiedades de medición de estas variables a nivel agregado. Por ello, las estimaciones de fiabilidad como consistencia interna de los ítems (coeficiente alfa de Cronbach) se calculó para las puntuaciones de los ítems promediadas a través de los miembros de la unidad. En concreto, el coeficiente alfa de Cronbach para las puntuaciones agregadas de la variable cultura de mercado fue de 0.89.

#### *Clima de logro de objetivos (Tiempo 2)*

El clima de logro de objetivos fue medido en Tiempo 2 a través de los 4 ítems de la escala de Clima de Logro Objetivos del cuestionario de clima elaborado por González-Romá et al. (2009). Los ítems están precedidos por la siguiente frase: “A continuación encontrará una serie de afirmaciones referidas a la unidad en la que usted trabaja. Piense en su unidad. ¿Está usted de acuerdo con que cada una de esas afirmaciones describe lo que sucede en su unidad? Los ítems (“Los empleados aspiran a la consecución de un rendimiento superior”,

“Unos objetivos elevados y difíciles se viven como un reto”, “Todas las personas contribuyen con ganas al logro de los objetivos”, “Los empleados se esfuerzan para lograr los objetivos”) se respondieron utilizando una escala tipo Likert con 6 alternativas de respuesta (1. Totalmente en desacuerdo; 6. Totalmente de acuerdo).

Como en el caso de cultura, es necesario agregar las puntuaciones de los miembros a nivel de unidad, siendo necesario evaluar la adecuación de dicha agregación. El ADI promedio para la variable clima de logro de objetivos fue de 0.74 (DT=.24), satisfaciendo el criterio establecido siguiendo a Burke y Dunlap (2002), que para este caso es igual a uno ( $c/6 = 1$ ). Por lo que se refiere a los ICCs, el ICC (1) fue igual a 0.06 y el ICC (2) igual a 0.40. Si bien estos resultados son modestos, hay estudios que han mostrado que ICC (1) a partir del 0.05 son suficientes para realizar el análisis a nivel grupal (Finch y French, 2011; Julian, 2001). Finalmente, la prueba  $F$  para esta variable muestra que las unidades difieren significativamente en la variable de clima de logro de objetivos ( $F(79, 778) = 1.68, p < 0.001$ ).

Esos resultados, junto con los resultados obtenidos a través del resto de indicadores de agregación, justifican la agregación de puntuaciones (Chan, 1998).

El coeficiente alfa de Cronbach para las puntuaciones agregadas de la variable clima de logro de objetivos fue de 0.86.

### *Reflexividad (Tiempo 2)*

La reflexividad de la unidad o el grado en el que la unidad revisa sus métodos, estrategias y objetivos, fue medida en Tiempo 2 por medio de 5 ítems procedentes de la escala de reflexividad sobre la tarea de Carter y West (1998), teniendo como referente siempre la unidad a la que pertenece cada sujeto: “A menudo analizamos los métodos que usamos para realizar nuestro trabajo”, “Con cierta regularidad revisamos si la unidad trabaja con eficacia”, “Adaptamos nuestros objetivos si las circunstancias cambian”, “A menudo revisamos la forma de comunicarnos” y “A menudo revisamos nuestro enfoque para realizar el

trabajo”. Los ítems se respondieron utilizando una escala de respuesta tipo Likert con 6 alternativas de respuesta (1. Totalmente en desacuerdo; 6. Totalmente de acuerdo).

Al tratarse de reflexividad de la unidad, las puntuaciones individuales tuvieron que ser agregadas, siendo necesario, como en casos anteriores, evaluar la adecuación de la agregación.

En este caso, el valor ADI promedio fue de 0.79 (DT=0.34), satisfaciendo el criterio establecido siguiendo a Burke y Dunlap (2002), ya que es inferior a 1 ( $c/6=1$ ). El ICC (1) fue igual a 0.07, y el ICC (2) igual a 0.46. Si bien, como en el caso de clima, estos resultados son modestos, todavía pueden considerarse suficientes (Finch y French, 2011; Julian, 2001). Finalmente, los resultados del ANOVA indican que existe suficiente diferenciación entre las distintas unidades en reflexividad, obteniéndose diferencias estadísticamente significativas a través de las distintas unidades ( $F(79, 781) = 1.852, p < 0.001$ ).

El coeficiente alfa de Cronbach para las puntuaciones agregadas de la variable reflexividad fue de 0.97.

#### *Rendimiento de la Unidad (Tiempo 2)*

Para operacionalizar esta variable se hizo uso de medidas subjetivas, es decir, medidas del grado en que los miembros de la unidad valoran que la cantidad y calidad del trabajo realizado y sus resultados son satisfactorios. Wall et al. (2004) sugieren que las medidas subjetivas tienen algunas ventajas, respecto de las objetivas: (a) son efectivas desde un punto de vista del coste que suponen, (b) siempre están disponibles cuando se las necesita, y (c) pueden ser usadas cuando otras alternativas no están disponibles.

La escala se elaboró para la presente investigación con el fin de incluir diferentes indicadores de rendimiento tomando como punto de partida las escalas

de González-Romá et al. (2009); Jehn, Northcraft y Neale (1999); Suliman (2001); Welbourne, Johnson y Erez (1998).

En concreto, la escala estuvo compuesta por 5 ítems que fueron respondidos por los miembros de cada unidad. Los participantes respondieron al primer ítem “¿Cuál es la calidad del trabajo que realiza su unidad?” utilizando una escala Likert que oscilaba de 1 (muy baja) a 5 (muy alta). El segundo ítem “¿En qué medida su unidad finaliza a tiempo las tareas que tiene que hacer?” fue respondido utilizando una escala Likert de 5 alternativas (1. Nunca, 5. Siempre). El tercer ítem “¿Cuál es la cantidad de trabajo que realiza su unidad?” fue respondido utilizando una escala Likert que oscilaba de 1 (muy baja) a 5 (muy alta). El cuarto “¿Cómo valora usted el rendimiento global de su unidad?” fue respondido a través de una escala Likert que oscilaba de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto). Por último, el quinto ítem “¿Cómo califica usted los resultados de su unidad?” fue respondido mediante una escala Likert también de 5 puntos (1. Muy malos; 5. Muy buenos).

Como en las variables anteriores, al tratarse del rendimiento de las unidades evaluado por los miembros de la unidad, era necesario agregar las puntuaciones y evaluar la adecuación de dicha agregación. En este caso el ADI promedio fue de 0.40 (DT=0.12), que resulta adecuado según el criterio de  $c/6$  de Burke y Dunlap (2002), que en este caso es 0.83. En cuanto a los ICCs, el ICC (1) fue igual a 0.11 y el ICC (2) fue igual a 0.58. Finalmente, la prueba de significación del estadístico  $F$  del ANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de rendimiento de las distintas unidades ( $F(79, 788) = 2.41, p < 0.001$ ). Los resultados obtenidos a través de los distintos indicadores justifican la agregación de las valoraciones individuales del rendimiento de las sucursales a nivel de unidad.

El coeficiente alfa de Cronbach para las puntuaciones agregadas en la escala de rendimiento fue de 0.81.

Con el fin de evaluar la validez discriminante de las medidas obtenidas de una misma fuente de información (miembros de la unidad) así como la validez convergente de los ítems a la hora de medir un mismo constructo, se realizó un análisis factorial de las puntuaciones agregadas a nivel de unidad. Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010) señalan que el análisis factorial debe estar basado en la teoría previa. La teoría permitiría plantear hipótesis acerca del número de factores, del patrón (aproximado) que se espera encontrar, y de si los factores están o no relacionados. A su vez señalan, que generalmente el conocimiento previo no será suficiente para especificar un modelo confirmatorio. Por tanto, los autores proponen utilizar un modelo no restringido (exploratorio) pero con una finalidad confirmatoria, hasta donde se pueda. Es decir, estimar una solución en la que se especifique el número de factores (o por lo menos un rango de valores) y también si estos factores son o no independientes.

Así pues, en este estudio se emplea el análisis factorial exploratorio pero con una finalidad confirmatoria. En concreto estimamos una solución en el que el número sugerido de factores concordara con el esperado (4 factores) y en el que se esperaba que los ítems se agrupaban de la forma esperada (los ítems referidos a una misma escala presentaban saturaciones fuertes en un mismo factor, y solo en dicho factor). Dado que varios de los ítems no seguían una distribución aproximadamente normal, con valores de asimetría y kurtosis fuera del rango recomendado (entre -1 y 1) (ver Muthén y Kaplan, 1985, 1992), se siguieron las recomendaciones de Lloret, Ferreres, Hernández y Tomás (2014) y Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010), empleándose el método de extracción de mínimos cuadrados no ponderados. Asimismo, se empleó un método con rotación oblicua (oblimin). La técnica de rotación de factores se utiliza con el fin de facilitar la interpretación de los diferentes factores al poder evaluar con mayor claridad la proximidad entre los ítems y el factor. Si un factor es un eje de clasificación a lo largo del cual se pueden trazar las variables, entonces la rotación de factores rota eficazmente estos ejes de modo que las variables presenten saturaciones factoriales altas en un solo factor, y presenten saturaciones bajas en el resto de

factores. Asimismo, la elección entre rotación oblicua en contraposición a una rotación ortogonal, es la más adecuada porque no impone ninguna restricción a la matriz de correlaciones, lo cual es especialmente adecuado cuando puede esperarse cierta correlación entre los factores (ver Ferrando y Anguiano-Carrasco 2010; y Lloret, et al., 2014).

En cuanto al número de factores a retener, se combinó la regla de Kaiser junto con el gráfico de sedimentación o screen-test, además de tener en cuenta el porcentaje de varianza explicada y la interpretabilidad de la solución obtenida según el modelo teórico (ver recomendaciones en Lloret et al., 2014). Tal y como se esperaba, el número de factores a retener fueron 4, que explicaron un 72.03% de la varianza. En la Tabla 6.1 se muestra la matriz de saturaciones factoriales (las saturaciones inferiores de 0.25 han sido omitidas, para una mayor claridad). De la forma señalada por Hair, Anderson, Tatham y Black (1998), 0.30 es el punto que se usa habitualmente para decir que un ítem tiene una saturación suficiente. Dado que los ítems se agrupan entre sí de la forma esperada, con saturaciones factoriales entre 0.29 y 0.97, los resultados apoyan la estructura dimensional esperada.

Tabla 6.1: Matriz de saturaciones factoriales

Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Cultura de Mercado1_T1			0.93	
Cultura de Mercado2_T1			0.69	0.27
Cultura de Mercado3_T1			0.86	
Cultura de Mercado4_T1			0.69	
Clima de Logro de Objetivos1_T2				0.86
Clima de Logro de Objetivos2_T2				0.47
Clima de Logro de Objetivos3_T2				0.84
Clima de Logro de Objetivos4_T2				0.84
Reflexividad1_T2	0.87			
Reflexividad2_T2	0.78			
Reflexividad3_T2	0.81			
Reflexividad4_T2	0.97			
Reflexividad5_T2	0.91			
Rendimiento1_T2	0.31	0.68		
Rendimiento2_T2		0.29		
Rendimiento3_T2		0.70		
Rendimiento4_T2		0.94		
Rendimiento5_T2		0.86		

Solo se muestran las saturaciones => 0.25

Método de Extracción: Mínimos cuadrados no ponderados

Método de Rotación: Oblimin con normalización Kaiser

Por lo que respecta a las correlaciones entre factores, estas se presentan en la Tabla 6.2, y oscilaron entre 0.05, para la correlación entre el clima de logro de objetivos y el rendimiento, y 0.59, para la correlación entre la cultura de mercado y el rendimiento.

Tabla 6.2: Matriz de correlaciones factoriales

Factor	1	2	3	4
1	1	0.24	0.42	0.59
2	0.24	1	0.03	0.05
3	0.42	0.03	1	0.41
4	0.59	0.05	0.41	1

Método de Extracción: Mínimos cuadrados no ponderados

Método de Rotación: Oblimin con normalización Kaiser

A partir las saturaciones factoriales y las correlaciones entre los factores realizamos un análisis AVE (*Average Variance Extracted*) con el objetivo de evaluar la validez convergente y discriminante de las medidas empleadas para operacionalizar las variables de estudio. La validez convergente proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Para ello, Fornell y Larcker (1981) nos recomiendan valores superiores a 0.50, ya que con estos valores al menos el 50% de la varianza del constructo es debido a sus indicadores. La validez discriminante prueba si constructos que se cree no están relacionados, de hecho, no lo estén.

Los resultados mostraron que nuestras medidas de cultura de mercado, clima de logro de objetivos, reflexividad de la unidad y rendimiento de la unidad, tienen una adecuada validez convergente y discriminante. Específicamente, la proporción promedio de la varianza de un ítem extraída del factor correspondiente

fue en todos los casos mayor que 0.50, demostrando validez convergente. A su vez, para cada factor, dichos valores fueron mayores que la proporción de varianza compartida con otros factores (valores entre 0.06 a 0.35) ofreciendo evidencia de la validez discriminante (ver Fornell y Larcker, 1981).

En resumen, los resultados del Análisis Factorial confirmaron la estructura planteada en forma teórica, al identificar cuatro factores que agrupaban los ítems de la forma esperada. Asimismo, los resultados apoyan la validez convergente y discriminante de las medidas.

## 6.6 ANÁLISIS DE DATOS

En el presente apartado se exponen los análisis realizados para poner a prueba las hipótesis de estudio. Todos los análisis estadísticos implicados en el contraste de hipótesis han sido llevados a cabo a nivel de la unidad.

En el análisis preliminar se calcularon los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de todas las variables de interés. Asimismo, con el fin de conocer el grado de relación entre las variables y el sentido de tal relación, se calcularon las correlaciones bi-variadas mediante el cálculo de coeficientes de correlación de Pearson ( $r_{xy}$ ).

Para examinar y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la presente tesis, se han llevado a cabo diferentes tipos de análisis estadísticos, todos basados en el análisis de regresión múltiple. La elección de los mismos responde al principio de adecuación de los aspectos metodológicos del trabajo y a los objetivos de cada hipótesis. A continuación, se describen dichos análisis detalladamente.

### *Regresión Jerárquica Múltiple*

En primer lugar, para poner a prueba las hipótesis 1-3, se utilizó la técnica de Regresión Jerárquica Múltiple. El análisis de regresión es el método estadístico utilizado para explicar la varianza de una variable “criterio” por medio de un conjunto de variables que la teoría identifica como posibles “predictores”. Se trata de descomponer la variabilidad total del criterio en la parte explicada por la ecuación de regresión a partir de los predictores, y en la parte no explicada o residual. El análisis de regresión se hizo con el paquete estadístico IBM SPSS 22. Para evaluar la significación estadística de los resultados del análisis de regresión, usamos tests unidireccionales, los cuales son apropiados para hipótesis direccionales (Erickson y Nosanchuk, 1977; T.H. Wonnacott y R.J. Wonnacott, 1984).

En todos los análisis de regresión se utilizaron dos variables control: el tamaño (número de personas que componen la unidad bancaria), reportada por los directores de las unidades, y la antigüedad promedio de las unidades (período de tiempo medio (años) que cada miembro de la unidad ha estado trabajando en dicha unidad, según informaron los miembros de las unidades). En ambos casos se empleó la medida obtenida en Tiempo 1. Por lo que se refiere al tamaño de la unidad, investigaciones previas han mostrado de forma consistente que dicho tamaño en la unidad afecta a las dinámicas grupales y al rendimiento de los grupos y/o unidades de trabajo (Brewer y Kramer, 1986; K.G. Smith, K.A. Smith, Olian, Sims, O’Bannon y Scully, 1994), aunque no siempre en el mismo sentido. Por una parte, una unidad más grande puede tener mayores recursos cognitivos a su disposición (Haleblian y Finkelstein, 1991), sin embargo, a medida que crece el tamaño, el esfuerzo necesario para coordinar y supervisar la conducta de los miembros también es mayor (Smith et al., 1994). La antigüedad en la unidad también puede afectar a los procesos y los resultados. Pfeffer (1983) señala que el rendimiento sería mayor cuando los empleados han estado el tiempo suficiente

como para solventar los problemas iniciales causados por la novedad y la falta de experiencia y han aprendido los procedimientos y las prácticas locales.

En concreto se pusieron a prueba 3 conjuntos de ecuaciones, para poner a prueba las hipótesis 1, 2 y 3, respectivamente. En el primer conjunto, la variable dependiente fue el clima de logro de objetivos. En un primer paso se introdujeron las variables control y en el segundo la cultura de mercado de las unidades de trabajo. En el segundo conjunto de ecuaciones la variable dependiente fue la reflexividad de las unidades de trabajo. Igual que en el caso anterior en un primer paso se introdujeron las variables control, en un segundo paso la cultura de mercado de la unidad, para controlar su posible efecto sobre el clima, y en el tercer paso el clima de logro de objetivos de la unidad. En el tercer y último conjunto de ecuaciones, la variable dependiente fue el rendimiento de las unidades de trabajo. Tras introducir las variables control, en un segundo y tercer paso se introdujeron la cultura de mercado de la unidad y el clima de logros de objetivo, respectivamente, para controlar sus posibles relaciones con el rendimiento, y finalmente, en el cuarto paso se introdujo la reflexividad de las unidades de trabajo.

Hayes (2013) señala que, cuando pensamos en un modelo mediado, es importante recordar que la mediación es en última instancia una explicación causal. Se asume que X (en nuestro caso cultura de mercado), causa M1 (clima de logro de objetivos), que en su lugar causa M2 (reflexividad), que en forma subsiguiente causa Y (rendimiento). M1 y M2 no podrían “transmitir” el efecto de X sobre Y si no estuvieran ubicadas en forma causal entre X e Y (entre la cultura de mercado y el rendimiento). A pesar de que el diseño de estudio, por no tratarse de un experimento, no permite formular conclusiones en términos de causalidad, si las hipótesis de H1, H2, y H3, reciben apoyo empírico, y el efecto indirecto propuesto en H4 también es estadísticamente significativo, la cadena de relaciones de causalidad propuesta, recibiría cierto apoyo empírico, que también

es congruente con los argumentos teóricos ofrecidos en la justificación de las hipótesis.

Con el objetivo de poner a prueba si el efecto indirecto es estadísticamente significativo, tal y como se espera en la hipótesis 4, se utilizó la macro PROCESS de Hayes (2013) para SPSS. Esta macro utiliza mínimos cuadrados ordinarios para estimar efectos directos e indirectos en modelos de mediación simple y múltiple, entre otros. En este caso hemos utilizado el modelo 6 de PROCESS para la doble mediación planteada en la hipótesis 4. Se trata de un modelo mediado serial en el cual el objetivo del investigador es evaluar los efectos indirectos de X en Y, modelando un proceso en el que el X afecta M1, que a su vez tiene un efecto en M2, que a su vez tiene un efecto sobre Y. La Figura 6.1 muestra el diagrama estadístico del modelo 6 de PROCESS de doble mediación. El modelo teórico fue presentando en el capítulo anterior en la Figura 5.1.

En el presente estudio, el modelo 6 de PROCESS pone a prueba el efecto indirecto de la cultura de mercado sobre el rendimiento de las unidades a través de dos mediadores: clima de logro de objetivos y la reflexividad. El modelo 6 de PROCESS permite estimar los “efectos” de interés  $a_1$ ,  $d_{21}$ , y  $b_2$ , tras controlar los “efectos” del resto de variables antecedentes ( $a_2$ ,  $b_1$ , y  $c'$ ). En este modelo también se incluyeron el tamaño y la antigüedad de la unidad como variables control, al introducirlas como variables covariadas.

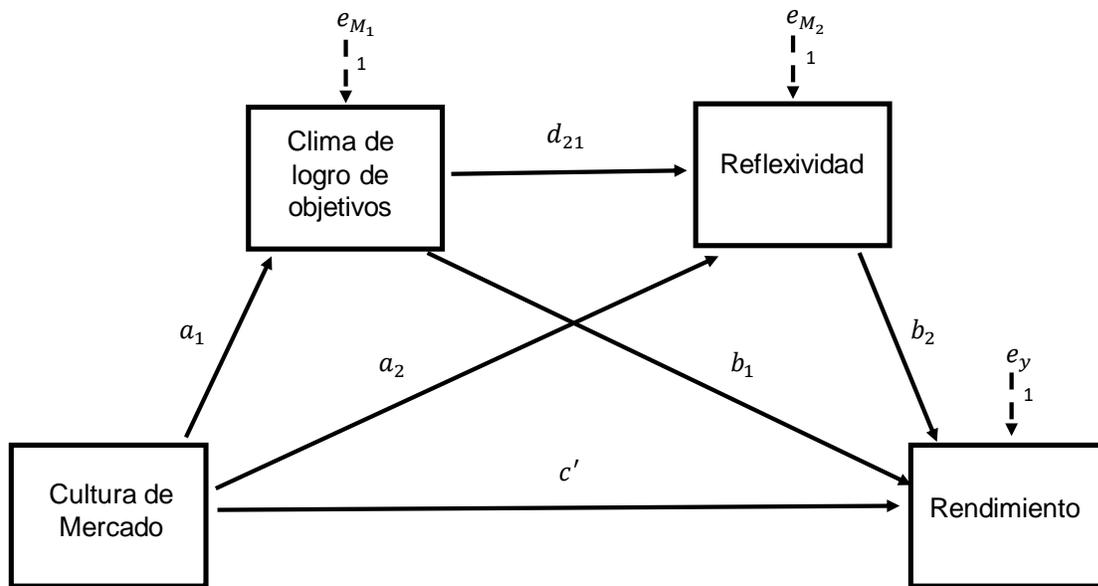


Figura 6.1: Modelo de PROCESS de doble mediación

El efecto indirecto de interés se obtiene mediante el producto de los coeficientes implicados:  $a_1$ ,  $d_{21}$ , y  $b_2$ . Para establecer la significación estadística de dicho efecto indirecto, puesto que el producto de los coeficientes no sigue una distribución normal (MacKinnon, Lockwood y Hoffman, 1998) se emplearon los intervalos de confianza obtenidos mediante bootstrap. Este es el método recomendado para testar hipótesis acerca de los mecanismos en los análisis de mediación (Preacher, Rucker, Hayes, 2007; Hayes, 2013). Al obtener los valores de probabilidad que permiten poner a prueba las hipótesis mediante bootstrap, en vez de asumir que el producto de los coeficientes implicados sigue la distribución normal teórica, la distribución del producto de coeficientes se obtiene de forma empírica. A través de la generación de muestras aleatorias con reposición, se calcula un estadístico de interés en la nueva muestra construida a través de este proceso. Repetido una y otra vez, se construye empíricamente una representación de la distribución muestral del estadístico. Esta representación empírica es usada para hacer las inferencias.

En forma contraria a la teoría normal, no se realiza un supuesto respecto a la forma de esa distribución muestral. Los intervalos de confianza obtenidos mediante bootstrap respetan la irregularidad de la distribución muestra, y como resultado, pueden generar inferencias que son más adecuadas que el enfoque de la teoría normal. PROCESS ofrece los intervalos de confianza para los efectos indirectos implicados para un determinado nivel de confianza. De esta forma, los efectos indirectos pueden ser identificados como no nulos, si el valor cero está fuera del intervalo de confianza definido. Si el intervalo de confianza incluye el valor cero, entonces los efectos indirectos no son significativamente diferentes a cero.







## CAPÍTULO VII. RESULTADOS

### 7.1 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES

En el análisis preliminar se calcularon los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de todas las variables estudiadas, así como las correlaciones bivariadas. La Tabla 7.1 muestra las medias, las desviaciones típicas, y las correlaciones obtenidas. Tal como se observa en la tabla, la cultura de mercado correlaciona positivamente con el clima de logro de objetivos ( $r = 0.46$ ;  $p < 0.01$ ) y con la reflexividad ( $r = 0.47$ ;  $p < 0.01$ ). A su vez, el clima de logro de objetivos correlaciona de forma positiva con la reflexividad ( $r = 0.63$ ;  $p < 0.01$ ), mientras que el rendimiento de las unidades se correlaciona en forma significativa con la reflexividad ( $r = 0.26$ ;  $p < 0.05$ ).

Tabla 7.1: Mínimo, máximo, media, desviación estándar y correlaciones entre las variables estudiadas a nivel de unidad.

Variable	Min.	Max.	Media	DT	1	2	3	4	5	6
1 Antigüedad unidad (T1)	1.00	6.00	6 <sup>2</sup>	--	(-)					
2 Tamaño de la Unidad (T1)	3.00	54	15.45	11.68		(-)				
3 Cultura de mercado (T1)	2.31	4.42	3.41	.48		-.35**	(0.89)			
4 Clima de l. Objetivos (T2)	3.07	5.44	4.25	.45		-.47**	.46**	(0.86)		
5 Reflexividad (T2)	2.49	6.00	3.78	.60		-.26*	.47**	.63**	(0.97)	
6 Rendimiento (T2)	2.60	4.45	3.84	.30		.35**	.10	.12	.26*	(0.81)

\*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$  (test bidireccional); DT= Desviación Típica; Los números en la diagonal representan el alfa de Cronbach

<sup>2</sup> El valor refiere a la mediana y corresponde a más de 10 años en la unidad. No se ofrece la DT porque la antigüedad se midió mediante una escala ordinal con las siguientes opciones de respuesta: (1) menos de 6 meses; (2) entre 6 y 12 meses; (3) entre 1 y 3 años; (4) entre 3 y 5 años, (5) entre 5 y 10 años; y (6) más de 10 años.

## 7.2 SUPUESTOS DEL MODELO DE REGRESIÓN

Antes de realizar los análisis para poner a prueba las hipótesis, se comprobó que los supuestos referidos al modelo de regresión se satisfacían: no-colinealidad de los predictores, así como la independencia, homocedasticidad y normalidad de los residuales. Los supuestos se satisfacían, dado que los gráficos de normalidad y homogeneidad de las varianzas residuales muestran distribuciones adecuadas (ver Anexo II). A su vez, los indicadores de tolerancia y FIV que permiten evaluar problemas de multicolinealidad están dentro de los valores aceptables. En el caso de la tolerancia, los valores para ser aceptables deben ser  $> 0.10$  (Tabachnick y Fidell, 2001), y nuestros valores oscilan entre 0.49 a 0.96 (ver Tabla 7.3.1.). En el caso de FIV los valores para ser aceptables deben ser  $< 10$ , y nuestros valores oscilan entre 1.04 a 2.05 (ver Tabla 7.3.1.). A su vez, el estadístico Durbin-Watson que permite evaluar la independencia de los residuales está prácticamente dentro del rango aceptable (1.5 - 2.5), dado que nuestros valores oscilan entre 1.482 y 2.391.

En resumen, se puede concluir que los supuestos del modelo de regresión se satisfacen y que las estimaciones pueden interpretarse con confianza.

## 7.3 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Los resultados del análisis de regresión múltiple jerárquica realizados para poner a prueba las hipótesis H1-H3 se presentan en la Tabla 7.3.1 y se describen a continuación.

De acuerdo a la hipótesis 1, se esperaba existiera una relación positiva entre la cultura de mercado en Tiempo 1 y el clima de logro de objetivos de las unidades de trabajo en Tiempo 2. Nuestros resultados mostraron que, tras controlar el tamaño y la antigüedad de las unidades, la cultura de mercado explicó un 10% de la varianza del clima de logro de objetivos ( $p < 0.001$ ).

Asimismo, como se esperaba, el coeficiente de regresión que relacionaba la cultura de mercado con el clima de logro de objetivos de las unidades de trabajo fue positivo y estadísticamente significativo ( $B=0.31$ ,  $p < 0.001$ ). Estos resultados ofrecen apoyo empírico para la primera de nuestras hipótesis.

Respecto a la segunda hipótesis, se esperaba que existiera una relación positiva entre el clima de logro de objetivos y la reflexividad de las unidades de trabajo, ambos medidos en Tiempo 2. Nuestros resultados mostraron que, tras controlar el tamaño, la antigüedad de las unidades de trabajo y la cultura de mercado, el clima de logro de objetivos explicó un 20% de la varianza de la reflexividad de las unidades ( $p < 0.001$ ). Asimismo, el coeficiente de regresión que relaciona el clima de logro de objetivos con la reflexividad fue positivo y estadísticamente significativo ( $B=0.72$ ,  $p < 0.001$ ). Estos resultados ofrecen apoyo para la segunda de nuestras hipótesis.

La tercera hipótesis planteaba la existencia de una relación positiva entre la reflexividad de las unidades de trabajo y su rendimiento, ambos medidos en tiempo 2. Nuestros resultados mostraron que, tras controlar el tamaño y la antigüedad de las unidades, así como la cultura de mercado y el clima de logro de objetivos, la reflexividad explicó un 4% de la varianza del rendimiento de las unidades de trabajo ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el coeficiente de regresión que relacionaba la reflexividad con el rendimiento fue positivo y estadísticamente significativo ( $B=0.14$ ,  $p < 0.05$ ). Estos resultados ofrecen apoyo para la tercera de nuestras hipótesis.

Tabla 7.3.1: Regresión Múltiple Jerárquica<sup>3</sup>

Modelo	Paso	Predictores	B	SE	P	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	p
<b>1. VD: Clima de objetivos</b>	1	Tamaño de la unidad	-0.01*	0.01	0.001			
		Antigüedad unidad	0.08	0.07	0.197	0.22		
	2	Cultura de mercado	0.31*	0.09	0.001	0.31	0.10*	0.001
<b>2. VD: Reflexividad</b>	1	Tamaño de la unidad	0.01	0.01	0.351			
		Antigüedad unidad	0.06	0.08	0.468	0.09		
	2	Cultura de mercado	0.31*	0.12	0.015	0.25	0.16**	<0.001
		Clima logro objetivos	0.72**	0.14	<0.001	0.42	0.20**	<0.001
<b>3. VD: Rendimiento</b>	1	Tamaño de la unidad	0.01**	0.00	<0.001			
		Antigüedad unidad	-0.08	0.05	0.094	0.13		
	2	Cultura de mercado	0.05	0.07	0.500	0.19	0.06*	0.023
		Clima logro objetivos	0.12	0.09	0.180	0.27	0.07*	0.007
	4	Reflexividad	0.14*	0.07	0.040	0.31	0.04*	0.040

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.001$  (test unidireccional)

Como se mencionó anteriormente, con el objetivo de poner a prueba si el efecto indirecto de cultura de mercado sobre rendimiento de las unidades, a través del clima de logro de objetivos y de la reflexividad, era estadísticamente significativo (hipótesis 4), se utilizó la macro PROCESS de Hayes (2013) para SPSS.

Hayes (2013) señala que cuando pensamos en un modelo serial múltiple mediado, es importante recordar que la mediación es en última instancia una explicación causal que proponen los investigadores. En este sentido, las hipótesis 1, 2, 3, deberían cumplirse para que pudiéramos comprobar el efecto mediado propuesto. Como acabamos de indicar, nuestros resultados apoyan estas tres hipótesis. Por otra parte, debemos comprobar que el efecto indirecto H4 es también estadísticamente significativo. Con este objetivo se presentan a continuación los resultados de los efectos indirectos obtenidos de la macro PROCESS de Hayes mediante el procedimiento bootstrap.

<sup>3</sup> Los coeficientes que se reportan son los no estandarizados

Como se indicó anteriormente, se han calculado intervalos de confianza al 90% porque se realizaron contrastes unidireccionales.

Como se muestra en la Tabla 7.3.2, los resultados muestran que el Efecto indirecto 1, correspondiente a la H4 (Cultura de Mercado -> Clima de Logro de Objetivos -> Reflexividad -> Rendimiento), presentó un valor igual a 0.031 y resultó estadísticamente significativo, ya que el intervalo de confianza basado en bootstrap para un nivel de confianza del 90%, no incluyó el valor cero (0.006; 0.083) y, como se esperaba, fue positivo. Estos resultados apoyan la hipótesis 4.

Tabla 7.3.2: Efectos indirectos estimados

Modelo	Efecto Indirecto	SE	Bootstrap IC (90%)	
Efecto indirecto 1	0.031*	0.022	0.006	0.083
Efecto indirecto 2	0.038	0.041	-0.016	0.115
Efecto indirecto 3	0.041*	0.037	0.002	0.130

\* $p < 0.05$  (test unidireccional); IC: Intervalo de confianza

*Efecto Indirecto 1: Cultura de Mercado T1-> Clima de Logro de Objetivos T2-> Reflexividad T2-> Rendimiento T2*

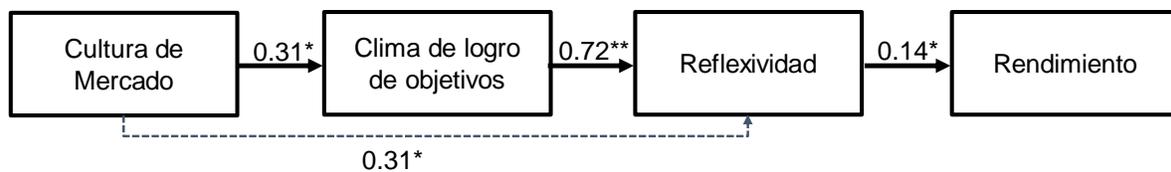
*Efecto Indirecto 2: Cultura de Mercado T1-> Clima de Logro de Objetivos T2 -> Rendimiento T2*

*Efecto Indirecto 3: Cultura de Mercado T1 -> Reflexividad T2-> Rendimiento T2*

Cabe señalar que, además de las relaciones planteadas en las hipótesis, los resultados mostraron que el efecto indirecto 3 (donde la reflexividad media la relación entre cultura y rendimiento) también fue estadísticamente significativo. En concreto, los resultados mostraron que el coeficiente de regresión que relaciona la cultura de mercado con la reflexividad, tras introducir las variables control y controlar también los efectos del clima de logro de objetivos, fue positivo y estadísticamente significativo ( $B=0.31$ ,  $p < 0.05$ ) (ver Tabla 7.3.1). El producto de este coeficiente por el coeficiente que relaciona reflexividad y rendimiento, es decir el efecto indirecto 3 (*Cultura de Mercado -> Reflexividad -> Rendimiento*), fue igual

a 0.041, con un intervalo de confianza basado en bootstrap con los siguientes límites: 0.002; 0.13), que no incluyó el valor cero.

Finalmente, cabe señalar que el efecto total de cultura de mercado de las unidades sobre su rendimiento (suma de los efectos indirectos y del efecto directo de cultura sobre rendimiento tras controlar el efecto de los mediadores  $c'$  en la figura), fue igual a 0.159, que resultó estadísticamente significativo (intervalo de confianza basado en bootstrap: 0.045; 0.273). Los valores de los coeficientes que resultaron estadísticamente significativos se resumen gráficamente en la figura 7.3.3.



\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.001$  (test unidireccional)

Figura 7.3.3: Resultados del modelo de Doble Mediación propuesto



## *Capítulo VIII*



## **CAPÍTULO VIII**

### **8.1 DISCUSIÓN GENERAL**

El presente capítulo ofrece una discusión de los resultados obtenidos. Además, también se exponen las implicaciones teóricas y prácticas, el alcance y las conclusiones que se derivan de esta tesis doctoral.

El objetivo general de esta tesis era proponer y contrastar empíricamente un modelo que examinara la relación indirecta entre la cultura de mercado y el rendimiento en las unidades de trabajo. Así, este trabajo pretendía realizar una contribución significativa a la literatura mejorando nuestro conocimiento sobre los mecanismos que subyacen a la influencia de la cultura de las unidades de trabajo sobre su rendimiento. Varios argumentos apoyaron la importancia de este estudio.

En primer lugar, la cultura ha sido percibida desde sus orígenes como una potencial fuente de ventajas competitivas y de mejores resultados organizacionales, particularmente desde la perspectiva empresarial. Si bien gran parte de la investigación académica históricamente se ha focalizado en intentar demostrar una relación directa entre la cultura y el rendimiento, dichos esfuerzos han tenido un éxito limitado. Desde una perspectiva teórica, es más razonable encontrar un vínculo indirecto entre ambas variables (p.ej., a través de mediadores). Por tanto, el modelo propuesto en esta tesis doctoral contribuye a avanzar la investigación académica en este sentido al analizar la relación entre cultura y rendimiento a través de dos mediadores que aún no han sido estudiados hasta la fecha (clima de logro de objetivos y reflexividad).

En segundo lugar, esta tesis doctoral responde a planteamientos recientes de los investigadores en la temática que indican la necesidad de estudiar cómo aspectos específicos de la cultura se relacionan con resultados específicos (Ehrhart et al., 2014).

Este planteamiento surge a partir del conocimiento acumulado desde la investigación académica en clima organizacional. Los investigadores en clima a lo largo de su evolución histórica se han dado cuenta que los climas con foco generan resultados con mejor validez en relación a criterios de resultados específicos (Schneider et al., 2013). Recientemente, se señala la necesidad de que los investigadores en cultura sigan estos mismos pasos (Ehrhart et al., 2014). El modelo propuesto en esta tesis doctoral contribuye a avanzar el conocimiento en este sentido, analizando un tipo de cultura (la cultura de mercado del MVC) y su impacto en el rendimiento de las unidades de trabajo.

Finalmente, mediante la presente tesis se trata de realizar una contribución en un tema que ocupa actualmente tanto a investigadores que tradicionalmente se han dedicado al estudio de la cultura como aquellos que se han dedicado a estudiar el tema del clima: describir y analizar el fenómeno organizacional integrando la investigación de ambos constructos. En este sentido, desde un punto de vista aplicado, el conocimiento generado a partir de esta tesis doctoral sugiere nuevas estrategias para avanzar la investigación integrada de la cultura y el clima analizando en este caso cómo la cultura de mercado sienta las bases para la generación del clima de logro de objetivos.

Los principales resultados obtenidos se encuentran sintetizados en la Figura 8.1. que incluye los resultados del modelo.

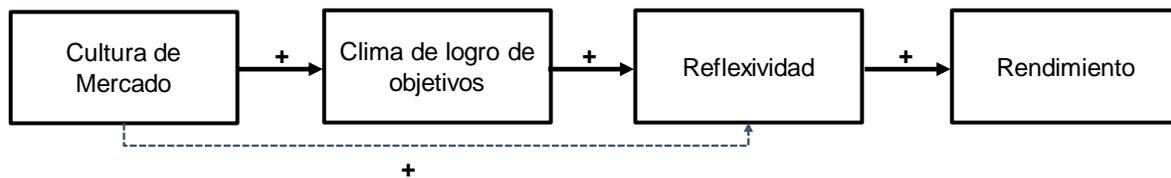


Figura 8.1: Resultados del modelo

Los resultados muestran una relación positiva entre la cultura de mercado y el clima de logro de objetivos (**objetivo 1**). Este resultado apoya en forma empírica lo defendido por diferentes autores que proponen en forma reciente (Ehrhart et al., 2014; Schneider et al., 2013) la necesidad de integrar la investigación académica en cultura y clima para poder explicar de mejor forma los fenómenos psicosociales al interior de las organizaciones (Schneider, 2000).

En forma adicional, los resultados de esta tesis han puesto de relieve, que el clima de logro de objetivos presenta una relación positiva y significativa con la reflexividad (**objetivo 2**). Esto sugiere que en unidades de trabajo con un clima de logro de objetivos alto, los miembros de la unidad desarrollarán comportamientos reflexivos para mejorar las estrategias encaminadas al logro de los objetivos establecidos. Entendemos que en la literatura organizacional existía un vacío respecto a la consideración del clima como antecedente de la reflexividad. Este vacío se pone en evidencia en particular cuando consideramos el clima de logro de objetivos, dado que el mismo se orienta al logro de un resultado estratégico sinérgico con los resultados que se pretenden lograr a través de la implementación del proceso reflexivo: reflexión, planificación, y acción (West, 2000). La presente tesis doctoral proporciona resultados para avanzar el conocimiento en este sentido.

Esta tesis también muestra que la reflexividad está significativa y positivamente relacionada con el rendimiento de las unidades de trabajo (**objetivo 3**). Este hallazgo está en consonancia con los resultados aportados por diversos estudios que también indican un vínculo positivo entre la reflexividad y el rendimiento de las unidades de trabajo (Hoegl y Parboteeah, 2006; Schippers, 2003; Schippers et al., 2014).

Además, nuestro trabajo ha puesto de manifiesto que la relación entre la cultura de mercado y el rendimiento de las unidades de trabajo está mediada por el clima de logro de objetivos y la reflexividad (**objetivo 4**). Tomando como base que la cultura es un antecedente distal del rendimiento de las unidades de trabajo,

nuestros resultados aportan nueva evidencia en la hasta ahora limitada investigación empírica que permite comprender las vías de influencia de la cultura en el rendimiento a través de la presencia de mediadores. El análisis de la forma en que un determinado tipo de cultura (cultura de mercado del MVC) se relaciona con un clima estratégico determinado (el clima de logro de objetivos) es otra aportación de claro interés. El modelo propuesto vincula aspectos específicos de la cultura con un clima estratégico específico, y un resultado específico: el rendimiento de las unidades de trabajo. Desde la literatura en clima, el concepto de “clima para algo” no es nuevo. Sin embargo, el interés por estudiar “una cultura para algo” (Schneider et al., 2013, p. 377), es decir el análisis de aspectos específicos de la cultura y/o tipos de cultura específicos (p.ej., los tipos del MVC), es un concepto de interés reciente e incipiente para los investigadores (Ehrhart et al., 2014).

Finalmente, hemos encontrado una relación positiva y significativa entre la cultura de mercado y la reflexividad, que no habíamos propuesto inicialmente en nuestro modelo. Esta relación parece sugerir que los valores típicos de una cultura de mercado (p.ej., el logro, el ser competente) y los supuestos básicos compartidos (p.ej., las personas se comportan adecuadamente cuando tienen claro los objetivos), estimulan prácticas de reflexividad. Las prácticas de reflexividad implican desarrollar un entendimiento colectivo de los objetivos, las estrategias, los procesos y representaciones del contexto más amplio en el que actúa la unidad de trabajo; a su vez implica el desarrollo de planes, la generación de alternativas y la exploración de posibilidades y opciones para alcanzar los objetivos establecidos. Estas prácticas se alinean con los comportamientos observados en una cultura de mercado (p.ej., la fijación de objetivos, la planificación, el foco en las tareas y la competencia), lo cual evidencia estrategias congruentes para el logro de los resultados esperados en una cultura de mercado: un rendimiento superior de las unidades de trabajo.

Los argumentos presentados anteriormente, sin embargo, requieren mayor consolidación y requieren, por tanto, de una mayor investigación empírica en torno a la influencia directa de la cultura de mercado en la reflexividad.

## 8.2 IMPLICACIONES TEÓRICAS

El estudio de la cultura y los mecanismos que subyacen la influencia de la misma en el rendimiento de las unidades de trabajo, abre un espectro de interesantes posibilidades en la investigación de los fenómenos psicosociales al interior de las organizaciones. Estas posibilidades se transforman a su vez, en claras implicaciones teóricas de la presente tesis doctoral.

De los resultados obtenidos del estudio empírico realizado en esta tesis se derivan tres implicaciones teóricas claras para el estudio de la cultura dentro de la literatura organizacional: (a) la importancia de examinar la relación cultura y rendimiento a través de la presencia de mediadores; (b) el avance de la investigación académica desde el estudio general de la cultura, al estudio de dimensiones y aspectos específicos y/o tipos de cultura vinculados a resultados específicos; y (c) finalmente el análisis de cómo aspectos específicos de la cultura pueden sentar la base para desarrollar climas estratégicos específicos.

En primer lugar, esta tesis doctoral, permite avanzar el desarrollo académico en la temática de cultura al examinar la relación cultura y rendimiento, a través de dos mediadores que aún no han sido estudiados.

La cultura ha sido percibida desde sus orígenes como una potencial fuente de ventajas competitivas y de mejores resultados organizacionales (Barney, 1986; Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982), particularmente desde la perspectiva empresarial. La mayor parte de la investigación en cultura se ha focalizado en el estudio de una relación directa entre cultura y rendimiento. Sin embargo, tomando en cuenta los resultados no concluyentes obtenidos hasta la

fecha (Sackmann, 2011; Wilderom et al., 2000), y a su vez, considerando la relación desde una perspectiva teórica, es más razonable esperar encontrar un vínculo indirecto entre ambas variables a través de la presencia de mediadores (Hartnell et al., 2011; Schneider et al., 2013). Ostroff et al. (2003) refuerzan esta idea señalando que los resultados inconsistentes obtenidos en el análisis de un vínculo directo entre cultura y rendimiento puede deberse a no haber examinado la presencia de posibles mediadores en dicha relación. Sugieren en particular, analizar el clima como posible mediador. En esta tesis doctoral, se presenta evidencia empírica sobre la existencia de dos mediadores aún no estudiados hasta la fecha en la relación cultura de mercado y el rendimiento de las unidades de trabajo: el clima de logro de objetivos y la reflexividad. La identificación de estos dos mediadores contribuye a desvelar algunos de los mecanismos a través de los cuales la cultura de mercado influye sobre el rendimiento de las unidades de trabajo.

En segundo lugar, esta tesis doctoral, contribuye a la investigación académica al estudiar un tipo de cultura específico (cultura de mercado del MVC) vinculada a un resultado específico. Schneider et al. (2013) señalan que los investigadores en clima se han dado cuenta que los climas con un determinado foco tienen mejor validez en relación a criterios de resultados específicos, y sugieren que los investigadores en cultura deberían tomar como referencia el desarrollo de los climas con foco y su validez respecto a resultados específicos, y aplicar esas lecciones aprendidas al estudio de la cultura. A su vez señalan que este concepto de “cultura para algo” (Schneider et al., 2013, p. 377) como la cultura de innovación, puede ayudar a que el concepto de cultura sea menos complejo tanto para la investigación académica, como para la aplicación práctica.

El estudio más relevante que hasta la fecha analiza la relación entre distintos tipos de cultura y diferentes medidas de resultados es el de Hartnell et al. (2011). Los autores concluyen que en términos generales los resultados del estudio proveen una base amplia para señalar que los cuatro tipos culturales

considerados por el MVC están asociados con importantes criterios de efectividad. A su vez, señalan que distintos tipos de cultura mostraron relaciones más altas con resultados específicos. Por ejemplo, los resultados sugieren un apoyo total al vínculo entre las culturas de clan y las actitudes del personal. De esta forma, las culturas de clan tuvieron una relación significativa y positiva mayor con las actitudes del personal que las culturas adhocráticas y de mercado. Además, los autores encontraron evidencia respecto a que las culturas de mercado tuvieron una asociación positiva y significativa mayor que las culturas de clan y adhocráticas con criterios de efectividad financiera. En línea con el estudio de Hartnell et al. (2011), esta tesis doctoral muestra nueva evidencia empírica respecto al estudio de un tipo de cultura específico: la cultura de mercado (Quinn y Rohrbaugh, 1983) y el rendimiento de las unidades de trabajo.

En tercer lugar, la presente tesis contribuye a la tan deseada integración de la cultura y el clima organizacional en modelos específicos de investigación (Ehrhart et al., 2014; Schneider et al., 2017). A su vez, permite avanzar el conocimiento respecto a cómo aspectos específicos de la cultura pueden sentar la base para el desarrollo de climas estratégicos específicos, ofreciendo evidencia empírica sobre la relación entre la cultura de mercado y el clima de logro de objetivos.

Si bien la cultura y el clima son dos constructos que ayudan a explicar lo que sucede en la organización (clima) y por qué sucede (cultura) (Schein, 2000; Schneider, 2000), podemos afirmar que solo en forma reciente, y después de varias décadas de desarrollo casi en forma paralela, existe ahora cierto grado de consenso entre los investigadores que señalan las ventajas de integrar ambos constructos. Incluso Schein que inicialmente (1985, 1992) mencionaba al clima como un artefacto más dentro del análisis cultural, en forma reciente (2004, 2010) señala que el clima aporta la evidencia comportamental de la cultura. Schneider (2000) reflexiona que la “rivalidad entre hermanos” (p.xix), refiriéndose a la rivalidad en la investigación académica de cultura y clima, puede resolverse a

través de un mutuo reconocimiento respecto a objetivos comunes y a posibles contribuciones mutuas.

Entendemos que esta etapa de rivalidad ha sido superada a partir del desarrollo reciente de diversos modelos que explícitamente integran ambos constructos: González-Romá y Peiró (2014); Ostroff et al. (2012); Schneider et al.(2011b); Zohar y Hofmann (2012). Schneider et al. (2017) realizan una revisión de la literatura en clima y cultura prestando especial atención a los estudios publicados en el *Journal of Applied Psychology* (JAP) desde su primera edición en 1917. Una de sus conclusiones es que quizás el mayor desafío en la investigación es superar la división histórica y artificial que ha existido en la teoría y la investigación de ambos constructos. A través de esta tesis doctoral, se espera contribuir a avanzar en esa dirección.

Más allá de estas implicaciones generales referidas al estudio de la cultura, los resultados hallados en esta tesis doctoral han dado lugar a otras implicaciones relevantes referidas a la reflexividad en las unidades de trabajo. Por un lado, hemos identificado un nuevo antecedente de la reflexividad: el clima de logro de objetivos, aún no estudiado hasta la fecha. Este resultado tiene implicaciones teóricas de interés. Descubrir un nuevo antecedente de la reflexividad supone ampliar la red nomológica del constructo. A su vez, permite elaborar hipótesis acerca de cómo el clima de logro de objetivos podría influir en otros resultados, como son la innovación o el desarrollo de nuevos productos, a través de la reflexividad.

A su vez, hemos encontrado una relación positiva y significativa entre la cultura de mercado y la reflexividad. Futuros estudios habrán de tener en cuenta estas relaciones encontradas para mejorar nuestra comprensión respecto a los factores que impulsan la reflexividad en las unidades de trabajo.

### 8.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados de la presente tesis doctoral evidencian los mecanismos a través de los cuales la cultura de mercado influencia el rendimiento de las unidades de trabajo. Este resultado, sin duda tiene importantes implicaciones prácticas dado que nos ayudan a entender lo que sucede al respecto en las unidades de trabajo y porqué sucede.

La primera implicación práctica se refiere a la importancia de impulsar los valores adecuados en los niveles gerenciales que son quienes gestionan las unidades de trabajo y son los responsables por el rendimiento de las mismas. En este sentido, impulsar el rendimiento en la unidad de trabajo implica que los gerentes promuevan los valores y supuestos básicos de una cultura de mercado. Estos valores (p.ej., la competencia, el logro) y los supuestos básicos (p.ej., las personas se comportan adecuadamente cuando tienen claros los objetivos), deberán reflejarse en las políticas, los procedimientos y las prácticas cotidianas de la unidad. De esta forma, los gerentes comunicarán la prioridad que le asignan al logro del rendimiento esperado en la unidad respectiva. A través de las percepciones compartidas dentro de la unidad - respecto a estas políticas, prácticas y procedimientos -, se generará un clima de logro de objetivos.

La segunda implicación práctica se refiere a la importancia de la reflexividad como una variable de nivel grupal que es determinante para el rendimiento de las unidades de trabajo (West, 1996). Queda en evidencia a partir de los resultados de esta tesis doctoral, que los gerentes de las unidades de trabajo deberían realizar acciones específicas para fomentar mayor reflexividad en sus unidades de trabajo, como por ejemplo: generar la discusión abierta de la estrategia y los objetivos de la unidad; promover la comunicación generando el espacio para el intercambio fluido; compartir información; elaborar planes detallados, revisar y ajustar los mismos periódicamente en función del avance en el logro de los objetivos definidos, y de nueva información que surja del monitoreo del contexto y

los competidores; estar atentos a los acontecimientos que puedan afectar el logro de los objetivos de la unidad, retroalimentando el flujo de información y las líneas de acción de la misma.

Las unidades más reflexivas tendrán mejores resultados dado que atienden y reflexionan más y mejor acerca de sus objetivos, estrategias, procesos, el ambiente organizacional, el ambiente externo, y planifican para incorporar estos aspectos realizando los cambios que correspondan.

En función de los resultados de esta tesis doctoral, un clima de logro de objetivos impulsará a que los miembros de la unidad lleven a cabo acciones que son propias de un proceso reflexivo: intercambiar información, aprender de los errores, incorporar retroalimentación de otras personas fuera de la unidad respecto al rendimiento, escanear el ambiente para obtener información adicional que permita el logro de los objetivos, formular planes, desarrollar acciones y ajustar las mismas en forma dinámica. Como resultado de ese proceso reflexivo, los miembros de la unidad tendrán un impacto positivo en el rendimiento de las mismas.

Una tercera implicación práctica tiene que ver con el grado de alineación entre los diferentes niveles de profundidad de la cultura. Zohar y Hofmann (2012) sugieren que la integración de la investigación entre ambos constructos, abre un campo de posibilidades para medir los distintos niveles de profundidad de la cultura. Para que una cultura de mercado tenga un impacto positivo en el rendimiento de las unidades de trabajo, resulta de particular importancia que los gerentes sean consistentes entre los valores expuestos y los valores en uso (a través de sus propias acciones y decisiones). Son las creencias y los valores en uso los que ofrecen a los miembros de la unidad información válida respecto a los niveles más profundos de la cultura (Zohar y Hofmann, 2012). Es claro que si las creencias y valores en uso son congruentes con los supuestos subyacentes, se establecen vínculos a través de los distintos niveles de profundidad de la cultura que refuerzan el logro de los resultados específicos que los gerentes quieren

impulsar. Una conclusión lógica, pues, de nuestro trabajo es la necesidad de promover una alineación entre la cultura y el clima considerando el foco que sea objeto de estudio, para obtener así los resultados específicos esperados.

Finalmente, otra implicación práctica se refiere a cómo abordar los procesos de transformación. Si los gerentes quieren mejorar el rendimiento de las unidades de trabajo ¿por dónde deberían empezar? ¿deberían intentar cambiar la cultura para desarrollar una cultura de mercado? o ¿trabajar para lograr un clima de logro de objetivos? o ¿deberían intentar trabajar al mismo tiempo en ambas variables?

Supongamos que la unidad de trabajo sí tiene los valores y supuestos básicos en línea con una cultura de mercado, pero la falla ocurre en la implementación de las políticas, procesos y procedimientos de gestión, y en las prácticas de Recursos Humanos. Estaríamos en una situación donde los valores de una cultura de mercado no son transmitidos y reforzados a través de las políticas, procesos y procedimientos de gestión, por ejemplo, si las prácticas de gestión tienen un fuerte componente burocrático donde la prioridad está en el control jerárquico a cada paso, lo que limita la toma de decisiones en aquellas personas en contacto con el cliente. Dado que las prácticas se convierten en el mecanismo que vincula la cultura y el clima (Kopelman et al., 1990). En este escenario las unidades de trabajo probablemente no desarrollen un clima de logro de objetivos. A su vez, supongamos que las prácticas de Recursos Humanos no transmiten adecuadamente que los comportamientos que son valorados y recompensados en la organización, están vinculados al logro de los objetivos establecidos. Bowen y Ostroff (2004) reflexionan respecto a este rol de conexión, argumentando que, si las prácticas de Recursos Humanos no reflejan la cultura, las percepciones del clima podrían desarrollarse incluso en contra de los valores y supuestos básicos de la cultura.

De esta forma, algunas de estas unidades de trabajo probablemente no logren alcanzar su máximo potencial en términos del rendimiento esperado.

En otro escenario podríamos tener una situación donde los gerentes se esfuerzan por desarrollar un determinado clima estratégico (p.ej., un clima de innovación) en la unidad de trabajo y ese clima se contradice con alguno de los valores o supuestos subyacentes (p.ej., los miembros de la unidad deben hacer lo que los jefes ordenan o los errores son fuertemente penalizados en la unidad). En este caso, sabemos que la implementación de un clima de innovación será una tarea muy difícil, si antes no se analiza el impacto de los valores y supuestos básicos subyacentes contrarios al clima que se quiere promover. Si hay supuestos básicos que impiden a la unidad de trabajo alcanzar su máximo potencial, esos supuestos habrá que intentar cambiarlos.

Los esfuerzos de transformación, por tanto, deberían considerar en primer lugar realizar un adecuado diagnóstico tanto de la cultura como del clima. En segundo lugar, se debería analizar el grado de alineación existente entre la cultura y el clima, es decir, si el grado en que los valores y supuestos básicos de la cultura están en consonancia con el clima en la unidad de análisis. En tercer lugar, se debieran identificar las mayores brechas respecto al estado deseado, es decir, en qué nivel de profundidad de la cultura es necesario actuar para lograr la consistencia requerida entre la cultura y el clima deseado, y así lograr los resultados esperados. El plan de acción debiera contemplar, acciones diferenciales en las distintas unidades de trabajo analizadas en función de las brechas identificadas considerando las subculturas existentes. En definitiva, los esfuerzos de transformación requieren trabajar en cambios a nivel de cultura y clima en forma simultánea (Ostroff et al., 2012).

En conclusión, considerando los resultados de la presente tesis doctoral se pone de relevancia la importancia de una adecuada alineación entre la cultura y el clima. Es esta alineación, la que permitirá que las personas respondan y tengan los comportamientos adecuados para habilitar el logro de los resultados esperados.

#### 8.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En este apartado se describen las limitaciones de este estudio. La exposición de dichas limitaciones permite delimitar más claramente el alcance de la evidencia empírica presentada, comprender mejor el significado de los resultados obtenidos, y establecer hasta dónde es posible su generalización a otros contextos y grupos de trabajo.

En primer lugar, relacionado con la generalización de los resultados, los objetivos de la presente tesis han sido examinados en unidades de trabajo pertenecientes a un ámbito específico: el sector financiero. Las oficinas bancarias presentan características organizacionales específicas que limitan la generalización de los resultados de la tesis a unidades de trabajo de otros sectores.

En segundo lugar, el uso de medidas de autoinforme como instrumento empleado para la recogida de datos, determina también el alcance de los resultados obtenidos. El uso de medidas de autoinforme plantea el problema de la varianza del método común, es decir, la varianza atribuible al método común de medida utilizado. Sin embargo, es posible aportar algunos argumentos que rebajan la influencia de este aspecto a la hora de explicar los resultados obtenidos. Spector (1987) ha mostrado que los estudios que usan instrumentos adecuadamente desarrollados y estandarizados son resistentes a la varianza del método común. Además, recurrir a diseños con recogida de datos en distintos momentos temporales minimiza la influencia de la varianza del método común (P.M. Podsakoff, MacKenzie, Lee y N.P. Podsakoff, 2003; Spector, 1992). Finalmente, los procesos de agregación junto con el uso de diferentes escalas de respuesta puede disminuir el impacto de este factor.

En tercer lugar, no podemos deducir relaciones causales entre las variables consideradas debido a la naturaleza no experimental de nuestro estudio. Sin embargo, el uso de un diseño con recogida de datos en distintos momentos temporales ha permitido una mejor aproximación a las relaciones de causalidad

estudiadas que la que se consigue utilizando diseños transversales (Finkel, 1995). Además, la secuenciación temporal de las medidas se corresponde con su lugar en el modelo propuesto.

En cuarto lugar, dado que la duración del lapso temporal entre las distintas recogidas de datos no se estableció necesariamente atendiendo a razones teóricas, es posible que las relaciones observadas en el estudio se encuentren subestimadas (Mitchell y James, 2001). La elección de un intervalo temporal de dos años entre Tiempo 1 y Tiempo 2, atendió principalmente a cuestiones prácticas. Sin embargo, si se tiene en cuenta la naturaleza de las variables, este lapso temporal parece adecuado. Se necesita un plazo relativamente largo para permitir que la cultura de la unidad se desarrolle y cristalice y tenga un efecto sobre el modo en que la unidad se enfrenta a los desafíos a lo largo del tiempo, y los objetivos que se plantea. En este sentido un período de dos años entre la cultura y el resto de variables, permitiría asegurar que se ha dado dicha cristalización y que todos los participantes han tenido la oportunidad de realizar una inmersión en dicha cultura.

Finalmente, la utilización de medidas subjetivas de rendimiento limitaría el alcance del estudio. Sería necesario confirmar los resultados obtenidos utilizando medidas más objetivas y adaptadas a los criterios de rendimiento de la organización.

Esta tesis doctoral, responde a los planteamientos recientes de diversos autores que señalan la necesidad de generar investigación que permita avanzar el conocimiento acerca de la integración de dos constructos fundamentales para describir y analizar el fenómeno organizacional: la cultura y el clima organizacional (Ehrhart et al., 2014; Schneider et al., 2017). A su vez, los aportes de esta tesis, contribuyen a clarificar cómo aspectos específicos de la cultura pueden sentar la base para el desarrollo de climas estratégicos específicos. En particular, se aporta evidencia empírica sobre la relación entre la cultura de mercado y el clima de logro

de objetivos en las unidades de trabajo. Finalmente, esta tesis doctoral permite contribuir a explicar el vínculo entre la cultura y el rendimiento a través de la presencia de dos mediadores que todavía no habían sido estudiados: el clima de logro de objetivos y la reflexividad de las unidades de trabajo. Esperamos haber contribuido a mejorar nuestra comprensión acerca de cómo el contexto psicosocial de las unidades de trabajo influye sobre su rendimiento.





## *Referencias*



## REFERENCIAS

- Aarons, G. A., y Sawitzky, A. C. (2006a). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289-301.
- Aarons, G. A., y Sawitzky, A. C. (2006b). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychological Services*, 3(1), 61-72.
- Abbey, A., y Dickson, J. W. (1983). RD work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, 26(2), 362.
- Allen, R. F., y Kraft, C. (1982). *The organizational unconscious: How to create the corporate culture you want and need*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (2011). Organizational culture: Meaning discourse and identity. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 11-28). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Alvesson, M., y Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. New York, NY: de Gruyter.
- Anderson, N.R., Hardy, G, y West, M.A. (1990). Innovative teams at work. *Personnel Management*, 22(9), 48-53.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York, NY: Harper.
- Argyris, C. (1958). *Personality and organization*. New York, NY: Harper.

## Referencias

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Argyris, C., y Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., y Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 131-146). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ashkanasy, N. M, Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ashkanasy, N. M, Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (2011). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *The Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York, NY: Free Press.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E., y Arthur, W. (2010). Safety climate and injuries: An examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713-727.
- Beyer, J. M., Hanna, D. R., y Milton, L. (2000). Ties that bind: Culture and attachments in organizations. En N. Ashkanasy, C. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 323-338). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group level correlations: A simulation. *Organizational Research Methods*, 1, 355-373.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. En K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Brewer, M. B., y Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- Brown, K. G., y Kozlowski, S. W. J. (1999). Dispersion theory: Moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena. Klein (Discussant) simposio “New perspectives on higher level phenomena in industrial/organizational psychology” presentado en el *Fourteenth Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta G.A.
- Bryk, A. S., y Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 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(5), 717-729.
- Burke, M. J., y Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user’s guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159-172.

## Referencias

- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., y Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., y Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Cameron, K.S., y Ettington, D.R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. En J. Smart (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research* (356-396). New York, NY: Agathon.
- Cameron, K. S., y Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco, CA: Wiley (Jossey Bass).
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., III, y Weick, K. E., Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., y DeShon, R. P. (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*, 88(4), 605-619.
- Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., y Moliner, C. (2012). Validation of a measure of service climate in organizations. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 28(2), 69-80.

- Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Moliner, C., y Ramis, C. (2014). Linking emotional dissonance and service climate to well-being at work: A cross-level analysis. *Universitas Psychologica*, 13(3).
- Carroll, W. R., Dye, K., y Wagar, T. H. (2011). The role of organizational culture in strategic human resource management. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 423–440). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carter, S. M., y West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583-601.
- 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*, 83(2), 234-246.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., y Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127.
- Christie, R., y Merton, R. K. (1958). Procedures for the sociological study of the values climate of medical schools. *Journal of Medical Education*, 33(10 Part 2), 125.
- Clark, B. R. (1970). *The distinctive college: Antioch, Reed y Swarthmore*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Clark, B. R. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17, 178-183.
- Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational safety: Implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 185-198.

## Referencias

- Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 315-327.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cooke, R. A., y Lafferty, J. C. (1986). *Organizational culture inventory (Form III)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R. A., y Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13, 245-273.
- Cooke, R. A., y Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.
- Cooper, C. L., Cartwright, S., y Earley, P. C. (2001). *The international handbook of organizational culture and climate*. New York, NY: Wiley.
- Day, D., Griffin, M., y Louw, K. R. (2014). The climate and culture of leadership in organizations. En B. Schneider y K. M. Barbera (Eds.), *Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 101-117). New York, NY: Oxford University Press.
- Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- De Dreu, C. K. W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628-638.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change En S. Cartwright, C. L. Cooper y P. C. Earley (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Chichester, UK: Wiley.
- Denison, D. R., y Neale, W. (2000). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Denison Consulting.
- Denison, D. R., y Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 263-287.
- Dunlap, W. P., Burke, M. J., y Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for rWG and average deviation indexes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 356-362.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., y Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge.
- Erickson, B. H., y Nosanchuk, T. A. (1977). *Understanding data*. Toronto, CA: McGraw-Hill Ryerson.
- Ferrando, P.J., y Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31, 18-33.

## Referencias

- Finch, W. H., y French, B. F. (2011). Estimation of MIMIC model parameters with multilevel data. *Structural Equation Modeling*, 18(2), 229-252.
- Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Flamholtz, E., y Kannan-Narasimhan, R. (2005). Differential impact of cultural elements on financial performance. *European Management Journal*, 23(1), 50-64.
- Fleishman, E. A. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 153-158.
- Frederiksen, N., Jensen, O., y Beaton, A. (1972). *Prediction of organizational behavior*. New York, NY: Pergamon.
- Forehand, G. A., y Gilmer, B. v. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Fornell, C., y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Frost, P. J., Moore, L.F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., y Martin, J. (Eds.). (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gardner, B. B. (1945). *Human relations in industry*. Chicago, IL: Irwin.
- Gebert, D., Boerner, S., y Berkel, K. (2001). Organisationskultur als wettbewerbsfaktor im krankenhaus?: Ergebnisse einer empirischen analyse. *Zeitschrift Für Gesundheitswissenschaften*, 9(1), 38.
- Gilmer, B. v. H. (1961). *Industrial psychology*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gioia, D. A., y Poole, P. P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review*, 9(3), 449-459.

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Glisson, C., y Green, P. (2006). The effects of organizational culture and climate on the access to mental health care in child welfare and juvenile justice systems. *Administration and Policy in Mental Health*, 33(4), 433-448.
- Glisson, C., y James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.
- Glisson, C., Schoenwald, S. K., Kelleher, K., Landsverk, J., Hoagwood, K. E., Mayberg, S., y Green, P. (2008). Therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture, climate, and service structure. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 35(1), 124-133.
- González-Romá, V. (2012). *El cuestionario GAMJe de cultura organizacional*. Universitat de València.
- González-Romá, V., y Hernández, A. (2017). Multilevel modeling: Research-based lessons for substantive researchers. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1).
- González-Romá, V., y Peiró, J.M. (1990). Técnicas de investigación multinivel en las organizaciones. En M. Clemente (Ed.), *Psicología social: Métodos y técnicas de investigación* (pp. 349-363). Madrid, ES: Eudema.
- González-Romá, V. y Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 2-3, 52, 269-286.
- González-Romá, V., y Peiró, J. M. (2014). Climate and culture strength. En B. Schneider y K. Barbera (Eds.), *Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 496-531). New York, NY: Oxford University Press.

## Referencias

- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., y Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 25-40.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., y Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 359.
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 120-125.
- Gurtner, A., Tschan, F., Semmer, N. K., y Nägele, C. (2007). Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 127-142.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haleblian, J., y Finkelstein S. (1991). The effects of top management team size, and CEO dominance on performance in turbulent and stable environments. Trabajo presentado en el *Academy of Management Meeting*, Miami.
- Hall, D. T., y Yip, J. (2014). Career cultures and climates in organizations. En B. Schneider y K. M. Barbera (Eds.), *Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 101-117). New York, NY: Oxford University Press.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., y Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *The Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.

- Hatch, M. J. (2011). Material and meaning in the dynamics of organizational culture and identity with implications for the leadership of organizational change. En N. Ashkanasy, C. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp.341-358). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., y Richter, A. (2004). Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning. *Leadership Quarterly*, 15, 311-327.
- Hitlin, S., y Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 359-393.
- Hoegl, M., y Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R and D Management*, 36(2), 113-125.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., y Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- James, L. A., y James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- James, L. L., James, L. A., y Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40-84). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## Referencias

- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229.
- James, L. R., Demaree, R. G., y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- James, L. R., y Jones, A. P. (1974). Organizational climate – A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096.
- James, L. R., Joyce, W. F., y Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13(1), 129-132.
- Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London, UK: Tavistock Publications.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., y Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jones, A. P., y James, L. R. (1977). Psychological and organizational climate dimensions and relationships. Unpublished manuscript, Fort Worth, TX.
- Jones, A. P., y James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relations of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Joyce, W. F., y Slocum, J. W. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior* (pp. 317-336). Columbus, OH: Grid.
- Joyce, W. F., y Slocum, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721-742.
- Julian, M. W. (2001). The consequences of ignoring multilevel data structures in nonhierarchical covariance modeling. *Structural Equation Modelling*, 8, 325–352

- Katz, D., y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Keyton, J. (2014). Communication, organizational culture, and organizational climate. En B. Schneider y K. M. Barbera (Eds.), *Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 101-117). New York, NY: Oxford University Press.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., y Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2), 87-94.
- Kluckhohn, F. R., y Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Konradt, U., Otte, K., Schippers, M. C., y Steenfatt, C. (2015). Reflexivity in teams: A review and new perspectives. *The Journal of Psychology*, 150(2), 153-174.
- Kopelman, R., Brief, A., y Guzzo, A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York; Toronto: Free Press.
- Kozlowski, S. W. J., y Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Kozlowski, S. W. J., y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extension, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kummerow, E., y Kirby, N. (2014). *Organisational culture: concept, context, and measurement*. Singapore: World Scientific.

## Referencias

- Kuenzi, M., y Schminke, M. (2009). *Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- LaFollette, W. R., y Sims, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 257-278.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., y Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139-155.
- LeBreton, J. M., y Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Lee, L. T. (2008). The effects of team reflexivity and innovativeness on new product development performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 548-569.
- Lee, L. T., Yoon, S. J., Kim, S., y Kang, J. W. (2006). The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 14, 245-261.
- Lee, L. T., y Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 340-359.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., y Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales De Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. En P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg y J. Martin (Eds), *Organizational culture* (pp. 73-79). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., y Hoffman, J. M. (1998). A new test for mediation. Trabajo presentado en la reunión anual de la *Society for Prevention Research*, Park City, UT.
- Mandler, G. (1982). The structure of value: Accounting for taste. En M. S. Clarke y S. T. Fiske (Eds.), *Affect and cognition: The seventeenth annual Carnegie Symposium on cognition* (pp. 3-36). Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York, NY: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martin, J., y Frost, P. J. (1996). The organisational culture war games. En S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London, UK: Sage Publications.
- Martin, J., Frost, P. J., y O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. En S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence y W. Nord (Eds.), *Sage handbook of organizational studies* (2nd ed., pp. 725-753). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martin, J., y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., Peiró, J. M., y Potocnik, K. (2011). Linking service climate and disconfirmation of expectations as predictors of customer

## Referencias

- satisfaction: A cross-level study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1189-1213.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Michela, J. L., y Burke, W. W. (2000). Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 225-244). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, G. A., Galanter, E., y Pribram, K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York, NY: Holt.
- Miles, J., y Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation*. London, UK: Sage Publications.
- Mitchell, T. R., y James, L. R. (2001). Building better theory: Time and the specification of when things happen. *The Academy of Management Review*, 26(4), 530-547.
- Moreland, R. L., y McMinn, J. G. (2010). Group reflexivity and performance. *Advances in Group Processes*, 63-95.
- Moran, E. T., y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Muthén, B., y Kaplan D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 171-189.
- Muthén, B., y Kaplan, D. (1992). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the

- model. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 45(1), 19-30.
- Neal, A., y Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946-953.
- O'Cass, A., y Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- Ogbonna, E., y Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- O'reilly, C. A., y Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, culture and commitment. En B. M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 157-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 56-90.
- Ostroff, C., y Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. En K.K. Klein y S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., y Muhammad, R. S. (2012). Organizational culture and climate. En N. W. Schmitt y S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology, Vol. 12: Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 643-676). Hoboken, NJ: Wiley.

## Referencias

- Ostroff, C., Kinicki, A. J., y Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology, Vol. 12: I/O psychology* (pp. 565-593). New York, NY: Wiley.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G., y Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3, 305-314.
- Ouchi, W. G., y Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their responsibility to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly*, 23, 293-317.
- 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(4), 389-416.
- Parkington, J. J., y Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22(2), 270-281.
- Pascale, R., y Athos, A. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Pascale, R., y Athos, A. (1982). American management style: Time for a change. *IEEE Communications Magazine*, 20(5), 5-9.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.

- Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get? En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Payne, R. L., Fineman, S., y Wall, T. D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 45-62.
- Payne, R. L., y Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 515-526.
- Payne, R.L., y Pugh, D. D. (1976). Organizational structure and climate. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1172). Chicago, IL: Rand McNally.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona, ES: P. P. U.
- Peiró, J. M., y González-Romá, V. (1990). *Clima y satisfacción laboral en los equipos de atención primaria*. Valencia: Generalitat Valenciana. Conselleria de Sanitat i Consum. Nau llibres.
- Pelz, D. C., y Andrews, F. M. (1966). Scientists in organizations: Productive climates for *research and development*. New York, NY: Wiley.
- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pettigrew, A. M. (1990) Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role. En Schneider, B, (Ed.), *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass, pp. 413-433.

## Referencias

- Pfeffer, J. (1983). Organisational demography. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 299-357). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., y Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- 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(1), 126-146.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., y Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. En J. R. Kimberly y R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* (pp. 295–313). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668-681.

- Roethlisberger, F. J., y Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Co.* New York, NY: Science Editions.
- Roethlisberger, F. J., y Dickson, W. J. (1975). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 1-37.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. L. Cooper e I. Roberston (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 137-158). London, UK: Wiley.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. En N. Ashkanasy, C. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 188-224). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-668.
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities.* Homewood, IL: Irwin.
- Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.

## Referencias

- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1981). Does Japanese management style have a message for American managers? *Sloan Management Review*, 23(1), 55-68.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? En P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg y J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2000). Introduction. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture y climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schippers, M. C. (2003). *Reflexivity in teams*. Amsterdam, NL: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., y West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures. *Small Group Research*, 45(6), 731-769.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D.N, Koopman, P. L., y Knippenberg, v., D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593-1616.

- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. y Wienk, J.A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 779-802.
- Schippers, M. C., y Homan, A. C. (2009). Breaking the negative performance spiral: The role of team reflexivity and team learning. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8(1), 1-6.
- Schippers, M. C., Homan, A. C., y van Knippenberg, D. L. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 6-23.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture y climate* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schneider, B., y Barbera, K. M. (Eds) (2014). Introduction. En B. Schneider y K.M. Barbera (Eds.), *Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 3-20). New York, NY: Oxford University Press.
- Schneider, B., y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21(3), 323-333.
- Schneider, B., y Bartlett, C. J. (1970). Individual differences and organizational climate: II. Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23(4), 493-512.

## Referencias

- Schneider, B., y Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B., y Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- 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* (2nd ed., pp. 29-49). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., y Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *The Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. A. (2011a). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 29-49). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. A. (2011b). Perspectives on organizational climate and culture. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 373-414). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. A. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 447-455.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., y West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.

- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., y Young, S. A. (2009). Organizational service climate drivers of the American customer satisfaction index and financial and market performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3-14.
- Schneider, B., Parkington, J. J., y Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252.
- Schneider, B., y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., y Rentsch, J. (1988). Managing climates and cultures: A futures perspective. En J. Hage (Ed.), *Futures of organizations*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., y Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schneider, B., y Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- 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(2), 150-163.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York, NY: Academic Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York, NY: Harper y Row.
- Siehl, C., y Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## Referencias

- Silverzweig, S. y Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, 17(3), 33-49.
- Sin, L. Y. M., y Tse, A. C. B. (2000). How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms. *Journal of Services Marketing*, 14(4), 295-309.
- Sirotnick, K. A. (1980). Psychometric implications of the unit-of-analysis problem (with examples from the measurement of organizational climate). *Journal of Educational Management*, 17(4), 245-282.
- Smircich, L. (1983a). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P. J., O'Bannon, D., y Scully, J. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 438-443.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Newbury Park, CA; London: Sage Publications.
- Suliman, A. M. T. (2001). Work performance: Is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En R. Tagiuri y G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept* (pp. 11-32). Boston, MA: Harvard University.

- Tagiuri, R., y Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York; London: Harper.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 11(3), 21-37.
- Tjosvold, D., Hui, C., y Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141-163.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L., y West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 29(5), 540-559.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., y Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.
- Trice, H. M. (1991). Comments and discussion. En P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg y J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 298-308). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Trice, H. M., Belasco, J., y Alutto, J. A. (1969). The role of ceremonials in organizational behavior. *Industrial and Labor Relations Review*, 23(1), 40-51.
- Trice, H. M., y Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Ulich, E., y Weber, W. G. (1996). Dimensions, criteria and evaluation of work group autonomy. En M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 247-282). Chichester, UK: Wiley.

## Referencias

- Verbeke, W., Volgering, M., y Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. y West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1): 95-118.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weingart, L. R. (1992). Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682-693.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., y Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. En M. A. West (Ed.), *The handbook of work group psychology* (pp. 555-579). Chichester, UK: John Wiley y Sons, Ltd.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution, and innovation in work teams. En M. M. Beyerlein y D. A. Johnson (Eds.), *Product development teams* (pp. 1-29). Stamford: JAI Press.
- West, M. A., y Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- West, M. A., Garrod, S., y Carletta, J. C. (1997). Group decision-making and effectiveness. Unexplored boundaries. En C.L. Cooper y S. Jackson (Eds.),

- Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organisational behavior* (pp. 293-317). Chichester, UK: Wiley.
- West, M. A., y Richter, A. (2008). Climates and cultures for innovation and creativity at work. En J.Zhou y C.E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 211-256). New York, NY: Psychology Press.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., y Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *The Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776.
- Widmer, P. S., Schippers, M. C., y West, M. A. (2009). Recent developments in reflexivity research: A review. *Psychology of Everyday Activity*, 2, 2-11.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., y Mazlowski, 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: Sage Publications.
- Wilderom, C. P. M., y van den Berg, P. (2000). Firm culture and leadership as firm performance predictors: A resource-based perspective. (Center Discussion Paper; Vol. 2000-03). Tilburg: Operations research.
- Wonnacott, T. H., y Wonnacott, R. J. (1984). *Introductory statistics for business and economics*. New York, NY: Wiley.
- Xenikou, A., y Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on micro accidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587-596.

## *Referencias*

Zohar, D., y Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 643–666). Oxford, UK: Oxford University Press.



# *Anexo I*

## *INSTRUMENTOS*



## CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

A continuación, le formulamos unas preguntas sobre datos demográficos. **La finalidad de estas preguntas es conocer algunas características referidas a la composición de su unidad de trabajo y poder comparar unidades con distintas características.** Ello nos permitirá saber si esas características están relacionadas con las experiencias laborales de los miembros de la unidad. Indíquenos, por favor, los siguientes datos:

1. Indique su sexo:    1. Varón    2. Mujer ..... ( )
2. ¿En qué grupo de edad se sitúa usted? ..... ( )
  1. Menos de 25 años
  2. De 25 a 35 años
  3. De 36 a 45 años
  4. De 46 a 55 años
  5. Más de 55 años
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su unidad de trabajo actual? ..... ( )
  1. Menos 6 meses
  2. Entre 6 y 12 meses
  3. Entre 1 y 3 años
  4. Entre 3 y 5 años
  5. Entre 5 y 10 años
  6. Más de 10 años
4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización actual? ..... ( )
  1. Menos 6 meses
  2. Entre 6 y 12 meses
  3. Entre 1 y 3 años
  4. Entre 3 y 5 años
  5. Entre 5 y 10 años
  6. Más de 10 años

## CULTURA DE MERCADO

A continuación encontrará una serie de valores. Indique en qué medida cada uno de estos valores es característico de su unidad de trabajo. Para ello utilice la siguiente escala de respuesta:

Nada característico 1

Poco característico 2

Medianamente característico 3

Bastante característico 4

Muy característico 5

1. Logro de objetivos ..... ( )
2. Eficiencia ..... ( )
3. Claridad de Objetivos ..... ( )
4. Competitividad ..... ( )

## CLIMA DE LOGRO DE OBJETIVOS

A continuación encontrará una serie de afirmaciones referidas a la unidad en la que usted trabaja. Piense en su unidad. ¿Está usted de acuerdo con que cada una de esas afirmaciones describe lo que sucede en su unidad?:

Totalmente en desacuerdo 1

Bastante en desacuerdo 2

Algo en desacuerdo 3

Algo de acuerdo 4

Bastante de acuerdo 5

Totalmente de acuerdo 6

1. Los empleados aspiran a la consecución de un rendimiento superior ..... ( )
2. Unos objetivos elevados y difíciles se viven como un reto ..... ( )
3. Todas las personas contribuyen con ganas al logro de los objetivos ... ( )
4. Los empleados se esfuerzan para lograr los objetivos ..... ( )

## REFLEXIVIDAD

Para contestar cada una de las preguntas que aparecen a continuación elija una de las siguientes alternativas de respuesta:

Totalmente en desacuerdo 1

Bastante en desacuerdo 2

Algo en desacuerdo 3

Algo de acuerdo 4

Bastante de acuerdo 5

Totalmente de acuerdo 6

1. A menudo analizamos los métodos que usamos para realizar nuestro trabajo ..... ( )
2. Con cierta regularidad revisamos si la unidad trabaja con eficacia ..... ( )
3. Adaptamos nuestros objetivos si las circunstancias cambian ..... ( )
4. A menudo revisamos la forma de comunicarnos ..... ( )
5. A menudo revisamos nuestro enfoque para realizar el trabajo ..... ( )

**RENDIMIENTO**

Las preguntas que aparecen a continuación se refieren al rendimiento y los resultados de la unidad donde usted trabaja. Para contestarlas piense en el rendimiento y los resultados de su unidad en los últimos 6 meses. Elija una de las alternativas de respuesta que se presentan a continuación de cada pregunta.

1. ¿Cuál es la calidad del trabajo que realiza su unidad? ..... ( )
  1. Muy baja
  2. Baja
  3. Media
  4. Alta
  5. Muy alta
2. ¿En qué medida su unidad finaliza a tiempo las tareas que tiene que hacer? ..... ( )
  1. Nunca
  2. Pocas veces
  3. La mitad de las veces
  4. Bastante veces
  5. Siempre
3. ¿Cuál es la cantidad de trabajo que realiza su unidad? ..... ( )
  1. Muy baja
  2. Baja
  3. Media
  4. Alta
  5. Muy alta
4. ¿Cómo valora usted el rendimiento global de su unidad? ..... ( )
  1. Muy bajo
  2. Bajo

3. Medio
  4. Alto
  5. Muy alto
5. ¿Cómo califica usted los resultados de su unidad? ..... ( )
1. Muy malos
  2. Malos
  3. Medianos
  4. Buenos
  5. Muy buenos



## ***ANEXO II***

*Comprobación de supuestos del modelo de  
regresión lineal*



Normalidad de los residuales

Los gráficos que se muestra a continuación sugieren que el supuesto de normalidad de los residuales es razonable dado que los histogramas muestran un ajuste razonable a la curva normal y los gráficos P-P de normalidad también muestran que la nube de puntos se encuentra razonablemente alineada sobre la diagonal del gráfico (ver Anexo II - Figura 1). De hecho, los valores de asimetría de los residuales oscilaron entre -0.779 y 0.792; y curtosis entre 0.555 y 2.637.

Modelo 1. VD:

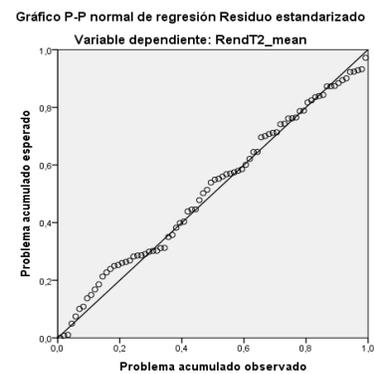
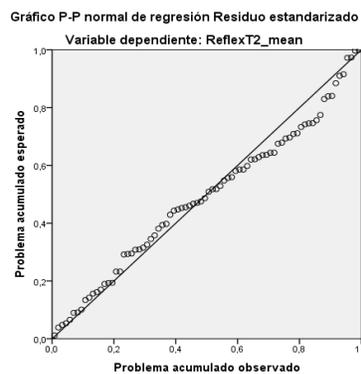
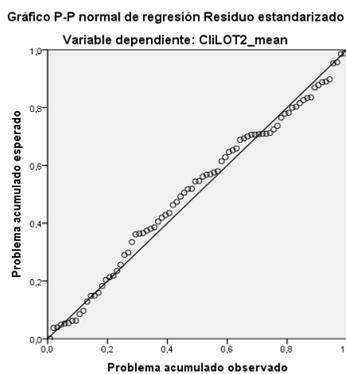
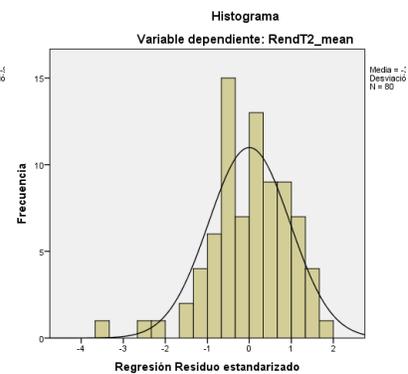
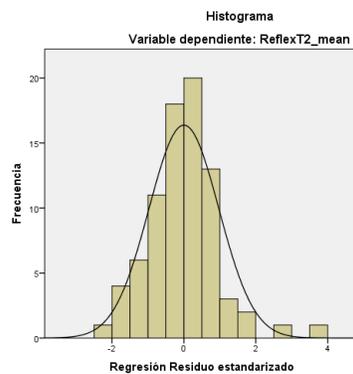
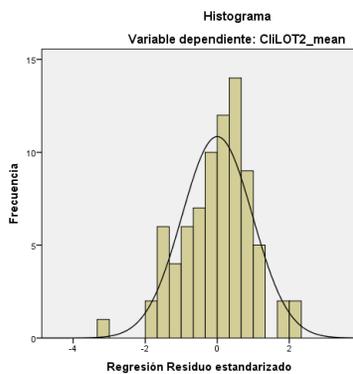
Clima de logro de obj.

Modelo 2. VD:

Reflexividad

Modelo 3. VD:

Rendimiento



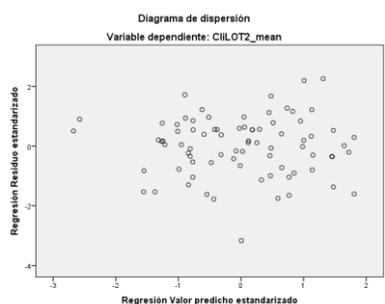
Anexo II - Figura 1: Normalidad de los residuales

### *Homoscedasticidad de los residuales*

Los gráficos de dispersión (ver Anexo II - Figura 2) indican una distribución de varianzas razonablemente homogéneas, dado que los residuos mantienen una amplitud razonablemente constante a lo largo de todo el rango de valores predichos.

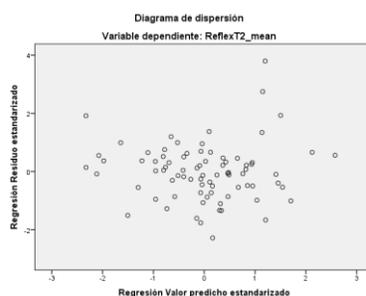
Modelo 1. VD:

Clima de logro de obj.



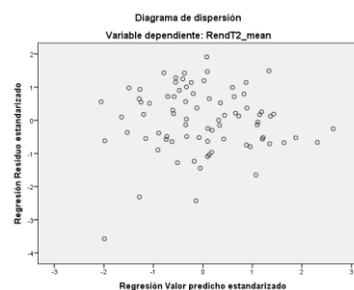
Modelo 2. VD:

Reflexividad



Modelo 3. VD:

Rendimiento



Anexo II - Figura 2: Homoscedasticidad de los residuales

### *Independencia de los residuales*

En los tres conjuntos de ecuaciones, el coeficiente Durbin-Watson (DW) presentó valores dentro del rango aceptable (entre 1.5 y 2.5) para concluir que los residuos son independientes. En concreto, para el modelo 1 el coeficiente DW fue igual 2.4; para el modelo 2 fue igual a 2.2; y para el conjunto 3 fue igual 1.5.

### *No-Multicolinealidad*

Los resultados de tolerancias y FIV, están de acuerdo a los parámetros deseados (Miles y Shevlin, 2008). Valores pequeños (próximos a 0.01) indican colinealidad, y en nuestro caso, los valores muestran niveles superiores a 0.49.

Por otra parte, niveles de FIV superiores a 10 (Hair et al., 1998), son indicadores de colinealidad. En este caso, de acuerdo a los valores incluidos en el Anexo II - Tabla 1, los valores de FIV son inferiores a 2.05.

Anexo II – Tabla 1: Resultados de Tolerancia y FIV

Modelo	Paso	Predictores	Tolerancia	FIV
<b>1. VD: Clima de objetivos</b>	1	Tamaño de la unidad	0.86	1.17
		Antigüedad unidad	0.96	1.04
	2	Cultura de mercado	0.88	1.14
<b>2. VD: Reflexividad</b>	1	Tamaño de la unidad	0.75	1.34
		Antigüedad unidad	0.94	1.07
	2	Cultura de mercado	0.76	1.31
	3	Clima logro objetivos	0.66	1.52
<b>3. VD: Rendimiento</b>	1	Tamaño de la unidad	0.74	1.35
		Antigüedad unidad	0.93	1.07
	2	Cultura de mercado	0.71	1.42
	3	Clima logro objetivos	0.49	2.05
	4	Reflexividad	0.55	1.81

Por tanto, se comprueba que no hay problemas de multicolinealidad entre los predictores incluidos en cada uno de los modelos de regresión puestos a prueba.

