

**UNIVERSIDAD DE GRANADA**  
**Facultad de Ciencias Económicas y**  
**Empresariales**



**TESIS DOCTORAL**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL: SU**  
**CONSIDERACIÓN EN EL DISEÑO DEL**  
**BALANCED SCORECARD**

Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire

GRANADA, 2009

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire  
D.L.: GR. 2075-2009  
ISBN: 978-84-692-2728-2

**UNIVERSIDAD DE GRANADA**  
**Facultad de Ciencias Económicas y**  
**Empresariales**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL: SU**  
**CONSIDERACIÓN EN EL DISEÑO DEL**  
**BALANCED SCORECARD**

**TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR**

Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire

Dirigida por:

Dr. Antonio M. López Hernández

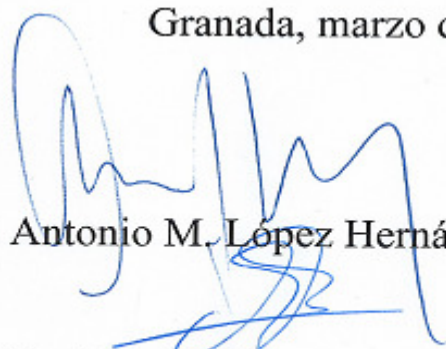
Dr. José Maria de La Torre Martínez

GRANADA, 2009

D. Antonio M. López Hernández, Catedrático de Universidad del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada y D. José María de La Torre Martínez, Profesor Titular de Universidad del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada

CERTIFICAN: Que la memoria de tesis doctoral que presenta Doña Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire a superior juicio del tribunal que la Comisión de Doctorado de la Universidad de Granada designe, sobre el tema “EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: SU CONSIDERACIÓN EN EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD” ha sido realizado bajo su dirección, reuniendo a su juicio las condiciones necesarias para su presentación y posterior defensa en sesión pública ante el mencionado tribunal.

Granada, marzo de 2009.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be the signature of Dr. D. Antonio M. López Hernández, written over the text of the signature line.

Fdo.: Dr. D. Antonio M. López Hernández

Fdo.: Dr. D. José María de La Torre Martínez.

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Economía Financiera y Contabilidad**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
GESTIÓN EMPRESARIAL: SU  
CONSIDERACIÓN EN EL DISEÑO DEL  
BALANCED SCORECARD**

Memoria de Tesis Doctoral

Presentada por Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire para optar  
al grado de Doctora por la Universidad de Granada

Granada, marzo de 2009.

*Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire*  
Fdo.: Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire

## DEDICATORIA

*A mi madre María Bernadete, a mi padre Severino Inácio, a mi marido Manoel Freire, y a mis maravillosos hijos Mayara Júlia y Thiago Manoel. Por la dedicación, comprensión, paciencia y cariño durante esta trayectoria.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por me permitir llegar a este momento. A Ti toda la honra y toda la gloria.*

*A mis hermanas y toda la familia, por la fuerza que me han dado durante esta larga caminada.*

*A mis directores de tesis, Profesor José María de La Torre Martínez y Profesor Antonio M. López Hernández, por todas las contribuciones imprescindibles en el desarrollo de este trabajo.*

*A los Profesores Salvador del Barrio García y Francisco Muñoz Leiva, por su apoyo en la estadística de esta investigación.*

*Al coordinador de este doctorado, Profesor Manuel Aguayo Moral, por la atención dedicada en todos los momentos en que fue solicitado.*

*A la Profesora Simone Bastos Paiva, de la Universidad Federal de Paraíba, por su amistad y apoyo en el desarrollo de esta tesis.*

*A la Universidad Estadual de Paraíba, por favorecer la capacitación de sus profesores.*

*A los directivos del SEBRAE (PB), por permitirme la realización de este trabajo.*

*A todos mis amigos brasileños que me apoyaron y creyeron en esta victoria.*

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**ÍNDICE**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**ÍNDICE DE ABREVIATURAS**

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Relevancia del tema .....	2
Justificación del trabajo.....	5
Objetivos y estructura del trabajo.....	8

**PARTE I**

**REVISIÓN TEÓRICA**

**CAPÍTULO I – LOS INTANGIBLES DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO.**

1.1 Teoría de los recursos y capacidades: un enfoque en los intangibles.....	13
1.2 Conceptuación y clasificación de los intangibles.....	18
1.2.1 Conceptuación de los intangibles.....	18
1.2.2 Clasificación de los intangibles.....	21
1.3 Los intangibles y el rendimiento empresarial.....	27
1.4 Resultados organizacionales y los recursos humanos.....	34
1.5 Los intangibles y el sistema de información contable.....	39

**CAPÍTULO II – FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

2.1 Algunas consideraciones acerca del clima organizacional.....	48
2.2 Definiciones y tipologías del clima organizacional.....	49
2.3 Variables relacionadas con el efecto del clima en el comportamiento Organizacional.....	59
2.4 Dimensiones del clima organizacional y principales instrumentos utilizados en las investigaciones.....	69
2.5 Clima y cultura organizacional.....	79
2.6 Clima, motivación y satisfacción.....	87



**CAPÍTULO III – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UN ENFÁSIS  
EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

3.1 El cuadro de mando integral en el sistema de información para la gestión.....93  
3.2 Características generales del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*).....98  
3.3 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la gestión del Cuadro de Mando Integral..107  
3.4 El clima organizacional y el *Balanced Scorecard*: una relación intrínseca.....119

**PARTE II**

**ESTUDIO EMPÍRICO**

**CAPITULO IV – UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA PARA LA MEDICIÓN DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL: PRESENTACIÓN DE UN MODELO**

4.1 Concepciones inherentes a la construcción de nuevos instrumentos de clima organizacional y presentación del modelo propuesto.....129  
4.2 Consideraciones sobre la fiabilidad y la validez de instrumentos.....138  
4.3 Validez de contenido.....141  
4.4 Validez de constructo.....142  
4.5 Validez referida al criterio.....144

**CAPÍTULO V – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

5.1 Diseño.....147  
5.2 Población y muestra.....147  
5.3 Recogida de la información.....149  
5.4 Instrumentos para recogida de la información.....152  
5.5 Cuestionario sociodemográfico.....152  
5.6 Presentación y evaluación de la escala de medida de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989) utilizada para determinación de la validez de constructo del instrumento de clima organizacional.....152  
5.7 Presentación y evaluación de la escala de medida de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto (1972) utilizada para determinación de la validez de constructo del instrumento de clima organizacional.....160  
5.8 Evaluación del cuestionario de clima organizacional propuesto.....162  
5.8.1 Validación de contenido del cuestionario de clima organizacional.....162  
5.8.2 Determinación de la estructura interna del cuestionario.....163  
5.8.3 Validación de constructo del cuestionario de clima organizacional e hipótesis establecidas

para comprobación de la validez.....	182
5.9 Cuestión para evaluar el grado de concienciación de los empleados respecto la misión, visión, valores y objetivos de la organización.....	190

## **CAPÍTULO VI – ANÁLISIS DE RESULTADOS**

6.1 Análisis descriptivo de la muestra.....	192
6.2 Resultados de la evaluación del clima organizacional por todos los colaboradores De la investigación.....	194
6.2.1 Discusión de los resultados.....	198

## **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Conclusiones.....	214
Limitaciones del trabajo.....	219
Futuras líneas de investigación.....	220

## **BIBLIOGRAFIA .....222**

### **ANEXOS**

ANEXO I: Cuestionarios utilizados en la investigación.....	245
ANEXO II: Tablas con las frecuencias relativas y absolutas de las escalas de los ítems del cuestionario de clima organizacional.....	257

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Requisitos de los recursos estratégicos.....	16
Tabla 2 – Bienes tangibles versus bienes intangibles.....	20
Tabla 3 – Recursos intangibles y actividades intangibles.....	24
Tabla 4 – Elementos del capital intelectual, según Meritum (2002).....	26
Tabla 5 – Enfoques que explican la relación entre las prácticas de recursos humanos y sus efectos en la efectividad de la empresa.....	35
Tabla 6 – Modelos de gestión de recursos humanos universalistas.....	37
Tabla 7 – Ventajas e inconvenientes de los sistemas <i>buy</i> y <i>make</i> .....	38
Tabla 8 – Prelación en la distribución del beneficio.....	41
Tabla 9 - Principales modelos de capital intelectual y sus conceptos básico.....	44
Tabla 10 – Definiciones de clima organizacional.....	50
Tabla 11 – Principales dimensiones utilizadas en el diagnóstico del clima en las organizaciones y sus respectivos investigadores .....	72
Tabla 12 – Uso del SCG de forma Tradicional vs. Innovador.....	94
Tabla 13 – Principales diferencias entre el Cuadro de Mando y el Cuadro de Mando Integral.....	96
Tabla 14 – Principales limitaciones del Cuadro de Mando Integral.....	106
Tabla 15 – Dimensiones del proceso de aprendizaje.....	109
Tabla 16– Indicadores para el Cuadro de Mando del área de recursos humanos.....	117
Tabla 17 – Caracterización de las dimensiones (sub-constructos) del instrumento de clima organizacional con la concepción y descripción de sus ítems.....	133
Tabla 18 - Unidades administrativas del Sebrae-Paraíba y cantidad de colaboradores por unidad.....	148
Tabla 19 – Unidades administrativas del Sebrae-Paraíba y cantidad de cuestionarios devueltos.....	151
Tabla 20 –Ítems y factores correspondientes de la escala de satisfacción de Meliá y Peiró S20/23.....	153
Tabla 21 –Factores de la escala de satisfacción de Meliá y Peiró S20/23 y alpha de Cronbach obtenido con la muestra investigada.....	154
Tabla 22 – Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “supervisión”.....	155

Tabla 23 – Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “ambiente laboral”.....	155
Tabla 24 – Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “prestaciones recibidas”.....	156
Tabla 25 – Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “satisfacción íntinseca en el trabajo”.....	156
Tabla 26 – Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “participación”.....	156
Tabla 27 – Matriz de correlaciones entre las dimensiones de satisfacción laboral.....	158
Tabla 28 – Prueba de unidimensionalidad de la escala de compromiso organizacional.....	161
Tabla 29 – Matriz de correlaciones de la escala de compromiso organizacional.....	161
Tabla 30 – Escala Kaiser.....	165
Tabla 31 – Comunalidades.....	167
Tabla 32 – Porcentaje de varianza total explicada por cada factor resultante del análisis factorial.....	168
Tabla 33 – Representación cualitativa de los ítems.....	169
Tabla 34– Descripción de los factores (dimensiones) del cuestionario de clima organizacional con sus respectivos ítems, fiabilidad y desviación típica.....	173
Tabla 35 – Análisis de la fiabilidad.....	174
Tabla 36 – Estructura interna del factor 1 “estilo de gerencia”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.....	177
Tabla 37– Estructura interna del factor 2 “reconocimiento”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.....	178
Tabla 38– Estructura interna del factor 3 “autonomía”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.....	178
Tabla 39 – Estructura interna del factor 4 “entusiasmo y apoyo”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.....	179
Tabla 40– Estructura interna del factor 5 “recompensa”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.....	179
Tabla 41 – Estructura interna del factor 6 “innovación”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.....	179
Tabla 42 – Prueba de unidimensionalidad del factor “estilo de gerencia”.....	180
Tabla 43 – Prueba de unidimensionalidad del factor “reconocimiento”.....	180
Tabla 44 – Prueba de unidimensionalidad del factor “autonomía”.....	181
Tabla 45 – Prueba de unidimensionalidad del factor “entusiasmo y apoyo”.....	181

Tabla 46 – Prueba de unidimensionalidad del factor “recompensa”.....	181
Tabla 47 – Prueba de unidimensionalidad del factor “innovación”.....	182
Tabla 48– Correlación de Pearson entre clima organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional.....	185
Tabla 49 – Resultado de la regresión lineal entre el clima organizacional y las variables criterios: satisfacción laboral y compromiso organizacional.....	186
Tabla 50 – Correlación de Pearson entre “estilo de gerencia”, “supervisión” y las demás dimensiones de clima.....	187
Tabla 51 – Correlación de Pearson entre “supervisión”, “estilo de gerencia” y las demás dimensiones de clima.....	187
Tabla 52–Correlación de Pearson entre “autonomía”, “participación” y las demás dimensiones de clima.....	188
Tabla 53 –Características sociodemográficas de los colaboradores de la investigación evaluadas por medio de la frecuencia absoluta, la frecuencia relativa y la desviación típica.....	193
Tabla 54 – Dimensiones de clima organizacional, medias, desviaciones típicas y errores típicos.....	195
Tabla 55 – Media, desviación típica y error típico del constructo clima organizacional.....	195
Tabla 56–Media y desviación típica de cada ítem del cuestionario de clima organizacional.....	196
Tabla 57– Frecuencia relativa para cada una de las escalas de las dimensiones de clima organizacional.....	198

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 – El papel estratégico de las políticas de recursos humanos.....	17
Figura 2 – La cadena de valor de los intangibles.....	21
Figura 3 – Clasificaciones de los componentes del CI.....	22
Figura 4 – Visión estática y dinámica de los intangibles.....	25
Figura 5 – La cadena de beneficio del servicio.....	31
Figura 6 – Variables relacionadas con el efecto del clima organizacional en el comportamiento organizacional.....	60
Figura 7 – El clima como variable moderadora.....	61
Figura 8 – Modelo de motivación y clima en el comportamiento organizacional.....	63
Figura 9 – El modelo de organización de Likert.....	64
Figura 10 – Antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales del clima.....	65
Figura 11 – Modelo de Burke y Litwin de la dinámica transformacional y transaccional de la performance organizacional.....	68
Figura 12 – Principales variables organizacionales estudiadas en relación con el clima y la cultura organizacional.....	83
Figura 13 – Organización que aprende.....	86
Figura 14 – Diferencia entre motivación y satisfacción.....	87
Figura 15 – El proceso de la motivación.....	88
Figura 16 – Requerimientos de diseño o uso del CMI y del CM.....	98
Figura 17 – Los principios de una organización basada en la estrategia.....	101
Figura 18 – Relaciones causa-efecto entre objetivos.....	105
Figura 19 – La estructura de medición del aprendizaje y crecimiento.....	115
Figura 20 – Principales aspectos claves de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	118
Figura 21 – Principales objetivos a considerar en los distintos aspectos claves de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	118
Figura 22 – Disposición gráfica del clima organizacional desde la óptica del Cuadro de Mando Integral.....	120
Figura 23 – Esquema para investigación del constructo de clima organizacional.....	129
Figura 24 - Modelo de clima organizacional.....	189

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

**CMI** – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**ROA** – RETORNO SOBRE EL ACTIVO

**BSC** – *BALANCED SCORECARD*

**I+D** – INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

**NIC** – NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD

**CI** – CAPITAL INTELECTUAL

**ABC** – *ACTIVITY BASED COSTING*

**IAM** – *INTANGIBLE ASSETS MONITOR*

**HRM** – *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*

**UIPOT** – UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL TRABAJO

**OCQ** – *ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONARE*

**WES** – *WORK ENVIRONMENT SCALE*

**OCQ** – *ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONNAIRE*

**ACQ** – *AGENCY CLIMATE QUESTIONNAIRE*

**OCDQ** – *ORGANIZATIONAL CLIMATE DESCRIPTION QUESTIONNAIRE*

**OCI** – *ORGANIZATIONAL CLIMATE INDEX*

**POC** – *PROFILE OF ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS*

**JDI** – *JOB DESCRIPTIVE INDEX*

**SCG** – SISTEMA CONTABLE DE GESTION

**CM** – CUADRO DE MANDO

**SEBRAE** – SERVICIO BRASILEIRO DE APOYO A LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

**IBGE** – INSTITUTO BRASILEÑO DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA

**SPSS** – *STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES*

# **INTRODUCCIÓN**



## **Relevancia del tema**

La presente tesis doctoral ha surgido de la importancia que se ha atribuido en las últimas décadas a los recursos intangibles, considerados como factores que potencian el desarrollo futuro y la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, además de generar implicaciones importantes para los sistemas de valoración y gestión de las empresas. En los párrafos siguientes se hará una descripción para contextualizar y presentar la relevancia del tema en cuestión.

La atención para la adecuada gestión del capital intelectual de las empresas se sostiene en el hecho de que son los recursos intangibles (capital humano, estructural y relacional) conjuntamente con las capacidades organizativas los que generan una base duradera sobre la cual las empresas obtienen una ventaja competitiva.

En la revisión de la literatura de la teoría de los recursos y capacidades destaca el énfasis hacia los recursos humanos, considerándolos un recurso estratégico capaz de proporcionar una de las ventajas más sostenibles para las empresas, pues tienen características específicas que los transforman en los activos empresariales más difíciles de imitar. Además, según esta teoría, el personal humano y las prácticas de recursos humanos se han destacado como recursos que definen las capacidades estratégicas de la empresa (Wright *et al.*, 1994), y en este sentido, el conocimiento y la gestión de la información son dos instrumentos considerados imprescindibles para el desarrollo de estas capacidades (Spender, 1996).

Así, para que la empresa se torne de facto competitiva, es indispensable que sus directivos puedan contar con un sistema de información contable capaz de diagnosticar las situaciones a las que se van a tener que enfrentar en el futuro, así como mantener el control para que la empresa no se desvíe de los objetivos determinados a medio y largo plazo (Escobar, 1999).

Surge, desde este ámbito, la necesidad de potenciar el desarrollo de un sistema de información contable para la gestión capacitándole para satisfacer las demandas informativas indispensables al proceso decisional estratégico. Cuestiones relacionadas a la orientación al corto plazo, el interés excesivo en la situación interna de la

organización en detrimento del entorno, la ausencia de información cualitativa, así como su carácter burocrático y rutinario (Álvarez y Blanco, 1992), hacen que la Contabilidad para la Gestión evolucione hasta el surgimiento de la Contabilidad para la Gestión Estratégica.

Los sistemas contables de gestión deben presentar la capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, interno y externo, mediante la evolución de las prácticas existentes en la organización o la adopción de nuevas herramientas, como por ejemplo los sistemas de indicadores (Martínez, 2005).

Desde estas consideraciones, es destacable el surgimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI) caracterizado como un instrumento de gestión que ayuda en la comunicación y puesta en práctica de la estrategia de la empresa, es decir, el CMI contiene un sistema de medidas financieras y no financieras, debidamente seleccionadas para corroborar con la organización en la ejecución de sus factores claves de éxito, los cuales son definidos en la visión estratégica de la empresa (Kaplan y Norton, 1996a).

En la implantación del CMI la actuación de la organización se mide desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. En esa última perspectiva son obtenidos los inductores necesarios para lograr éxito en las anteriores. Las mediciones que se evidencian en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están relacionadas con las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas personales (Ruiz, 2006).

En este contexto, el clima organizacional, es apuntado como un factor determinante para el éxito en la gestión del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones. El CMI, por ser un instrumento basado en mediciones, exige la definición precisa de dos conceptos vagos y ambiguos como son la cultura y el clima organizacional (Kaplan y Norton, 2004a). Estos conceptos, aunque, en algunos momentos, son usados como sinónimos, tienen características peculiares que lo hacen distintos desde su concepción hasta su operacionalización.

Alcover y Gil (2002) defienden que la generación de un clima organizacional adecuado, capaz de propiciar el aprendizaje grupal, está relacionado con factores esencialmente ambientales como la disposición espacial, iluminación, temperatura, recursos materiales disponibles, así como al entorno afectivo del grupo, o sea, la forma en que los miembros del grupo perciben un clima favorable para la expresión de ideas, el intercambio de opiniones, la manifestación de desacuerdos, etc.

Otra consideración, en ese contexto, es que el aprendizaje depende del clima y de la cultura organizacional, donde se puede identificar elementos relacionados con la cultura y el clima que favorecen el desarrollo eficaz del aprendizaje en la organización. Relacionados con la cultura se evidencian la orientación al mercado y actitud emprendedora y con el clima se destacan el liderazgo facilitador, estructura orgánica y abierta y planificación descentralizada (Staler y Naver, 1995).

Aspectos tan significativos como la cultura organizativa o el clima laboral, van a depender directamente de cómo gestionen a las personas que dependen de ellos. Empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la capacidad de respuesta, de la calidad y de la mejora de los servicios al cliente. (Kaplan y Norton, 1997).

En esta línea se sitúan los trabajos de Huselid (1995), Delaney y Huselid (1996) y Ostroff y Bowen (2000), los cuales defienden que el clima organizacional es un mediador entre la gerencia de recursos humanos y el desempeño organizacional.

Se torna perceptible, delante de estas consideraciones, la importancia que se atribuye a la gestión de los recursos humanos para el alcance de los objetivos organizacionales. El diagnóstico de la percepción humana sobre las prácticas, políticas y procedimientos adoptado en el ámbito empresarial proporciona a los directivos el conocimiento necesario sobre la capacidad de rendimiento de su organización humana. El clima organizacional, en el ámbito de este trabajo, es conceptualizado como la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar, siendo pues, la herramienta utilizada para ofrecer informaciones a los gestores sobre como los empleados perciben la organización y, a partir de ahí, administrar sus recursos humanos en conformidad con la estrategia establecida por la empresa.

## **Justificación del trabajo**

Además de las consideraciones anteriores, otros aspectos son relevantes para justificar la realización de este trabajo.

Para Kaplan y Norton (2004a, p.3) “analizar y evaluar cuán preparadas están las personas, los sistemas y la cultura de una empresa para llevar a cabo la estrategia de la organización abre una oportunidad real revolucionaria”.

Cuando se trata de evaluar los efectos del clima organizacional con el desempeño de la empresa son destacables los trabajos de Burton *et al.* (2004), Neal, West y Patterson (2005) y Shuster *et al.* (1997), West y Patterson (1999), entre otros.

Burton *et al.* (2004) consideran que el clima organizacional de la empresa, medido por el grado de confianza, moral, conflicto, recompensas equitativas, credibilidad del líder y resistencia para el cambio, corrobora para la determinación del desempeño empresarial. De la misma forma, la estrategia organizacional, como el compromiso de la empresa con la inversión de capitales, innovación, calidad, entre otras, también ha sido considerada como un determinante importante en el éxito de la organización. El trabajo de investigación de estos autores propone estudiar la relación que se establece entre clima y estrategia, y como estos factores influyen mutuamente para afectar el desempeño de la empresa. Sus resultados demuestran que el mal ajuste entre clima y estrategia afectan negativamente el desempeño de las organizaciones de pequeño y medio tamaño, el que se observa cuando se evalúa el ROA (Retorno sobre el activo) de estas organizaciones. Además, afirman que la gestión de los recursos humanos es cada vez más importante en el proceso de planeamiento estratégico, pues el desempeño de la implantación estratégica de las organizaciones depende fuertemente de las actitudes y del comportamiento de los individuos.

West y Patterson (1999) concluyen en su trabajo que un énfasis sobre el bienestar y desarrollo de los empleados son importantes indicadores de desempeño, así como la atención a las metas y a los objetivos organizacionales. Para averiguar estas percepciones han utilizado un cuestionario que abordó cuatro dominios principales:

relaciones humanas, metas adecuadas, control interno y sistema abierto, el cual presentan, según los autores, inferencias sobre la cultura o el clima organizacional.

Shuster *et al.* (1997) presentan en su trabajo los efectos de la implantación de la gerencia centrada en los empleados desarrollada por un período de cinco años en una empresa del contexto Canadiense. Así, se ha observado que el cambio significativo en la condición de la organización humana, resultante de la intervención ocurrida durante los cinco años, demuestra estar correlacionado con 66% del incremento en los beneficios. Los resultados del estudio indican, además, que en el contexto del Canadá, la gerencia centrada en los empleados es compatible con alto desempeño y ventaja competitiva. Hay, también, evidencias de que el desempeño organizacional puede ser significativamente realzado a través de la participación y contribución de los empleados en la solución de problemas y en el proceso de toma de decisiones. El instrumento utilizado para medir los efectos de la implantación de la gerencia centrada en los empleados, fue el *Human Resources Index (HRI)* de Schuster (1986).

Considerando la importancia que se atribuye al clima organizacional en la gestión empresarial, conforme se pone de relieve en los estudios empíricos realizados y en las aportaciones teóricas provenientes de la revisión de la literatura hecha en esta tesis, así como la importancia que se impone al clima organizacional en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard*, se decidió, en esta investigación proponer un cuestionario de evaluación de clima organizacional que incorpore características relevantes desde el que preconiza la literatura del *Balanced Scorecard*.

Otro aspecto que ha contribuido para el desarrollo de esta investigación fue la escasa literatura existente respecto a los factores o dimensiones de clima organizacional que deben componer las encuestas de clima organizacional desde el enfoque aludido en el BSC, enfoque este que evidencia el clima como indicador estratégico en su diseño. En este caso, la composición de los ítems de las dimensiones tiene su grado de relevancia.

En este sentido, emparejando las dimensiones comúnmente utilizadas en las investigaciones de clima organizacional con los factores que se demuestran importantes en la literatura del *Balanced Scorecard* en el desarrollo de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, específicamente en el capital organizativo, se ha propuesto un cuestionario

de clima organizacional con las siguientes dimensiones: autonomía, innovación, entusiasmo y apoyo, estilo de gerencia, reconocimiento y recompensa.

Se justifica que, a pesar de Kaplan y Norton, creadores del BSC, consideraren que para determinar la disponibilidad del capital organizacional es necesario identificar previamente los cambios en el capital organizacional requeridos por la nueva estrategia, lo que llaman de “la agenda de cambio organizacional”, para después, identificar y medir la disponibilidad de los objetivos culturales, de liderazgo, de alineación y de trabajo en equipo, en esta investigación se ha seguido el enfoque de Chaminade y Cañibano(2003) y Gran (2006).

Chaminade y Cañibano (2003) al hacer referencia sobre la valoración de los intangibles para la gestión interna, subraya que la condición principal que debe darse para que la gestión de los intangibles pueda ser traducida en una mejora del desempeño empresarial es su vinculación a los objetivos estratégicos. Así, para la puesta en práctica de un sistema de gestión de intangibles, indica que primeramente se debe identificar los objetivos estratégicos y las competencias o habilidades necesarias para que la organización alcance dichos objetivos. Sin embargo, estos autores apunta que desde el punto de vista operativo, no es tan sencillo para los directivos de las empresas partir de los objetivos estratégicos para determinar los intangibles críticos y, en este sentido, se puede iniciar el proceso al contrario, es decir, partir de las actividades en marcha para poder desarrollar las habilidades necesarias para que la empresa alcance sus objetivos estratégicos.

Así, este proceso permitirá reconocer: “que actividades no existen y, sin embargo, serían necesarias para desarrollar los intangibles críticos; que actividades existen, pero no están relacionadas con los objetivos estratégicos y, por tanto, deberían ser reducidas o incluso eliminadas y; finalmente, que otras actividades que si existen deberían ser desarrollada o potenciadas en mayor medida” (Chaminade y Cañibano, 2003, p.171).

Por su parte Gran (2006), al proponer un marco para el análisis de recursos establece 5 pasos: 1. Identificar los recursos de la empresa y localizar puntos fuertes y débiles en relación con la competencia; 2. Identificar las capacidades de la empresa. (¿Que puede hacer la empresa?); 3. Valorar el potencial de los recursos y capacidades para generar

rentas según su potencial para crear; sostener y explotar una ventaja competitiva; 4. Seleccionar la estrategia que mejor explote las capacidades de la empresa relacionadas con las oportunidades externas; 5. Identificar los vacíos en recursos que se deben rellenar, invirtiendo en reaprovisionamiento y aumentando la base de recursos de la empresa.

Así, a través de la comprensión de los recursos humanos respecto las políticas y prácticas organizacionales existentes en la empresa investigada, es posible actuar de manera favorable en la estrategia que se desarrolla o que se va a poner en práctica por la misma.

Los objetivos a alcanzar en este trabajo de investigación se describen a continuación.

### **Objetivos y estructura del trabajo.**

Considerando todos los aspectos que se han manifestado en la relevancia del tema y en la justificación de esta tesis, se han propuesto los siguientes objetivos:

- Proceder una revisión teórica que demuestre la importancia que se establece a los recursos intangibles en la gestión estratégica de las organizaciones, en especial a sus recursos humanos.
- Aclarar el énfasis que se atribuye a las medidas de carácter subjetivo en la gestión estratégica de la empresa desde el ámbito del sistema de información contable.
- Apuntar indicios de la caracterización del clima organizacional en los conceptos de la literatura inherentes a los recursos intangibles.
- Contextualizar los fundamentos del clima organizacional reflejando su importancia en el desempeño organizacional y las consideraciones respecto su operacionalización en el contexto empresarial.

- Evidenciar los conceptos inherentes al cuadro de mando integral y la relación que se establece entre él e el clima organizacional.
- Proponer un cuestionario de clima organizacional que traiga en su composición aspectos que son considerados relevantes en la estrategia empresarial desde el enfoque que se establece en la literatura del CMI.
- Evaluar las características psicométricas del instrumento de clima organizacional propuesto por medio de la determinación de dos calidades fundamentales de los tests psicométricos: fiabilidad y validez.
- Proponer un diagnostico de la percepción de los colaboradores de la empresa investigada sobre su grado de acuerdo o desacuerdo respecto las dimensiones de clima organizacional investigadas: estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación, y como estos resultados pueden repercutir en la estrategia empresarial desde la óptica que se preconiza en la literatura CMI.

Para concretar estos objetivos se ha estructurado esta tesis en tres partes: revisión teórica, estudio empírico y conclusiones. La revisión teórica que se lleva a cabo en la primera parte está formada por tres capítulos. El capítulo uno presenta las premisas básicas de la teoría de los recursos y capacidades esclareciendo las concepciones de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas. Otros aspectos evidenciados son la conceptualización y clasificación de los intangibles, la relación de los intangibles con el rendimiento empresarial, los resultados organizacionales y los recursos humanos y, por último, la relación de los intangibles con la contabilidad. De esta revisión, se desprenden algunas aportaciones para el clima organizacional conforme se observa en las conclusiones de esta tesis.

En el capítulo segundo se trata de aclarar los conceptos de clima y cultura organizacional, identificar cuales son las variables que influyen en el clima, las principales dimensiones utilizadas en su diagnostico y la relación que se establece entre clima, motivación y satisfacción. Este capítulo aporta consideraciones indispensables para la elección de la evaluación del clima organizacional en esta investigación.



En el tercer capítulo se adentra en las características del CMI poniendo énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual establece la importancia de tres categorías de activos intangibles esenciales para la puesta en práctica de la estrategia empresarial: capital humano, capital información y capital organizativo. Se atiende a la descripción de los aspectos que favorecen la motivación y la existencia de un buen clima laboral. Factores inherentes a los efectos del aprendizaje en la organización, también se exponen en este apartado.

El desarrollo del estudio empírico se establece en la segunda parte de este trabajo. El capítulo cuatro presenta el instrumento de clima organizacional propuesto con las premisas establecidas para su construcción y el referencial teórico inherente a los aspectos de fiabilidad y validez de los test psicométricos.

El capítulo cinco expone la metodología utilizada en esta investigación. Así, hace la descripción del diseño, descripción de la población y muestra investigada, la caracterización del sector estudiado, presenta los procedimientos para la recogida de la información y los instrumentos utilizados para obtención de los datos. Este capítulo ha incorporado la determinación de la fiabilidad y validez del cuestionario de clima organizacional propuesto, así como, el planteamiento de las hipótesis inherentes a la comprobación de la validez de constructor. Igualmente, presenta los procedimientos utilizados para garantizar el uso de otras variables necesarias en la determinación de la validez del mencionado cuestionario. Los procedimientos estadísticos utilizados para el análisis de los datos también se demuestran en esta parte del trabajo.

En el capítulo seis se encuentran los resultados y análisis de los datos del cuestionario de clima organizacional adecuadamente validado.

En la tercera parte de esta tesis se exponen las conclusiones y limitaciones de este trabajo, así como, plantea las futuras líneas de investigaciones que proporcionan la continuidad del mismo. Para finalizar, se destacan la bibliografía que ha respaldado en desarrollo de esta tesis doctoral y los anexos que componen la estructura de la misma.

# **PARTE I**

## **REVISIÓN TEÓRICA**

# **CAPÍTULO I**

## **LOS INTANGIBLES DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**

### **1.1 Teoría de los recursos y capacidades: un enfoque en los intangibles.**

Uno de los temas más recurrentes en la investigación estratégica a partir de los últimos años de la década de los ochenta es la identificación de los factores y sus posibles combinaciones, que provocan que unas organizaciones sean más competitivas que otras (Calvo y López, 2004).

El surgimiento de estudios que evidencian que las diferencias entre los resultados de las empresas son mayores en el seno de un sector que entre sectores, ha despertado un gran interés entre los investigadores y directivos de empresas en priorizar aspectos internos de la empresa, dejando para otro momento, entretanto sin olvidar, los aspectos referentes al sector industrial, grupo estratégicos, entre otros (Yepes y Garre, 1996).

La heterogeneidad entre empresas, provenientes de los recursos y capacidades poseídos, constituye la base para el alcance de ventajas competitivas sostenibles y justifica los diferentes resultados de empresas ubicadas en un mismo negocio y esa heterogeneidad de las empresas es la tesis central de la teoría de recursos y capacidades (Icart y Eraso, 2005).

Así, empieza a surgir los conceptos de recursos, capacidades y sobre todo, de capacidades esenciales, como factores que explican los resultados empresariales

El enfoque de la teoría de recursos y capacidades aporta dos conceptos claves: recursos y capacidades. El término “recurso” es definido de forma amplia como los “*inputs*” del proceso productivo que están disponibles para la empresa, considerando como “*inputs*” no sólo los factores tangibles, sino también los factores de carácter intangibles (Gran, 1992). Y una capacidad es un conjunto de recursos para realizar una tarea o actividad, aquello que se hace mejor como resultado del trabajo conjunto de una serie de recursos (Gran, 1991). Los términos “capacidad” y “competencia” son usados indistintamente en la literatura. Nelson y Winter<sup>1</sup> (1982) preconizan la conexión del concepto de capacidad con el de rutina organizativa, aportando que la gestión colectiva de un conjunto de recursos exige patrones de coordinación complejos entre ellos, y empieza a aproximar el

---

<sup>1</sup> Nelson, R.; Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Belknap Press, citados en De Saá y García, 2000; Fernández y Suárez, 1996.

enfoque basado en los recursos al evolutivo. Aunque sobre las capacidades, Fernández y Suárez (1996), subrayan que al igual que las rutinas que las sustentan, están jerárquicamente organizadas en tres niveles: en el primer nivel estarían las capacidades estáticas relacionadas a las actividades funcionales de la empresa; en el segundo nivel estarían las capacidades dinámicas<sup>2</sup> (Teece *et al.*, 1994) y finalmente estarían las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia (Collis, 1994).

Para que la empresa realice una actividad determinada, necesita, además, de su base de recursos, la propia habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de diversas rutinas organizativas (Gran, 1991).

Hall (1992) establece dentro de los recursos intangibles una distinción entre los que serían estrictamente activos (lo que se tiene) y competencias o habilidades (lo que se hace), de acuerdo con el grado de control que la empresa pueda ejercer sobre ellos.

Los recursos de carácter tangibles no son capaces de generar una base duradera sobre la cual se pueda asentar la ventaja competitiva de la empresa, pues son visibles a los competidores, sin embargo, los recursos intangibles (capital humano, estructural y relacional) y las capacidades organizativas pueden proporcionar dicha ventaja (González, 2005).

La investigación desarrollada por Hall (1992) presenta en sus conclusiones que los recursos intangibles que influyen más significativamente el potencial estratégico de generación de ventajas competitivas en las empresas que participaron de su investigación son: la reputación de la empresa, la reputación del producto, el capital humano y la cultura organizativa. El autor menciona las patentes, copyrights, diseños industriales, contratos, licencias y secretos comerciales como activos intangibles potenciales generadores de ventajas competitivas que no son dependientes de los recursos humanos.

---

<sup>2</sup> Competencias basadas en la transformación (Lado *et al.*, 1992) o competencias de arquitectura (Henderson y Cockburn, 1994).

En el contexto de la teoría de los recursos, al considerar los recursos humanos, se está refiriendo al equipo o capital humano de la empresa, caracterizado por un cierto nivel de habilidades, conocimientos y experiencia y por un comportamiento observable, y las capacidades están relacionadas con la forma en la que el personal puede contribuir al desarrollo más eficiente de las distintas actividades organizativas, por medio de las distintas prácticas de recursos humanos utilizadas por la organización. Otro énfasis sobre los recursos humanos de la empresa en el enfoque de la teoría de los recursos, es el establecimiento de cinco condiciones que los mismos deben cumplir para poder constituirse como recurso estratégico, capaces de generar y sostener ventajas competitivas: rareza, valor, imitación imperfecta, sustitución imperfecta y apropiación (Carmona *et al.*, 2000). Además, estos autores afirman que es el efecto combinado del capital humano y de las prácticas de recursos humanos que llevan a la empresa desarrollar las competencias o capacidades distintivas que generan ventajas competitivas sostenibles.

El talento de los trabajadores es la base principal para la creación de ventajas competitivas sostenibles (Ordiz, 2004), la consideración de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible ha despertado un interés progresivo en la literatura de gestión estratégica de recursos humanos durante los últimos años (Kamoche, 1996).

Con respecto a la cultura organizativa, Barney (1986) subraya que la misma debe reunir tres características para generar ventajas competitivas: 1. ser valiosas, o sea, permitir a la organización hacer cosas y comportarse de forma que se consiga aumentar las ventas, se logren bajos costes o altos márgenes; 2. ser original, tener atributos y características que no sean comunes a las otras empresas; 3. ser imposible de imitar.

Tres trabajos fundamentales relativos a las características que deben cumplir los recursos para adquirir su carácter estratégico son abordados por Fernández *et al.* (1996), tal como se demuestra en la tabla 1.

Los recursos que atienden a esos requisitos son denominados “activos estratégicos” por Amit y Schoemaker (1993), “factores estratégicos” por Barney (1996) y “recursos críticos” por Wernerfelt (1984).

Se observa que, a diferencia de lo que considera Barney (1991), los otros dos autores reconocen la importancia de que los recursos y capacidades sean de difícil transferencia en el mercado, o sea, que las posibilidades de obtener los recursos y las capacidades necesarios para replicar una ventaja competitiva se vean reducidas por la existencia de diversas barreras que limitan la movilidad de los mismos (Urgal, 2005).

**Tabla 1. Requisitos de los recursos estratégicos.**

<b>Peteraf (1993)</b>	<b>Barney (1991)</b>	<b>Grant (1991)</b>
Heterogeneidad	Escasos Valiosos	Durabilidad
Límites ex post a la competencia	No imitables No sustituibles	Transparencia Replicabilidad
Límites ex ante a la competencia Imperfecta movilidad Recursos imperfectamente móviles Rentas compartidas		No Transferibilidad Apropiabilidad

Fuente: Fernández *et al.* (1996)

La reputación de la empresa, por ejemplo, puede generar retornos excelentes a la organización al inhibir la movilidad de los rivales en la industria, atraer personal más cualificado, mejorar su acceso a los mercados de capitales y atraer inversores (Fombrum *et al.*, 1990). Para Salas Fumás (1996) una empresa será competitiva siempre que demuestre capacidad innovadora suficiente y asiente la innovación en recursos y habilidades que sean difíciles de imitar o reproducir por otras empresas.

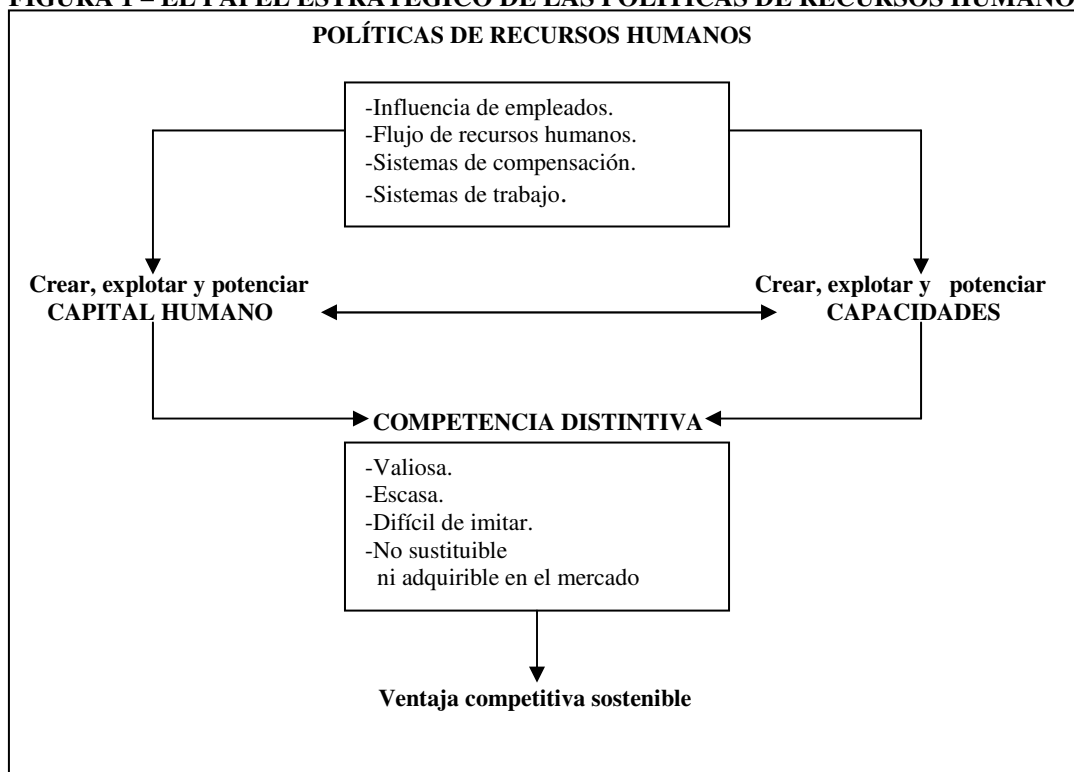
Bonache Pérez (1996) apunta dos dimensiones de los recursos y capacidades manifiestas en el caso de las empresas internacionales: la explotación de los recursos y capacidades existentes y el desarrollo de nuevas capacidades. Añade a esas dimensiones la acumulación de activos intangibles, afirmando que las empresas que se internacionalizan buscando básicamente nuevos mercados para explotar sus recursos y capacidades domésticas, sin preocuparse en realizar una acumulación progresiva de los activos que conforman la base de sus competencias distintivas, sufrirán a la larga una desventaja competitiva en la medida que se habrán de enfrentar a las empresas que presenten mayor motivación por el aprendizaje. El fundamento estratégico de las

políticas de recursos humanos surge de la conexión atribuida a esos tres aspectos: la explotación, desarrollo y acumulación de activos intangibles. Así, el autor, sugiere el esquema propuesto en la figura 1 como objetivo del papel estratégico de las políticas de recursos humanos, tomando como base los estudios de Walton y Lawrence (1985)<sup>3</sup>.

Tal como se pone de manifiesto en la figura 1, se concluye que la ventaja competitiva sostenible sólo se consigue a través de la interacción entre el capital humano, las capacidades y las políticas de recursos humanos y esto explica por qué es posible imitar las políticas pero no obtener una ventaja competitiva sostenible. Ese aspecto se justifica por la ausencia de un capital humano con habilidades y destrezas de alto nivel o carencia de rutinas que determinen lo que hay que hacer en una situación determinada (Bonache Pérez, 1996).

El primer paso para la conversión de recursos humanos en activos estratégicos consiste en el desarrollo de una capacidad de retención de los recursos humanos, permitiendo así la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Rodríguez, 2004).

**FIGURA 1 – EL PAPEL ESTRATEGICO DE LAS POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente : Bonache Pérez, 1996.

<sup>3</sup> Walton, R., y Lawrence, P. (1985): “Human Resource Management: trends and challenges”. Boston: Havard Bussiness School Press., citado en Bonache Pérez, 1996.



La obtención de la retención puede surgir a través de los sistemas de remuneración, la seguridad en el empleo, facilitando la autonomía y fomentando un sentimiento de pertenencia a la organización. Otro aspecto a ser considerado en la conversión de los recursos humanos en activos estratégicos es la capacidad de apropiación de los beneficios derivados de esos recursos humanos, para lo cual la empresa deberá recurrir a diversificados mecanismos de integración y a la aplicación de prácticas de retención, haciendo surgir barreras a la movilidad de dichos recursos (Kamoche, 1996).

Algunos estudios han analizado si los recursos humanos cumplen con las características de activos estratégicos y, siendo así, pueden ser considerados fuente de ventaja competitiva para la empresa (Lado y Wilson, 1994; Wright *et al.*, 1994; Cappelli *et al.*, 1996; Kamoche, 1996; Barney *et al.*, 1998). Esos trabajos concluyen que las personas cumplen con los requisitos necesarios y que tienen el potencial para proporcionar una de las ventajas más sostenibles, pues poseen características específicas capaces de caracterizarlos como uno de los activos empresariales más difíciles de imitar (Sanz y Sabater, 2002).

## **1.2 Conceptuación y clasificación de los intangibles.**

### **1.2.1 Conceptuación de los intangibles.**

Chaminade y Roberts (2005) sostienen que el término intangible se empezó a usar en el ámbito contable, siendo en ese ámbito donde ha sido utilizado con más frecuencia. Entretanto, la terminología capital intelectual fue usada inicialmente en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, aunque se ha ido trasladando rápidamente a otras disciplinas.

Para Cañibano *et al.* (2005), las denominaciones Intangibles y Capital Intelectual son empleadas refiriéndose al mismo concepto y que las dos expresiones son aplicadas a fuentes de beneficios económicos futuros para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en los estados financieros. La aplicación de las terminologías se hace, todavía, en contextos diferentes, de forma que el término “intangibles” es un término empleado de modo general en el terreno de la Contabilidad, mientras la terminología “Capital Intelectual” tiene su origen y es utilizado

frecuentemente en la literatura de Recursos Humanos (Vickery,1999)<sup>4</sup>. Los autores consideran que si bien puede establecerse una equivalencia entre los términos Intangibles y Capital Intelectual, el concepto de Activo Intangible tiene carácter más restrictivo, representando el conjunto de Intangibles o elementos del Capital Intelectual de la empresa que son susceptibles de reconocimiento como activo conforme las actuales normas de contabilidad.

Según la NIC 38 (1998, 2004), Norma Internacional de Contabilidad N° 38, para que los recursos intangibles (sean adquiridos, o generados internamente por la empresa), puedan ser considerados como activos y reconocidos en el balance de la compañía, deben cumplir con los siguientes requisitos: a) sea identificable; b) sea controlado por la empresa como resultado de acontecimientos pasados, y c) de los cuales la empresa espera obtener beneficios económicos e el futuro. Además de esos requisitos, los cuales, delimitan la diferencia conceptual entre “recurso” y “activo” intangible, será necesario el cumplimiento de dos criterios adicionales para su reconocimiento en el patrimonio empresarial: a) que sea probable que los beneficios económicos anteriores sean revertidos en la empresa, y b) que el valor del activo en cuestión se pueda estimar de forma fiable.

Algunos ejemplos son citados en la NIC 38 como “recursos” intangibles que no cumplen con los criterios establecidos para considerarse activos de la empresa, o sea, no cumplen con las cinco condiciones necesarias para ser reconocido en el balance de la empresa, debiendo cargarse a gastos todos los desembolsos relacionados a los mismos en el ejercicio contable en el que haya ocurrido. Un buen ejemplo son las inversiones realizadas en publicidad y recursos humanos, las cuales están entre las inversiones intangibles más significativas para la empresa, pero que no tienen las características para que puedan ser considerados como activos intangibles.

Sobre los recursos humanos, De Araújo (2006) subraya que la empresa sólo podrá tener control sobre los beneficios económicos futuros provenientes del equipo humano si las personas continuaren trabajando para la empresa, sin embargo ese control deja de existir

---

<sup>4</sup> Vickery, G. (1999). Accounting for intangibles : Issues and Prospects, Buiges, P.; Jacquemin, A., y Marchipont, F.; Intangibles and Competitiveness : an Empirical Approach, Aldershot, Edward Elgar, citado en Cañibano et al., 2005.

cuando las personas desaparecen por motivos como bajas médicas, cambio de trabajo, etc. Además, resalta que cuando un individuo abandona una empresa lleva consigo todas las habilidades y conocimientos absorbidos a lo largo de su vida.

Egginton (1990) define los activos intangibles como aquéllos que conllevan derechos en relación con las personas de modo general, como las patentes o marcas, que se hace referencia como activos intangibles separables, o aquellos que conllevan expectativas de beneficios económicos que no suponen ningún derecho legal, como el fondo de comercio.

Hendriksen (1982) subraya que la carencia de la sustancia física no es la diferencia principal entre los activos tangibles e intangibles. Inversamente, él sugiere que la cualidad más importante de los intangibles sea el alto grado de incertidumbre asociado a las ventajas futuras esperadas de ellos.

Las principales diferencias entre bienes tangibles y bienes intangibles son mostradas por Becker *et al.* (2002) conforme la tabla 2.

**Tabla 2. Bienes tangibles versus bienes intangibles**

<b>Bienes tangibles</b>	<b>Bienes intangibles</b>
Inmediatamente visibles	Invisibles
Rigurosamente cuantificables	Difíciles de cuantificar
Forman parte del balance de situación	No se reflejan en la contabilidad
La inversión produce una compensación calculable	Evaluación fundada en asunciones
Puede duplicarse fácilmente	No pueden comprarse ni imitarse
Se deprecian con el uso	Se aprecian con un buen uso
Tiene aplicaciones finitas	Tienen múltiples aplicaciones sin reducir su valor
Se dirigen mejor con una mentalidad de ahorro	Se dirigen mejor con una mentalidad de abundancia
Se influye más con control	Se influye más con negociación
Pueden ser acumulados y almacenados	Dinámicos, corta vida si no se utilizan

Fuente: Hubert Saint-Onge, Conferencia, Boston, Massachussets, 17 de octubre de 1996, sacado de Becker *et al.*, 2002.

En resumen, aunque ninguna de las definiciones de activos intangibles propuestas en la literatura de contabilidad han ganado la aceptación general, es posible identificar ciertas

características básicas de los intangibles que son comunes a la mayoría de ellos: son fuentes de posibles beneficios económicos futuros, carecen de sustancia física y son controlados por la empresa como resultado de acontecimientos o transacciones pasadas.

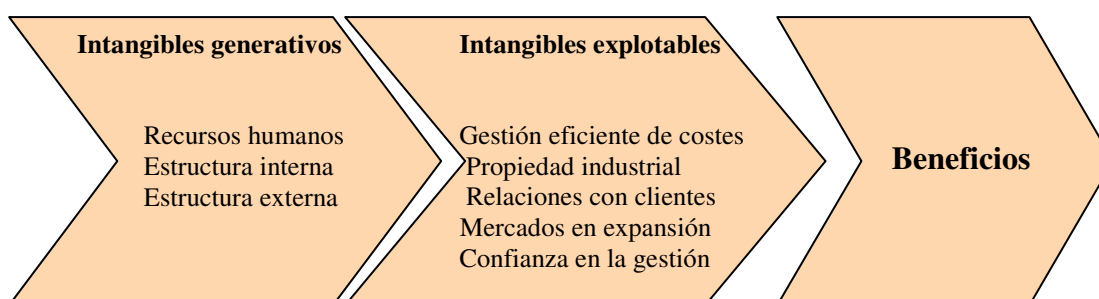
### 1.2.2 Clasificación de los intangibles

Ahonen (1999)<sup>5</sup> evidencia la cadena de valor de los intangibles distinguiendo entre intangibles generativos e intangibles explotables. Los intangibles generativos son caracterizados por no presentar un impacto directo sobre el desempeño de la organización, al menos en términos financieros, sino que están relacionados con el desarrollo de las capacidades de la empresa, con su capacidad de aprendizaje. En cuanto a los intangibles explotables, son dependientes, en última instancia, del desarrollo de los intangibles generativos, o sea, se puede argumentar que la inversión en intangibles generativos tiene como efecto un aumento de los intangibles explotables y, en consecuencia, una mejora del desempeño de la empresa.

La cadena de valor refrendada tiene sentido cuando se observa que casi todos los autores coinciden en mencionar que los efectos de la gestión de los recursos humanos y, más precisamente, de la formación, no se manifiestan hasta que han transcurrido uno o dos años.

La cadena de valor de los intangibles se presenta conforme la figura 2.

**Figura 2. La cadena de valor de los intangibles.**



Fuente: Adaptado de Ahonen, 1999.

<sup>5</sup> Ahonen, G. (1999). Generative and Commercially Exploitable Intangible Assets, en Stolowy, H. (1999) (Ed.), Classification of Intangibles, Paris, HEC., citado en Chaminade y Canibaño, 2005.

El hecho de que los recursos humanos, como intangibles más vinculados al aprendizaje, estén en el origen de la cadena de valor justifica el espacio de tiempo detectado entre el momento en el que se realiza la inversión en formación y el momento en el que se empiezan a percibir los efectos, o sea, la inversión en formación transformase en intangibles explotables, para que la empresa pueda obtener beneficio.

Las primeras investigaciones en Capital Intelectual centradas en su definición y clasificación son evidenciadas por Martínez (2003) conforme se establece en la figura 3.

**Figura 3. Clasificaciones de los componentes del CI**

Clasificaciones		Dimensiones del CI		
Edvinson y Malone 1999; IFAC 1998; Stewart 1997; Intelect	Capital relacional	Capital estructural		Capital humano
Sveiby 1997; Petrash 1996	Estructura externa	Estructura interna		Capacidad del personal
Kaplan y Norton 1997	Perspectiva de clientes	Procesos internos		Aprendizaje y crecimiento
Roos et al. 1997	Capital estructural			Capital humano
	Relaciones	Organización	Renovación y desarrollo	
Skandia 1995	Capital estructural			Capital humano
	Capital clientela	Capital organizacional		
Booking 1996	Activos de mercado	Activos de infraestructura	Activos de propiedad intelectual	Activos centrados en el individuo

Fuente : Martínez, 2003.

Guilding y Pike (1990) clasifican los activos intangibles en cuatro categorías basados en una representación conceptual de una serie de eventos que conduzcan a la creación de una ventaja competitiva: creación de valor, como la publicidad, el desarrollo de productos y otros soportes de mercado; activos de mercado, como nombres y marcas comerciales, barreras de entrada y sistemas de información; manifestaciones de valor, como la imagen o la reputación y la síntesis de los activos de mercado: la ventaja competitiva.

Mortensen *et al.* (1997)<sup>6</sup> proponen cinco categorías de activos intangibles: capital de la innovación (I+D), capital estructural (capital intelectual, coherencia organizacional y flexibilidad, y habilidades y lealtades de los empleados), contratos ejecutivos (franquicias y licencias de funcionamiento, licencias de difusión, cuotas agrícolas y otras cuotas de producción en industrias reguladas, obligaciones de mantenimiento, servicios y responsabilidades ambientales, derivados, etc.), mercado de capitales (marcas registradas y marcas comerciales) y goodwill.

Las tres categorías de capital intelectual más difundidas en la literatura son: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Los diferentes intangibles ejemplificados en estas categorías pueden ser igualmente clasificados en recursos intangibles y actividades intangibles, según su carácter sea estático o dinámico. Para Hall (1992), los recursos intangibles pueden ser considerados como activos en un sentido genérico, esto es, los derechos de propiedad intelectual, las marcas, ciertas tecnologías de la información, como base de datos, redes, o ser considerados como capacidades, o sea, saberes y competencias de los individuos, tratándose, pues, de un concepto estático, esto es, lo que tiene la empresa en un momento determinado. Pueden ser considerados dentro de esta categoría las competencias de los trabajadores, los derechos de propiedad intelectual, la satisfacción de los clientes o los acuerdos con los proveedores, los cuales corresponden respectivamente al capital humano, capital estructural y el capital relacional.

Desde el punto de vista dinámico los intangibles pueden ser clasificados en actividades intangibles, caracterizadas como aquéllas que pueden generar nuevos recursos intangibles o permiten un uso más eficiente de los recursos existentes. Esas actividades son concernientes a las actividades que las empresas llevan a cabo con el objetivo de crear, aumentar, difundir, medir y gestionar sus recursos intangibles, generan un coste para las empresas que no siempre son capaces de identificarlos y medirlos de forma adecuada y por ese hecho pueden, o no, aparecer en los estados financieros de la empresa. Como ejemplo de las actividades intangibles podemos citar las actividades de formación, las inversiones en I+D, las acciones específicas de marketing, las encuestas

---

<sup>6</sup> Mortensen, *et al.* (1997). Intangibles in the European economy. Paper presented at the CEPS workshop on intangibles in the European Economy, Brussels, citado en Cañibano *et al.* (1999).

realizadas para determinar la satisfacción de los empleados o de los consumidores (Meritum, 2002; ver tabla 3 y figura 4).

**Tabla 3. Recursos intangibles y actividades intangibles.**

Recursos Intangibles (noción estática)	Actividades Intangibles (noción dinámica)
Es el stock o valor actual de un intangible determinado en un momento concreto del tiempo. Puede ser o no expresado en términos financieros.	Son aquellas acciones que implican la asignación de recursos destinados a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) adquirir o desarrollar internamente nuevos recursos intangibles,</li> <li>b) aumentar el valor de los recursos ya existentes, o</li> <li>c) evaluar y controlar los resultados de los dos tipos de actividades anteriores.</li> </ul>

Fuente : Adaptado de Meritum, 2002.

Chaminade y Roberts (2005) consideran que los intangibles son clasificados en intangibles tradicionales como el I+D (investigación y desarrollo), formación, fondo de comercio, e intangibles menos ortodoxos como las habilidades.

Martos *et al.* (2008) aducen que el concepto de capital intelectual se encuentra muy relacionado con la Teoría de los Recursos y Capacidades, ya que los intangibles hacen parte de los recursos y capacidades de las organizaciones, como base para la formulación de la estrategia.

Desde una óptica más aceptable por la mayoría de los autores, los recursos intangibles, conforme aborda González (2005), constituyen el capital intelectual de la empresa, por basarse, fundamentalmente, en conocimiento. En este sentido, el capital intelectual es conceptualizado como los activos intangibles que no son absorbidos por el balance e incluye tanto lo que está en la mente de las personas como lo que dejan en la empresa cuando se van (Ross y Roos, 1997).

Bontis (1999) distingue tres componentes básicos en el capital intelectual: capital humano, relacional y estructural. El capital humano, desde sus consideraciones, corresponde a los conocimientos y las habilidades de las personas que trabajan en la empresa, bien como sus actitudes hacia ésta, como el compromiso, la lealtad o la identificación.

**Figura 4. Visión estática y dinámica de los Intangibles.**

Noción Estática	Recursos intangibles		
	Activos		Capacidades
Noción Dinámica	Actividades Intangibles		
	Desarrollar o adquirir nuevos recursos intangibles.	Incrementar el valor de los recursos intangibles ya existentes.	Evaluar y controlar las actividades intangibles.

Fuente : Meritum, 2002.

Concuerda con esa afirmación Grant (1994) cuando se refiere a los recursos humanos como los recursos que las personas ofrecen a las empresas, como sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y de toma de decisiones, siendo por tanto recursos intangibles, aportando, además que esa capacidad productiva de las personas se denomina capital humano, cuyos recursos son complejos y difíciles de identificar. El autor subraya que los problemas de reconocimiento de las habilidades individuales aumentan por el hecho de que las personas trabajan juntas, en equipos, donde se torna difícil averiguar la contribución directa del individuo al resultado conjunto de la empresa.

Bontis (1999) y Bueno *et al.* (2004) esclarecen que la fuente del capital intelectual está en las personas y de esa forma el capital humano es caracterizado como la base para la generación de las otras dimensiones de ese capital.

Por lo que se refiere al capital relacional, éste comprende a aquellos recursos que se utilizan en las relaciones que la empresa mantiene con su entorno, como su reputación, marca comercial, acceso a los canales de distribución, cartera de clientes, conocimientos de comercialización, entre otros. La reputación es considerada como un recurso de importancia fundamental en sectores donde la calidad de los productos o servicios no son fácilmente perceptibles por los clientes potenciales, pudiendo estar unida a la empresa cuando hay preocupación por parte de la empresa en suministrar productos de



calidad, tratar de forma correcta a los clientes, mantener una buena relación con sus empleados, así como ser un cliente fiable para sus suministradores (Gran, 1994). Hall (1992) subraya que los gerentes creen que la reputación de la compañía, la reputación del producto, y el saber hacer de los empleados son los factores principales del éxito empresarial.

En cuanto al capital estructural, es necesario distinguir entre capital organizativo y capital tecnológico. El primero, reúne todos los aspectos relacionados con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, como cultura organizativa, diseño estructural, mecanismos de coordinación, rutinas organizativas, sistemas de planificación y control, entre otros. En ese contexto, Grant (1994) alude que las empresas reconocen, cada vez más, que para evaluar sus recursos humanos no importa sólo la experiencia y los conocimientos individuales, sino la habilidad de los empleados para trabajar en equipo de forma eficaz, abordando que esa habilidad depende de la capacidad de relación entre los empleados, que a su vez es proveniente de otro recurso intangible denominado: la cultura de la organización.

De otro lado, a los conocimientos de carácter técnico e industrial que sirven para la fabricación de los productos actuales y el desarrollo de nuevos productos se denomina capital tecnológico, el cual comprende la propiedad tecnológica (en la que los derechos de propiedad están claramente definidos) y las patentes, los derechos de autor y secretos comerciales.

Según Meritum (2002, p.23), “el capital intelectual, es la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa” (ver en la tabla 4 la aportación que realiza sobre los elementos integrantes del capital intelectual).

**Tabla 4. Elementos del capital intelectual según Meritum (2002).**

Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Está relacionado al conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa e incluye los saberes, las capacidades, experiencias y habilidad de las personas que hacen parte de la organización.	Definido como el conjunto de conocimientos que se queda en la empresa al término de la jornada laboral. Envuelve las rutinas organizativas, los procedimientos, sistemas, culturas, base de datos, etc.	Es el conjunto de recursos relativos a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, proveedores de bienes, servicios o capital o con sus socios de I+D.

**Fuente:** Elaboración propia.

Así, los activos intangibles representan solamente una parte del capital intelectual de la empresa, pues ellos, se refieren exclusivamente a las inversiones de naturaleza intangible, que de acuerdo con la normativa contable pueden ser reconocidos como activos y, como consecuencia, pueden ser reflejados en el balance de la empresa (Martínez y Martínez, 2006).

Por su parte, Martos *et al.* (2008) al investigar las tres dimensiones de capital intelectual y la relación que se establece entre ellas, llegan a la conclusión que el capital humano está directamente asociado con el capital estructural e indirectamente con el capital relacional. Además, apuntan que la existencia de una política que potencie el capital estructural será la forma de unificar el crecimiento de los tres capitales.

### **1.3 Los intangibles y el rendimiento empresarial**

Cañibano y Sánchez (2005) enfocan que la necesidad de encontrar una relación entre el capital intelectual y las variables financieras es enfatizada por muchos autores y que, aunque la necesidad de continuar analizando resultados no financieros se reafirma, hay una creciente demanda para desarrollar conceptos y herramientas que permitan la conexión de los conocimientos y otros recursos intangibles con los recursos financieros de forma más eficaz.

El trabajo de Calvo y López (2004) propone ahondar en la naturaleza de la relación entre un conjunto de recursos intangibles con amplio tratamiento en la literatura y el rendimiento empresarial. Los autores proponen en su investigación una ampliación del trabajo de Hall (1992), aportando metodológicamente un enfoque relacional diferente al propuesto por ese autor. Los intangibles evidenciados en su investigación son: reputación de la empresa, reputación del producto o servicio, capital humano y cultura organizativa. Los resultados de la investigación enfatizan la importancia de los recursos intangibles sobre el rendimiento empresarial, medidos a través de la rentabilidad económica, la importancia de gestionar internamente tales recursos con el mismo rigor y dedicación que se dedica actualmente a los elementos tangibles y propone que esos intangibles podrían recibir la denominación de “impulsores de rentabilidad” y, por ende, de valor de la empresa.

Los indicadores más relevante del performance, de acuerdo con la revisión bibliográfica hecha por Calvo y López (2004), son identificados en cinco grandes bloques: indicadores de rentabilidad (Woo *et al.*, 1983; Venkatraman *et al.*, 1986), indicadores de crecimiento o posición de mercado (Pettus, 2001), indicadores de rentabilidad ajustada al sector (Dehaene *et al.*, 2001), indicadores subjetivos de performance (Powell, 1996; Leal, 1997; Spanos *et al.*, 2001) y medidas de valoración del mercado (Montgomery *et al.*, 1988; Vicente-Lorent, 2001).

Cuando se trata de contrastar el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizacionales los indicadores más utilizados son presentados por Sanz y Sabater (2002): la productividad de la mano de obra, la calidad de la producción (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997), la rotación del personal (Arthur, 1994; Huselid, 1995) e indicadores de resultados financieros, medidos a partir de datos cuantitativos (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid *et al.*, 1997) o basados en valoraciones subjetivas efectuadas por los encuestados (Youndt *et al.* 1996; Delaney y Huselid, 1996).

Como medida subjetiva del rendimiento de la empresa utilizada para contrastar el impacto de las prácticas de recursos humanos, Kalleberg y Moody (1994) utilizaron once variables : 1) calidad de los productos, servicios o programas, 2) desarrollo de nuevos productos, servicios o programas, 3) habilidad para atraer personal de talento, 4) habilidad para retener personal de talento, 5) satisfacción de consumidores y clientes, 6) relación dirección-empleados, 7) relación entre empleados, 8) marketing, 9) crecimiento de las ventas, 10) rentabilidad y 11) cuota de mercado.

En ese contexto, el trabajo de Ordiz (2004), respecto al análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española, utiliza los siguientes indicadores de rendimiento:

- a) Factores de rendimiento financiero – recuperación de la inversión; mayores dividendos; capitalización de la empresa; rentabilidad financiera; rentabilidad económica.
- b) Factores de rendimiento estratégico – calidad del producto; crecimiento de la cuota de mercado; innovación; éxito de la estrategia; fidelidad del cliente; capacidad de atraer/retener personal de talento.

Ordóñez de Pablos<sup>7</sup> (2002) analiza el efecto de los componentes del capital intelectual (humanos, estructural y capital relacional) sobre el desempeño de la empresa, basando sus resultados en la literatura que sugiere que el capital intelectual conduce el desempeño organizacional, principalmente por aumentar ventajas para el cliente y/o reducir costes. Además, esta autora, encuentra que solamente el capital estructural tiene una relación positiva y significativa con el desempeño organizacional.

La gestión de los intangibles de forma continua y sistemática es lo que, a medio y largo plazo, explica el mejor rendimiento de las empresas, o sea, el impacto de esta gestión sobre el desempeño de las organizaciones parece ser positivo en las empresas con experiencia prolongada en este enfoque. Este aspecto se observa en las organizaciones que presentan mayor tradición en gerenciar sus intangibles, como por ejemplo las empresas suecas. Así, se puede decir que son las empresas en las que la gestión de los intangibles se ha traducido en rutinas de medición y difusión de información interna y externa, rutinas de atención y de marketing y rutinas de evaluación continua, totalmente integradas en la cultura y los procesos de gestión de la empresa (Chaminade y Cañibano, 2005).

Heskett *et al.* (1994) apuntan evidencias sobre la relación que se establece entre aspectos intangibles que resultan en factores objetivos como el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad. La investigación de estos autores sugiere que los altos ejecutivos deberían comprender que en la nueva economía de servicio, los trabajadores que mantienen contacto directo con los clientes y las necesidades de los clientes deben ser el centro de las preocupaciones gerenciales. Estos autores presentan la cadena de beneficio del servicio (figura 5), la cual establece la relación entre rentabilidad, lealtad y satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados y productividad. Las relaciones que se establecen en esta cadena son las siguientes: rentabilidad y crecimiento son estimulados primariamente por lealtad del cliente. Lealtad es un resultado de la satisfacción del cliente. Esta satisfacción está fuertemente influenciada por el valor de los servicios ofertados para el cliente. El valor de estos servicios es generado por la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados. Empleados

---

<sup>7</sup> Ordóñez de Pablos, P. (2002) : Direct and indirect effects intellectual capital on organizational competitive advantage: empirical evidence, Paper presented at the International Conference “The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles”, Autonomous University of Madrid. Madrid, November 25-26, 2002, citado en Cañibano y Sánchez, 2005.

satisfechos generan servicios internos de alta calidad. Una actuación financiera mejorada (crecimiento y rentabilidad de los ingresos), proporciona un feedback para posteriores inversiones en empleados y sistemas.

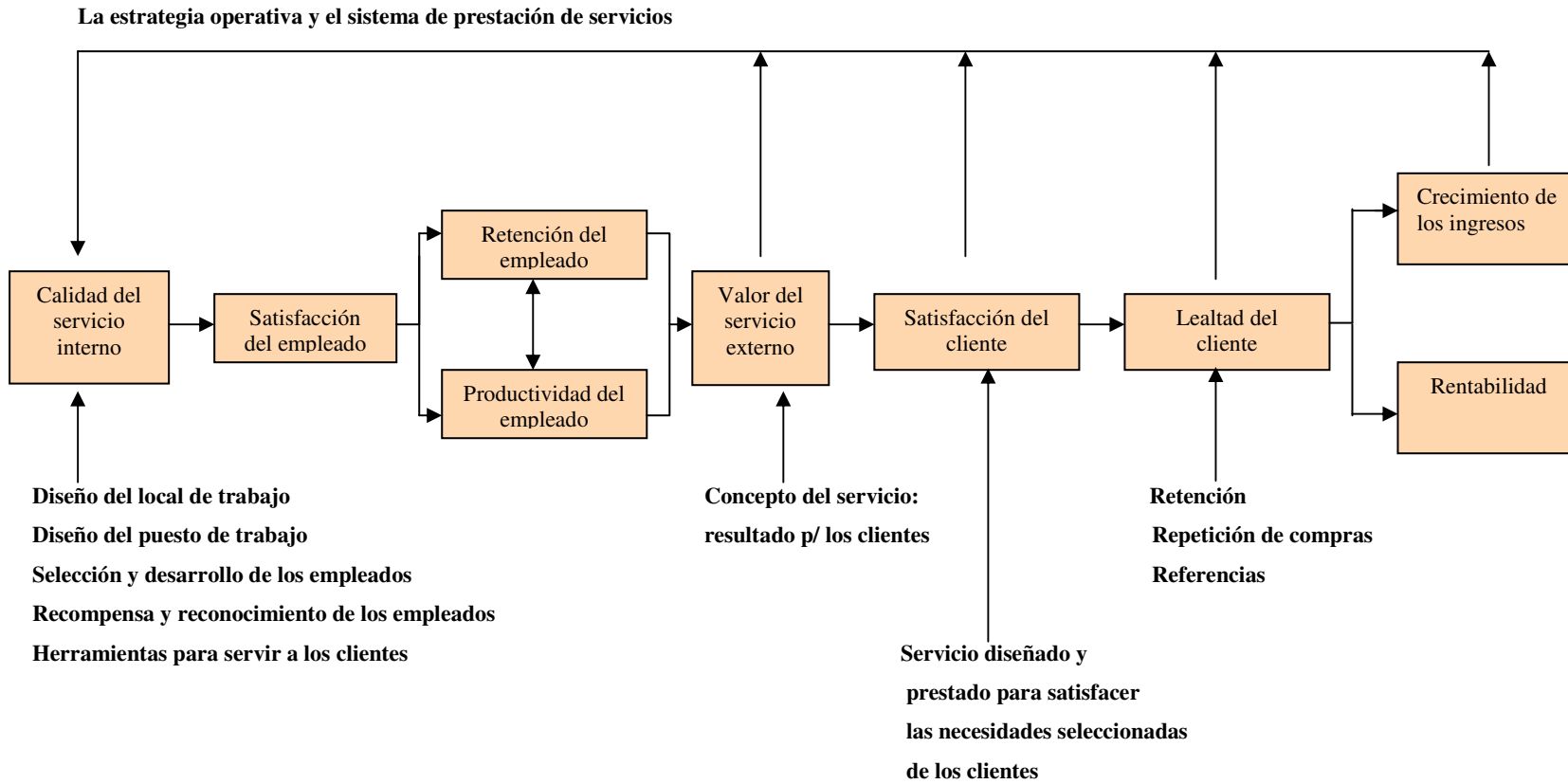
En este contexto, el trabajo de West y Patterson (1999) aborda que la satisfacción del empleado con su trabajo y una visión positiva de la organización, combinado con una sofisticada práctica de gerencia de personas, son los pronósticos más importantes de la futura productividad de las compañías. Afirman que esos factores parecen ser mucho más importantes en predecir la productividad que la propia estrategia competitiva en énfasis gerencial sobre cualidad, sofisticación tecnológica, o énfasis sobre investigación y desarrollo (I+D).

Los mencionados autores describen que hicieron una investigación con el objetivo de explorar si las percepciones de los empleados sobre la cultura o el clima de la organización predecían el desempeño de la compañía, y en ese sentido, cuales serían los aspectos relacionados. El cuestionario utilizado para ese propósito abordó cuatro dominios principales:

1. Relaciones humanas – énfasis sobre el bienestar del empleado, formación, moral, participación y apoyo del supervisor.
2. Meta adecuada- preocupación con metas externas, compromiso con las exigencias de los clientes, presión para producción, y largo plazo para los objetivos organizacionales.
3. Control interno – foco sobre reglas, eficiencia, burocracia y seguridad.
4. Sistemas abiertos – conocimiento externo del medio ambiente e innovaciones resultantes de esa acción. Adquisición de recursos, foco en el cliente y conocimiento de los competidores.

Todas las organizaciones incluyen estos énfasis culturales, pero su poder relativo varía. Para evaluar si algunas predicen el desempeño de la compañía, todos los datos fueron introducidos en un análisis de regresión.

**Figura 5 - La cadena de beneficio del servicio**



**Fuente:** Heskett, James *et al.* , 1994.

El modo como los empleados describieron a sus compañías fue considerado estrictamente relacionado con su satisfacción en el trabajo, pero dos dominios fueron considerados particularmente importantes en predecir el desempeño de la compañía: énfasis sobre relaciones humanas y en la realización de metas.

Estos resultados confirmaron que el énfasis sobre el bienestar y desarrollo de los empleados eran importantes indicadores de desempeño, junto con una intensa atención sobre metas, objetivos y desempeño.

Vargas *et al.* (2006) consideran que el entorno que rodea la empresa ejerce una influencia fundamental en la explicación de los resultados obtenidos por ésta, pues establece las condiciones competitivas en las que se desarrolla. Así, plantean en su investigación un estudio de carácter longitudinal sobre la relación entre los recursos intangibles tecnológicos y los resultados empresariales en empresas industriales españolas, fundamentado en el análisis interno de la empresa, en concreto en la teoría de la empresa basada en los recursos<sup>8</sup>. La hipótesis a ser constatada en el trabajo es la siguiente: *La acumulación de recursos intangibles tecnológicos de la empresa  $i$  en el momento  $t$  influye directamente en los resultados obtenidos por dicha empresa en el momento  $t+1$ .* En su conclusión, los autores afirman que los resultados del análisis causal demuestran que la acumulación de recursos intangibles tecnológicos afecta de forma positiva y estadísticamente significativa a los resultados de la empresa.

Es conveniente esclarecer que los recursos tecnológicos son el stock de tecnologías de que dispone la empresa (Gran, 1996) y los conocimientos de carácter técnico e industrial que sirven para la fabricación de los productos actuales y el desarrollo de nuevos productos, también llamado capital tecnológico. La propiedad tecnológica, en la que los derechos de propiedad están claramente definidos, comprende patentes, derechos de autor y secretos comerciales (Gran, 1994).

Uno de los factores claves en la explicación de los resultados de las empresas en la literatura de dirección estratégica es el stock de recursos intangibles. Así, Vargas *et al.*

---

<sup>8</sup>Los autores enfocan que el énfasis establecido por esa teoría al análisis interno de la empresa teniendo como punto principal la eficiencia, más que el poder de mercado. También considera que el valor de los recursos y capacidades no es intrínseco sino que se determina en conjunción con las fuerzas del mercado.

(2006) enfatizan que los recursos intangibles se construyen y acumulan a lo largo del tiempo y que es indispensable una adecuada gestión de los mismos para integrar el conocimiento de que dispone la empresa y utilizarlo de manera consciente y deliberada con el objetivo de obtener beneficios provenientes de su aprovechamiento en el presente y en el futuro.

La relación entre la cultura organizativa y la performance empresarial es destacada en la mayor parte de los estudios con el destaque a la cultura fuerte. El trabajo de Denison (1984) concluye que las organizaciones que poseen culturas participativas y con lugares de trabajo bien organizados tenían una performance superior en relación con otras organizaciones carentes de esas características.

Una cultura fuerte es caracterizada como la extensión en la cual valores y creencias que envuelven a la organización son compartidos de forma amplia e intensa por sus miembros y cuanto más compartido ese conjunto de valores y creencias en congruencia con los objetivos y estrategias de la empresa, más eficaz es la organización.

Kotter y Heskett (1995), evaluaron la relación entre la cultura organizativa y el performance empresarial de doscientas siete empresas y diagnosticaron que la cultura fuerte, por sí misma, no garantiza el éxito empresarial, sino que solamente indica que la orientación básica de empresa es ampliamente compartida.

La investigación de Leal (1997) sobre los diferentes tipos de cultura de calidad y su relación con la performance en empresas españolas concluyó que existe diferencia de rendimiento entre las empresas según el tipo de cultura adoptado, abordando que la adopción de culturas de Prevención y Creativa llevan a rendimientos significativamente superiores a los obtenidos en la cultura de Detección de Errores.

La asociación de la reputación con el performance y el riesgo de la empresa fue estudiada por McGuire *et al.* (1990), y concluyen que la reputación es una función del desempeño que ha ocurrido y que la relación entre reputación y desempeño futuro es también significativa y positiva.



En esta línea, Rao (1994), hizo una investigación en la industria norteamericana del automóvil para determinar el papel de la legitimación en la supervivencia de las organizaciones y concluyó que cuanto mayor fuese la cantidad de reconocimientos acumulado por una compañía, mayor sería su reputación y menores las probabilidades de obtener una performance mediocre.

#### **1.4 Resultados organizacionales y los recursos humanos**

Los enfoques que se destacan en la literatura de gestión estratégica de recursos humanos y que tratan de explicar la relación entre las prácticas de recursos humanos y sus efectos en la efectividad de la empresa son: enfoque universalista, enfoque contingente y el enfoque basado en configuraciones (Delery y Doty, 1996) (ver tabla 5).

La investigación de Ordiz (2004) considera dos de esos enfoques: el enfoque contingente y el enfoque universal al proponer profundizar en el análisis de las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos y tratar de medir el éxito de esas prácticas. Así, basado en el enfoque contingente y el enfoque universal, plantea respectivamente las siguientes hipótesis: 1. *Las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos son más efectivas en empresas que siguen una estrategia basada en la diferenciación de sus productos* y, 2. *La efectividad de las prácticas de alto rendimiento es independiente del contexto en que se aplique.*

En el desarrollo del trabajo se concluye que tanto las empresas que siguen una estrategia de costes, como aquéllas que siguen una estrategia en diferenciación, obtienen resultados superiores si implementan prácticas de alto rendimiento, o sea, las empresas que gestionan estratégicamente sus recursos humanos son por término medio más competitivas que las otras y demuestran resultados mejores tanto en indicadores estratégicos como financieros. Sin embargo, se evidencia que los recursos humanos constituyen el pilar central sobre el cual se apoyan todas las capacidades que conducen la consecución de una ventaja competitiva sostenible, pues son el mecanismo de vinculación de los demás recursos en la empresa y una gestión adecuada de los recursos humanos siempre genera rendimientos positivos.

**Tabla 5. Enfoques que explican la relación entre las prácticas de recursos humanos y sus efectos en la efectividad de la empresa.**

Enfoque Contingente	Enfoque Universalista	Enfoque basado en configuraciones
Establece, fundamentalmente, la influencia de la estrategia de la empresa como moderadora en la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados.	Considera que las prácticas de recursos humanos implementadas por cualquier organización influirían siempre de forma positiva en los resultados organizacionales, con independencia del contexto.	Evidencia que algunas variables organizacionales, como por ejemplo, las prácticas de recursos humanos se suelen aplicar conjuntamente, poniendo énfasis en modelos o patrones coherentes, que estarán relacionados con los resultados organizacionales.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Rodríguez, 2004.

Además, se pone de relieve, que las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos son las que presentan la diferencia en los resultados empresariales, principalmente las que tienen como objetivo aumentar el compromiso e implicación del trabajador con la empresa. A través de las prácticas de alto rendimiento las empresas pueden aumentar las habilidades de sus trabajadores, proporcionándoles los incentivos necesarios para que contribuyan al éxito de la empresa (Ordiz, 2004).

Sanz y Sabater (2002) defienden que el enfoque universal es uno de los más extendidos y aceptados para estudiar el efecto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados de la empresa. En una investigación empírica universalista con prácticas de recursos humanos independientes, estos autores aducen que la mayoría de los trabajos investigados proporcionan apoyo a la perspectiva universalista, o sea, encuentran que existen prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que influyen positivamente en los resultados de la empresa.

Los mencionados autores subrayan que las investigaciones de Walton (1985) y de Pfeffer (1994)<sup>9</sup> son los más destacados en la literatura respecto a las prácticas de gestión

<sup>9</sup> Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power of the Work Force*. Boston : Havard Business School Press, citado en Sanz y Sabater (2002).

de recursos humanos universalistas, los cuales se exponen en la tabla 6. Se observa la existencia de similitudes entre las prácticas de gestión de recursos humanos propuestas por Walton (1985) y Pfeffer (1994): seguridad en el empleo, información compartida, sistemas de remuneración que incorporan componentes variables (la participación en los beneficios o propiedad de la empresa), participación de los empleados en la empresa y el enriquecimiento y flexibilidad de los puestos de trabajo, que favorezcan la rotación de los empleados en la organización.

Las organizaciones deben desarrollar aquellas prácticas de gestión del personal encaminadas al desarrollo del capital humano y estimular la implicación y compromiso de los empleados con la empresa. Además sugieren que las prácticas de recursos humanos deben utilizarse conjuntamente, por entender que es a través de los efectos combinados de esas prácticas que la empresa obtiene los mayores beneficios (Sanz y Sabater, 2002).

Pfeffer (1998) sintetiza esas prácticas de gestión de recursos humanos en siete: 1. seguridad en el empleo, 2. selección rigurosa, 3. equipos de trabajo autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, 4. remuneración alta y contingente del resultado organizacional, 5. énfasis en la formación, 6. reducción de las diferencias de estatus y 7. el compartir información financiera con los empleados. Para Sheppeck y Militello (2000) estas son las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos más utilizadas en trabajos internacionales.

Evidencias empíricas sobre la utilización de prácticas de alto rendimiento son apuntadas en Pfeffer *et al.* (1999), quienes de acuerdo con un estudio sobre recompensas y ganancias provenientes de las prácticas de alto rendimiento de 968 empresas que representan las principales industrias, ubicadas en Estados Unidos, destacan: un aumento de la desviación estándar en el uso de las prácticas de alto rendimiento está asociado con un 7,05% de disminución del *turnover*, aumento en las ventas, en el valor de mercado y en la rentabilidad.

**Tabla 6 - Modelos de gestión de recursos humanos universalistas**

Walton (1985)	Pfeffer (1994)
Enriquecimiento del puesto de trabajo	Seguridad en el empleo
Equipos de trabajo	Selectividad en el reclutamiento
Definición flexible del puesto de trabajo	Salarios altos
Coordinación basada en objetivos y valores compartidos	Pagos de incentivos
Remuneración variable (equidad interna)	Propiedad del empleado
Participación en beneficios o propiedad	Información compartida
Remuneración individual en función de habilidades	Participación y delegación de autoridad
Seguridad en el trabajo	Equipos y rediseño del trabajo
Participación del personal	Capacitación y desarrollo de habilidades
Información compartida	Rotación de puestos de trabajo
Relaciones laborales basadas en la resolución de conflictos	Igualitarismo simbólico
	Comprensión del abanico salarial
	Reclutamiento interno
	Perspectivas a largo plazo en la gestión
	Medición de las prácticas
	Desarrollo de una cultura fuerte

Fuente: Sanz y Sabater (2002).

Resultados similares fueron obtenidos en estudios con empresas alemanas hechos en más de cien compañías que funcionaban en diez sectores industriales, donde se demuestra fuerte relación entre la inversión en empleados y el desempeño en el mercado de capital. Una investigación que evidencia el efecto causal de las prácticas de gerencia sobre el desempeño es proveniente de un estudio del índice de supervivencia de cinco años de 136 compañías no financieras que iniciaron su oferta pública en la bolsa de Estados Unidos en 1988. Los resultados demuestran que cinco años más tarde, sólo 60% de estas compañías continuaban existiendo, y el análisis empírico demostró que, factores tales como el tamaño de las industrias, el control estadístico de los beneficios, así como el énfasis que la empresa ha puesto en sus recursos humanos<sup>10</sup>, estaban relacionados con la probabilidad de la supervivencia.

<sup>10</sup> El destaque que la empresa ha puesto en sus recursos humanos está relacionado a aspectos tales como: si la empresa citó sus empleados como fuente de ventaja competitiva; como la organización recompensó sus empleados; las opciones comunes para todos los empleados y los beneficios compartidos.

Investigadores como Miles y Snow (1984) defienden que los sistemas de recursos humanos deben adaptarse a las imposiciones de la estrategia organizativa y, partiendo de ese enfoque, describen dos alternativas concernientes a la gestión de la reserva de recursos humanos: la compra o el desarrollo interno de las habilidades, los cuales corresponden respectivamente al sistema *buy* o de mercado y al sistema *make* o interno. Las organizaciones con un sistema *buy* o de mercado adquieren las capacidades en el mercado laboral externo, siendo este la principal fuente de empleados para la organización. Por su parte, el sistema *make* o interno está relacionado con las organizaciones que tienen puertas de entrada limitadas a los niveles jerárquicos inferiores y que desarrollan a sus empleados a largo plazo. Las principales ventajas e inconvenientes de los sistemas *buy* y *make* se presenta en la tabla 7.

**Tabla 7. Ventajas e inconvenientes de los sistemas buy y make.**

Sistema <i>Buy</i> o de Mercado	Sistema <i>Make</i> o Interno
<p>VENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor flexibilidad en cuanto a la cantidad y tipo de trabajadores empleados (Pfeffer y Baron, 1980; Tsu <i>et al.</i>, 1997).</li> <li>• Mayor flexibilidad organizativa (Miles y Snow, 1992; Pfeffer, 1994).</li> </ul> <p>INCONVENIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación del desarrollo de habilidades y capacidades esenciales-críticas para la competitividad de la empresa a largo plazo (Bettis <i>et al.</i> 1992)</li> </ul>	<p>VENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor estabilidad y capacidad de predicción del <i>stock</i> de habilidades de la organización (Pfeffer y Baron, 1988).</li> <li>• Mayor socialización (Edwards, 1979).</li> <li>• Mejor coordinación y control (Jones y Hill, 1988; Williamson, 1981).</li> <li>• Reducción de los costes de transacción (Williamson, 1975).</li> <li>• Facilita la apropiación de los beneficios derivados del desarrollo de habilidades específicas a la organización (Becker, 1964; Williamson, 1975, 1981).</li> </ul> <p>INCONVENIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la capacidad para adaptarse a cambios en el entorno (Lepak y Snell, 1999).</li> </ul>

Fuente: Rodríguez, 2004

Tomando como base los estudios de Miles y Snow (1984), la investigación de Rodríguez (2004) trata de determinar si el sistema de desarrollo interno del capital humano, frente a la adquisición en el mercado externo, puede contribuir al logro de una ventaja competitiva.

Así, considerando empresas pertenecientes a todos los sectores agrupados en la Industria Manufacturera española, el autor ha contrastado dos hipótesis : 1. *Un sistema make o de desarrollo interno de recursos humanos permite a la empresa desarrollar una capacidad de retención de los recursos humanos, lo que se reflejará en una menor rotación de empleados* y 2: *Un sistema make o de desarrollo interno de recursos humanos permite a la empresa desarrollar una capacidad de apropiación de los beneficios derivados de la utilización de sus recursos humanos, lo que se reflejará en un superior desempeño organizativo.*

En las conclusiones de su trabajo, ha encontrado que las empresas que utilizan un sistema *make* o de desarrollo interno, comparadas con las empresas que utilizan un sistema *buy* o de mercado, disfrutan de una capacidad de retención de sus recursos humanos, manifestada en una menor tasa de rotación de los empleados.

### **1.5 Los intangibles y el sistema de información contable**

En la comunidad académica contable hay una gran controversia sobre la divulgación de los elementos intangibles en los estados financieros de la compañía. Esa discusión se centra en cuestiones relacionadas con la definición de elementos intangibles, su clasificación, la forma en que afectan el valor de la compañía o los criterios que deberían ser adoptados para su reconocimiento, medición y amortización.

Kaplan (1984), subraya que el ámbito de la contabilidad de gestión no debe contemplar apenas medidas de carácter financiero, si no también medidas de carácter no financiero, al considerar que los objetivos financieros probablemente no serán los indicadores más importantes a corto plazo del éxito a largo plazo de las organizaciones.

El interés por medidas no financieras se evidencia en algunos proyectos de relevancia sobre la investigación, gestión y difusión de información sobre intangibles que se han llevado a cabo en Estados Unidos. Así, Johanson (2002), apunta que en 1996, en Estados Unidos, la *Conference Board* realizó cuatro reuniones con representantes de inversores de instituciones y con las principales corporaciones globales para discutir el uso de medidas de desempeño estratégico. El objetivo de esos encuentros fue para considerar: (1) si la información de desempeño estratégico podría y debería ser

evidenciada externamente para los inversores; y (2) el camino que las compañías podrían seguir para mejorar la comunicación sobre el desempeño de la corporación para los accionistas, consejo directivo y gerentes de la compañía. La *Conference Board* concluyó que cada vez más las compañías globales deben usar medidas no financieras para aumentar el desempeño.

Entretanto, ha sido en Europa donde surgieron las empresas pioneras en el desarrollo de herramientas para la gestión del capital intelectual o los intangibles, principalmente en los países nórdicos, siendo los modelos más conocidos los procedentes de Suecia y Dinamarca. Un de los primeros proyectos en Europa centrados en el análisis de intangibles fue el proyecto Meritum (1998-2001), acrónimo en inglés de “ Medición de los intangibles para comprender y mejorar la gestión de la innovación” (*Mensuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*), que ha contribuido en tres áreas : clasificación de los intangibles, control gerencial de intangibles y deficiencias del mercado de capital relacionados con los intangibles (Johanson, 2002).

El proyecto Meritum, ha sido coordinado por la Universidad Autónoma de Madrid y ha tenido la participación de seis países europeos: Dinamarca, Finlandia, Francia, Noruega, España y Suecia. Este proyecto tuvo continuación en el proyecto denominado E\*Know Net, el cual fue financiado, también, por la Unión Europea.(Chaminade y Canibaño, 2005).

En ese contexto, Villacorta (2003) expresa que el desarrollo de las herramientas de medición de activos intangibles basados en modelos de gestión tiene relevancia especial en Suecia<sup>11</sup>, donde, surge, a mediados de los años ochenta “*The Swedish Community of Practice*”, derivado de la agrupación de investigadores y directivos de empresas suecas de servicios e intensivas en conocimiento con el objetivo de medir el conocimiento y gestionar las organizaciones del conocimiento. Asimismo, ha de mencionarse la existencia de la Contabilidad de Recursos Humanos como una ampliación del sistema contable tradicional, motivada por la necesidad de los usuarios de disponer de información adecuada sobre los recursos humanos (Martínez, 2003).

---

<sup>11</sup> País pionero en este tipo de iniciativa (Villacorta, 2003).

Las actuales necesidades informativas, las cuales obligan a disponer de sistemas contables dinámicos y flexibles, reflejan el surgimiento de diferentes filosofías en las cuales la Contabilidad ha podido ofrecer una respuesta adecuada en el intento de asumir nuevos retos y seguir siendo útiles en el proceso de planificación, gestión y control empresarial. Muñoz (2006) apunta algunas de esas filosofías: la filosofía de las actividades, la mejora continuada, la calidad total y la perspectiva estratégica. De esas filosofías se desprenden variados objetivos y características que inducen a la organización a aplicar el principio de actuación subyacente en cada una de ellas, y que se presentan resumidas en la tabla 8.

**Tabla 8 - Prelación en la distribución del beneficio**

Filosofía	Conceptos asociados
Actividades	Identificación de las oportunidades de mejora a través de las actividades. Localización de las actividades de valor y superfluas para hacer visible el valor incorporado. Obtención de ventajas competitivas mediante el incremento del valor.
Mejora continua	Desarrollo de ventajas competitivas con la innovación continua en los sistemas de información al considerar variables financieras y no financieras; los sistemas de producción al gestionar eficaz y eficientemente las actividades, recursos y procesos; los sistemas de gestión al considerar, simultáneamente, los objetivos a corto y largo plazo.
Calidad Total	Adecuación de los productos a los requerimientos y expectativas de los stakeholders. Potenciación de la participación de los miembros de los integrantes de la coalición empresarial. Logro de las ventajas competitivas tras la optimización de los recursos y capacidades.
Perspectiva estratégica	Convivencia de la información financiera y no financiera, interna y externa. Consideración de factores relacionados con los recursos y capacidades internas. Obtención de ventajas competitivas basadas en la innovación, cambio continuo, formación de recursos humanos y potenciación de la responsabilidad social.

Fuente: Muñoz, 2006.

La aplicación práctica de estas filosofías, desde el punto de vista contable, es llevada a cabo por medio de la utilización de herramientas de gestión, pues, sin éstas, tales filosofías se quedarían reducidas a un conjunto de doctrinas sin utilidad práctica en el momento de resolver los problemas a los que se puede enfrentar la organización. Así,



Muñoz (2006) subraya que la combinación de las variables financiera, no financieras, cuantitativas y cualitativas, bajo las filosofías mencionadas, permite plantear el análisis de las siguientes herramientas contables: la cadena de valor, el sistema de coste basado en las actividades o ABC (*Activity Based Costing*) y el cuadro de mando integral, aportando las consideraciones que se describen en seguida sobre estas herramientas.

La cadena de valor está relacionada a una optimización de los costes vinculados a cada una de las fases del ciclo de vida del producto, siendo necesario para ello su conocimiento, o sea, se requiere medir el coste de cada actividad desde el momento en que se concibe el producto hasta que es retirado del mercado. Estos aspectos ofrecen la posibilidad de obtención de una ventaja competitiva para la empresa, al permitir ajustar la cadena de valor con los niveles de costes de los rivales<sup>12</sup>.

El *Activity Based Costing*, conocido como método ABC, parte del principio de que los recursos no son consumidos por los productos sino por las actividades necesarias para su elaboración, es decir, el causante del coste no es el producto y si la actividad, lo que establece que una gestión eficaz del consumo de recursos por esas actividades permitirá obtener ventajas competitivas frente a los rivales.

El Cuadro de mando integral, por su vez, es una herramienta de gestión estratégica caracterizada por la existencia de un conjunto de indicadores que definen la estrategia y los objetivos de la organización, transformando a los empleados y agentes externos en los impulsores de su consecución.

El esfuerzo para medir y codificar nuevas fuentes de valor se debe al reconocimiento de la existencia de activos que pueden crear valor en la empresa, pero no están codificados. Partiendo del enfoque de que sólo se puede medir lo que se puede controlar, defendido por la comunidad contable, se puede considerar, por ejemplo, el Cuadro de Mando Integral, según el cual el capital intelectual puede ser medido a través de indicadores no financieros. La contabilización del capital intelectual asociado a las habilidades de los empleados o a su experiencia en la gestión, bien como a las capacidades de los equipos

---

<sup>12</sup> Manuel Gil (2005) al referirse a expresión “cadena de valor” aborda que lo que da valor a la empresa es su capacidad de generar riqueza en el futuro. Así, el análisis de la cadena de valor identifica las actividades de importancia estratégica y representa un factor indispensable a la hora de determinar la estrategia a llevar a cabo.

productivos, implica aceptar el significado de los recursos mensurables, pudiendo ser medidos y cuantificados y como consecuencia gestionados de manera eficaz (Chaminade y Roberts, 2005).

Considerando que el sistema de contabilidad y control de gestión es indispensable para controlar una organización, este debe ser adaptado para dar cabida a todos los elementos inmateriales que pueden proporcionar una ventaja competitiva para la empresa, es decir, al capital intelectual (CI) (Martínez, 2003). Éste se ha ubicado en la contabilidad por existir posibilidades de medirlo, a pesar de que esa medición no sea exacta por no tener métricas como las existentes para medir los bienes reales (Martínez y Martínez, 2006).

En la tabla 9 se muestran algunos de los principales modelos de capital intelectual (CI) con sus conceptos básicos.

García (2003), subraya que la información contable se aleja cada vez más de la necesaria para representar las fuentes de valor y riqueza económica y para estimar los beneficios futuros y *cash flows* de las organizaciones. En ese contexto, se verifica la consciencia de las empresas sobre la necesidad de practicar una política de revelación al mercado que refleje la estrategia de la compañía y las consecuencias de muchas de sus actividades que debido al conservadurismo contable aparecen reflejadas como costes del ejercicio o que incluso no son reflejadas en sus estados financieros como, por ejemplo: experiencia de los empleados, firma de alianzas, lanzamiento de nuevos productos, aspectos relacionados con el liderazgo, la calidad de los directivos o la imagen de marca de la empresa<sup>13</sup>.

Gandía Cabedo (2002) aduce que la no consideración de los activos intangibles en los estados financieros, condiciona su capacidad informativa para los usuarios y requiere del uso de medidas alternativas para medir el rendimiento empresarial. Este aspecto puede ser constatado a través de la evidencia empírica de la discrepancia existente entre el valor de mercado de las empresas y el que ponen de relieve en sus libros contables, y

---

<sup>13</sup> Todas esas informaciones, no identificadas contempladas en los estados financieros de la empresa, son identificados bajo el nombre de capital intelectual.

**Tabla 9. Principales modelos de capital intelectual y sus conceptos básicos**

Modelos	Conceptos básicos
<p>Balanced Scorecard (Kaplan y Norton)</p>	<p>Tiene como premisa básica que sólo se puede gestionar lo que se puede medir, destacando la importancia de la generación de valor para la empresa a través de los activos intangibles. Manifiesta la necesidad de inclusión de indicadores no financieros por considerar que el uso exclusivo de medidas financieras no garantiza el éxito a largo plazo de las organizaciones. Así, propone las siguientes medidas de capital intelectual: cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.</p>
<p>Skandia Navigator (Leif Edvinson)</p>	<p>Desarrollado en la empresa sueca de prestación de servicios financieros y de seguros Skandia, la cual presentó por primera vez un informe sobre C.I. y los recursos inmateriales en 1995. El modelo se basa en un sistema de gestión estratégica y operacional con el fundamento de que el valor de mercado de la empresa está integrado por el capital financiero y el capital intelectual. El C.I. se encuentra dividido en dos bloques: capital humano y capital estructural. El capital estructural, por su vez, se divide en capital cliente, capital proceso y capital innovación.</p>
<p>Intangible Assets Monitor (IAM). Kart Eric Sveiby</p>	<p>Tiene como fundamento que, primero se debe fijar los objetivos de estabilidad, eficiencia y crecimiento de la empresa, para después se valorar sus recursos intangibles. Los indicadores propuestos en este modelo se presentan en función de las estructuras externas (describen las relaciones con los clientes por medio de su procedencia, fidelidad a la empresa, la imagen que tienen de ellas, etc.) y las estructuras internas (describen la capacidad de los empleados, la competencia de los especialistas al contactar con los clientes y los productos). Los activos intangibles de ese modelo son: los clientes, la organización y los colaboradores.</p>

## Continuación de la tabla 9.

<p style="text-align: center;">Proyecto Intelect</p>	<p>Generado en España en 1997 el Proyecto Intelect presentó una metodología de análisis y una propuesta de modelo de medida del CI (capital intelectual). El proyecto ha surgido de la preocupación de diferentes grupos de intereses por conocer cómo se crea y se miden los activos intangibles, desarrollando metodologías de análisis y herramientas de gestión con el objetivo de facilitar la evaluación del capital intangibles y la consecuente gestión de los flujos de conocimientos que lo crea. Así, los participantes del proyecto concluyen que el Capital Intelectual se compone de tres bloques: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. El capital humano relacionase al conocimiento tácito o explícito que poseen las personas y los grupos de la empresa, así como a su capacidad para regenerarlo, o sea, su capacidad para aprender. El capital estructural está representado por el conocimiento estructurado por la empresa y recogido en sistemas de información y comunicación, en tecnología disponible, en procesos de trabajo (rutinas organizativas), en patentes, en sistemas de gestión, etc. El capital relacional se refiere al valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con su entorno, concretamente con el conjunto de sus “agentes fronteras”, como clientes, proveedores, poderes públicos, consumidores, agentes sociales, etc. (Bueno, 1998).</p>
--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

de su relación con algunos activos intangibles. La mayor parte de la investigación empírica en intangibles tiene como objetivo principal verificar cuál es la mejor opción de reconocimiento contable de esos activos, donde el enfoque principal se basa en la consideración como gasto del ejercicio en el que se produce o como activo inmaterial que será posteriormente amortizado a lo largo de su vida útil, lo que plantea cierta controversia. A pesar de que los estudios evidencian que en los estados financieros se

debe reconocer los activos intangibles, el modelo contable actual no reconoce con suficiente extensión estas inversiones amparándose, fundamentalmente, en los problemas de certidumbre que en ciertos casos presenta su valoración.

En este contexto, Cañibano *et al.* (1999) presentan una serie de trabajos que analizan la relevancia de activos intangibles para la valoración de la empresa y que subrayan la necesidad de tomarlos en consideración en las decisiones de inversión y crédito, así como en las decisiones de gestión. Las contribuciones más relevantes de esos estudios revelan que, en general, las actuales inversiones en intangibles están relacionadas con mayores beneficios y rentabilidades de las acciones en el futuro.

Finalmente, un aspecto interesante a mencionar es el relativo a la divulgación de información sobre activos intangibles, que para el caso concreto de España, los numerosos estudios realizados (ver entre otros, Larrán y Giner (2001); Páez y Oviedo (2001); Gandia (2000); Rojo y Sierra (2000); Archel (1999); Bueno(1999); Mazarracín (1998); Peyró (1997); Martínez *et al.* (1997); Pons (1996); Moneva y Llena (1996); Giner (1995); García y Monterrey (1993)) ponen de relieve la creciente preocupación por la cuestión por parte de la empresa española.

## **CAPÍTULO II**

# **FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

## 2.1 Algunas consideraciones acerca del clima organizacional

Los orígenes del estudio sobre el clima organizacional se centran en las investigaciones de Lewin y sus colaboradores sobre los climas sociales y su estudio precede al de la cultura en algo más de 25 años (Alcover, 2005). Sin embargo el desarrollo de su concepto, según Silva Vázquez (1996), se enmarca en el mismo proceso de evolución de la Psicología de las Organizaciones y no se tiene definido el momento preciso en el que se ha empezado a investigar.

La investigación de Lewin *et al.* (1939) realizada en la década de los treinta del siglo XX, divulgada en el artículo “*Patterns of aggressive behavior in experimentally created climates*”, utiliza las denominaciones “clima social” y “atmósfera social” de forma intercambiable para describir las actitudes, los sentimientos y los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños que se encontraban en un campamento de verano, delante de la realización de actividades específicas. Los investigadores preconizaron que diferentes intervenciones en la forma de conducir esas actividades provocarían efectos diferentes de acuerdo con el clima que se establecía en cada grupo; clima que dependería de la función del estilo de liderazgo que se utilizara, pudiendo ser clasificado en los estilos: democrático, autoritario o liberal (*laissez-faire*). La concepción de los autores (concepción lewiniana) es de que el clima social está representado por las características de un contexto, donde permite la comprensión de lo que ocurre en cualquier sistema social, desde un grupo pequeño hasta la sociedad en su conjunto.

Como principal heredero del trabajo de Lewin, Rensis Likert (1961) evidencia dos fundamentales aportaciones al análisis del clima laboral: la creación de una escala de medidas de actitudes y el desarrollo de un sistema de dirección eficaz fundamentado en cuatro estilos de liderazgo. Los cuatro estilos de liderazgo propuesto por Likert son citados por Chiavenato (2006) y son: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo, los cuales son denominados de sistemas de administración 1, 2, 3 y 4, respectivamente. Cada uno de esos estilos implica un tipo distinto de clima organizacional (Dessler, 1979). Likert (1961) a través de la construcción y puesta en práctica del cuestionario denominado “Perfil Organizacional de Likert”, elaborado para evaluar y ajustar las características organizacionales de las empresas, constató que, cuanto más el estilo administrativo de la empresa se aproxima al sistema 4, tanto mayor

será la productividad, las buenas relaciones en el trabajo y la rentabilidad. Sin embargo, mientras más una empresa se acerca al sistema 1, tanto mayor es la ineficiencia, las relaciones son pésimas en el trabajo y hay repetidas crisis financieras.

Chiavenato (2006) hace algunas consideraciones acerca de los estilos de liderazgo propuestos por Likert (1961) y las cuatro formas de administrar de las organizaciones. Así, esclarece que el sistema 1 está relacionado al sistema organizacional autoritario y autocrático, asimilándose a la Teoría X de McGregor, mientras el sistema 4 es similar a la Teoría Y. El sistema 1 se encuentra en organizaciones que utilizan mano de obra intensiva y tecnología rudimentaria, personas con baja calificación y educación, como por ejemplo en las empresas de construcción civil o industrial. El sistema 2 se establece en empresas industriales con tecnología más depurada y con mano de obra más cualificada, pero aplica alguna forma de coerción para mantener la conducta de la persona. El sistema 3 es utilizado en empresas de servicios y en áreas administrativas de empresas industriales organizadas y avanzadas en términos de relaciones con los empleados. Ya el sistema 4 es encontrado en organizaciones que hacen uso de sofisticada tecnología y personal altamente especializado.

El trabajo de investigación publicado por Halpin y Croft (1963)<sup>14</sup> “*The organizational climate of schools*” es considerado como el promotor e impulsor del análisis del clima en las organizaciones y marca el camino que van a seguir los estudios sobre esta línea (Silva Vázquez, 1996). Estos autores estudiaron el clima organizacional en una escuela pública y lo han descrito en término de la opinión que el empleado forma de su organización. Las dimensiones utilizadas en el estudio fueron: desempeño, impedimento, motivación, intimidad, aislamiento, énfasis en la productividad, confianza, consideración, donde las cuatro primeras se refieren al profesor y las cuatro últimas al director.

## **2.2 Definiciones y tipologías del clima organizacional.**

La definición del clima organizacional se ha formulado a partir de los años sesenta. Rosseau (1988) hace en su trabajo una revisión del concepto de clima organizacional en

---

<sup>14</sup> Halpin, A.W. y Croft, D.B. (1963). *The organizational climate of schools*. Univ. of Chicago Press, citado en Silva Vázquez, 1996.



un orden cronológico. Tomando como base esa revisión, y los conceptos que surgieron o que no fueron abordados en la investigación de Rosseau (1988), se expone una aportación actualizada sobre las definiciones de clima organizacional, la cual se puede observar en la tabla 10.

**Tabla 10. Definiciones del clima organizacional.**

Autores	Definiciones de clima
Forehand y Gilmer (1964)	Conjunto de características que describen una organización, distinguiéndola de las otras, manteniéndose relativamente duradera en el tiempo e influenciando el comportamiento de sus participantes
Litwin y Stringer (1968)	Sistema de características mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este ambiente e influyen en la motivación y el comportamiento.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell <i>et al.</i> (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados.
Schneider y Hall (1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de éstas y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne <i>et al.</i> (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James <i>et al.</i> (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1. preceptuales; 2. psicológicos; 3. abstractos; 4. descriptivos; 5. no evaluativos, y 6. sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos...expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	Término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Continuación de la tabla 10.

Schneider (1985)	“Una descripción del ambiente de la organización, que tiende ser presentado de manera estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo, con el grupo y con la propia organización.”
Payne (1990)	“Es un concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre las personas de un sistema social, el cual puede ser medido desde el aspecto operativo por medio de las percepciones de las personas de ese sistema o mediante observación.”
Staler y Narver (1995)	“Describe la forma en que la organización operacionaliza su cultura, estructura y procesos para facilitar el logro de los comportamientos deseados.”
González-Romá, <i>et al.</i> (1996)	El conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma.
Kaplan y Norton (2004a)	Las percepciones compartidas de las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa, tanto formales como informales.
Alcover (2005)	Es considerado como las percepciones individuales compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor.
Rosseau (2006)	El clima está asociado a la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar.

Fuente: Elaboración propia.

Rousseau (1988) subraya que el clima, como concepto, tiene claramente límites específicos que los distinguen de otras características y otras percepciones, y que existen dos atributos constantes en la definición del clima que persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Así, sobre la percepción, aborda que son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo y las descripciones son las referencias que hace el individuo sobre tales sensaciones<sup>15</sup>.

Según Mellado Ruiz (2005) se puede verificar la existencia de tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional, donde el primer grupo está basado en características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985); la segunda concepción está relacionada solamente por el aspecto psicológico del individuo (Jones y

<sup>15</sup> La naturaleza y el funcionamiento del clima pueden ser mejor comprendidos a través de las diferencias entre los distintos tipos de creencias, donde las creencias son el resultado del intento que las personas hacen por darle sentido a una serie de estímulos, una circunstancia o pauta de interacción de las personas (Rosseau, 1988).

James, 1979; Halpin y Crofts, 1963); y la tercera vertiente se preocupa de la percepción que el trabajador tiene de la estructura y de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Payne y Pugh, 1976; Naylor *et al*, 1980; Moos, 1979; Moos & Insel, 1974; Litwin y Stringer, 1968; Peiró, 1990, 1986; Mellado Ruiz, 2004).

Taguiri y Litwin (1968)<sup>16</sup> presentan varios sinónimos para el término clima organizacional, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología, y definen el clima organizacional de la siguiente forma : “El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento, y c) puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.”

Guion (1973) establece que la idea de clima organizacional aparece para referirse a un atributo, o un conjunto de atributos, del ambiente de trabajo, y que la concepción de clima organizacional percibido parece ser ambigua una vez que no parece ser cierto si se refiere a la organización o a la percepción individual, o sea, considera que las medidas de clima organizacional en la percepción de los individuos pueden no corresponder a los reales atributos de la organización y el “clima percibido” pasa a ser considerado como “satisfacción en el trabajo”. Así, para evaluación del clima organizacional, sugiere medidas objetivas en forma dicotómica (verdadero/falso) y que el grado de consenso en la organización respecto al clima percibido debería ser de 90% para validar el concepto de clima, es decir, el clima se mide a través de las percepciones individuales, pero para que el clima exista en un determinado nivel (grupo, unidad, departamento, organización) es necesario un cierto grado de acuerdo entre dichas percepciones.

En ese contexto, el clima organizacional es considerado como las percepciones individuales compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor (Alcover, 2005).

Koys y DeCottis (1991) describen que las percepciones del clima tienen ciertas características: 1. Las percepciones del clima resumen la descripción que el individuo

---

<sup>16</sup> Tagiuri, R. y Litwin, G.H. (eds.) (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Cambridge, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University, citado en Furnham, Adrian. (2001). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*, Oxford, México.

hace de sus experiencias organizacionales, más que la reacción evaluativa o afectiva de lo que ha experimentado. Aunque la descripción no pueda ser completamente separada de la evaluación (Ashforth, 1985), la distinción entre reacciones descriptivas y evaluativas en las experiencias organizacionales distinguen el clima de la satisfacción en el trabajo (Glick, 1985; Schneider, 1975); 2. Las percepciones del clima son relativamente estables en el tiempo (Campbell et al., 1970); 3. Las percepciones del clima son compartidas ampliamente por los miembros de la unidad organizacional relevante (Payne y Pugh, 1975). No obstante, pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, puesto que la vida en la organización puede ser percibida de forma diferente por sus miembros en los diferentes niveles de la misma, en diversas localizaciones, o en diversas unidades dentro de la misma localización.

Además de estas conceptualizaciones, se destaca algunas aportaciones importantes en la definición del clima. Así, Rousseau (2006) considera que el clima es, básicamente, la descripción del entorno de trabajo por parte de quienes participan directamente en él. Además, apunta que, como en la evaluación del clima están incluidas las principales dimensiones organizativas que influyen a los trabajadores, prácticamente todo estudio de la percepción que tienen los trabajadores de su entorno de trabajo puede ser considerado un estudio sobre el clima.

Litwin y Stinger (1966, 1968)<sup>17</sup>, también se destacaron en el desarrollo de los estudios sobre el clima organizacional. Conforme transcribe Sims y Lafollette (1975), un gran grupo de investigadores ha procurado operacionalizar el clima organizacional en términos de percepciones de los participantes de diferentes aspectos de la organización del trabajo. Citan como ejemplo Litwin y Stinger (1968), que indican ese clima de organización cuando se refieren al clima organizacional como un sistema de características mensurables del ambiente del trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este ambiente y influyen en la motivación y el comportamiento. En ese contexto, para Litwin y Stinger (1968) el clima en una organización se podría definir operacionalmente como la suma de las opiniones de los individuos que trabajan en esa organización.

---

<sup>17</sup> Litwin, G.H. y Stringer, R. A. (1966). The influence of organizational climate on human motivation, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Citado en Kolb, 1977. Psicología de las organizaciones: experiencias. Editora Prentice Hall Internacional, Buenos Aire, Argentina.  
Litwin, G.H. y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Salgado *et al.* (1996) concuerdan que no existe unanimidad total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, pero existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre la organización.

La gran variedad de definiciones del clima organizacional está relacionada con el énfasis atribuido a determinados factores y variables, de esa forma, considerando la relación con el proceso de formación del clima y con los factores que lo determinan, así como con los instrumentos utilizados para su medida, Rodríguez y Días (2004) presentan las principales orientaciones teóricas más usuales en el estudio del clima : perspectiva objetiva o realista, perspectiva subjetiva o fenomenológica y perspectiva interaccionista. Ekvall (1987) considera que, a pesar de esa distinción, tener conceptos aclarados teóricamente, no ha sido mantenida en el plano empírico, pues la mayor parte de las investigaciones se utilizan de cuestionarios en los que se pide a los individuos que describan el clima respondiendo a preguntas que tienen relación con diversas condiciones organizacionales, independientemente de que los investigadores adoptaran una perspectiva realista o fenomenológica del clima.

Se esclarece, pues, algunos conceptos de estas perspectivas. Así, en la perspectiva objetiva se defiende que el clima está relacionado con la descripción de las características organizacionales, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables en el tiempo e influyen en las relaciones de las personas con el medio de trabajo. Otras características de esa perspectiva son: 1. el clima es un atributo de la organización, tiene carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros; y 2. el clima es originado por los factores o dimensiones propias de la organización, que da lugar a determinadas condiciones laborales.

La perspectiva subjetiva considera el clima como un atributo de las personas, es decir, considera el clima como la percepción común de los miembros de las situaciones organizacionales. Desde esta perspectiva, el énfasis está en las variables individuales, la unidad de análisis es la persona, por lo que se denomina también clima psicológico; las personas construyen el clima organizacional a través del tiempo y de los acontecimientos.

Por su parte la perspectiva interaccionista considera que el clima consiste en las percepciones globales que reflejan la interacción entre los aspectos objetivos y

subjetivos, integrando los dos enfoques anteriores al considerar el clima como el resultado de la interacción entre las características objetivas de la organización y de sus miembros (Rodríguez y Díaz, 2004). Para los estudiosos que defienden esta perspectiva, las percepciones del clima no se deben sólo a las características objetivas o subjetivas, sino a los esfuerzos de los miembros para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta (Schneider y Reichers, 1983).

Ekval (1986) al defender la concepción realista en la definición del clima subraya que la concepción fenomenológica del clima presenta redundancia con la concepción de satisfacción laboral, pensamiento que es compartido con las ideas de Guion (1973).

García (2006) hace una clasificación de las definiciones de clima organizacional basada en las perspectivas estructural, individual e interaccionista, las cuales corresponden respectivamente a las perspectivas objetiva o realista, subjetiva o fenomenológica e interaccionista.

La autora destaca que en la perspectiva estructural el clima se considera como una característica de la organización, pues las características inherentes a este clima existirían independientemente de las percepciones de sus integrantes. Comparten esas características las definiciones de clima de Guion (1973), Ekvál (1986), Friedlander y Margulies (1969), Campbell et al. (1970), Hellriegel y Slocum (1974), Payne (1971), Payne y Pugh (1975), Glick (1985).

La perspectiva individual presenta un enfoque psicológico, es decir, comprende las definiciones de clima en que los factores individuales son predominantes; corresponde a la perspectiva fenomenológica. En el contexto de esta perspectiva el clima es un atributo del individuo. Hacen parte de esta línea de pensamiento los investigadores James y Jones (1974), Schneider (1975), James *et al.* (1978), James y Sells (1981); Peiró (1990); Koys y DeCottis (1991).

Por su parte, la perspectiva interaccionista considera el clima como el resultado de la interacción entre las características organizacionales y las características de los individuos que las perciben. Como ejemplo de investigadores que concuerdan con este punto de vista se puede destacar Rosseau (1988) y Schneider y Reichers (1983).

En ese contexto, González-Romá y Peiró (1999) indagan: “¿Cuándo podemos afirmar que un equipo de trabajo, por ejemplo, presenta un nivel de clima de apoyo elevado?” Los investigadores manifiestan que esas afirmaciones sólo pueden realizarse cuando existe un elevado grado de acuerdo entre las descripciones individuales de las personas que hacen parte de la unidad de trabajo y que las dificultades para demostrar empíricamente la existencia de ese censo común ha producido una variada tipología de climas, como el clima psicológico, el clima agregado y climas colectivos. Los autores afirman, además, que el clima en las organizaciones es fundamentalmente un fenómeno colectivo y que debe existir cierto grado de acuerdo entre los miembros que trabajan en ese contexto para algunas características del mismo.

Esclarecen aún, estos mismos autores, esta tipología y consideran que el clima psicológico se define como las percepciones individuales de los ambientes que los miembros hacen parte, o sea, el clima es un atributo individual, de medidas individuales. El clima agregado, por su vez, parte de la perspectiva de que no se puede hablar de clima de una unidad sin que exista un cierto grado de acuerdo entre los miembros de la organización, y de esa forma, el clima de una unidad es el clima agregado proveniente del promedio de las percepciones individuales de los individuos de esa unidad. Así, el clima agregado puede ser obtenido siempre que: a) las percepciones que se agregan sean de individuos que hagan parte de una unidad identificable, como por ejemplo: equipo de trabajo, nivel jerárquico, departamento, organización y b) exista consenso entre las percepciones de los miembros de la unidad, es decir, que esas percepciones sean compartidas. Los climas agregados son considerados un tipo de clima colectivo y han surgido de las dificultades para encontrar un consenso suficiente que pudiese permitir agregar las percepciones individuales. A partir de esas dificultades y priorizando la condición de la existencia de acuerdo intra-unidad, Joyce y Slocum (1984) propusieron identificar “clusters” o grupos de individuos con percepciones similares del ambiente a través de la utilización de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de conglomerados (clusters). Así, esos clusters de miembros de la organización constituyen los climas colectivos y cumplen con el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener las puntuaciones agregadas de clima.

Silva Vázquez (1996) al hacer alusión a algunos problemas metodológicos en la investigación del clima organizacional apunta a la necesidad de decidir, por parte del investigador, sobre la caracterización del clima como un atributo del individuo, de la organización, o de ambos enfoques. De ahí, surge la necesidad de definir como se va a operacionalizar el clima.

Así, de acuerdo con las concepciones de Naylor *et al.* (1980) se puede atribuir tres niveles distintos que se adecuan a los planteamientos y finalidad del investigador. Los mencionados autores defienden que de la definición del clima dependerá la medición objetiva o subjetiva del mismo. De esa forma, se el clima se define en términos de determinadas características antropomórficas, estando, pues, relacionado con las percepciones del individuo de la cantidad de una característica particular psicológica poseída por la organización que está basada en la percepción del individuo de los atributos ambientales (Naylor *et al.* 1980, p.256), se utilizan los atributos psicológicos (medida subjetiva). Esta concepción es inherente al nivel III. Cuando la definición del clima está relacionada en términos de características observables y medibles del mundo externo, su medición es objetiva (los atributos físicos también deben ser utilizados en su medida) y corresponde a los niveles I y II.

Para determinar la definición de clima organizacional que se va a adoptar en esta investigación se ha seguido el enfoque compartido por algunos investigadores como James (1982), Koys y DeCottis (1991), Burton *et al.* (2004) y Neal *et al.* (2005), James y Jones (1974).

Burton *et al.* (2004) defienden la idea de que el clima organizacional ha sido medido en caminos diferentes, usando variables como, por ejemplo, la autonomía individual, consideración, apoyo, soporte, y recompensa. Para ellos, estos son una medida psicológica de la organización, no una característica de los individuos en la organización. Utilizan en su estudio el término “clima psicológico” de forma intercambiable con “clima organizacional”.

Koys y DeCottis (1991), en este sentido, consideran que el clima psicológico es comprendido como una base experimental, multidimensional y un fenómeno de percepción resistente que es compartido extensamente por todos los miembros de la



unidad organizacional. Refuerzan que el clima es una descripción de experiencias, no una evaluación de experiencias, así, el clima no incluye la satisfacción laboral.

James y Jones (1974) apuntan que el clima psicológico está relacionado con las percepciones globales mantenidas por los individuos sobre el ambiente interno de la organización.

Neal *et al.* (2005) subrayan que el término clima psicológico se refiere a las percepciones individuales de los atributos organizacionales como las políticas, prácticas y procedimientos, pudiendo, desde este enfoque, incluir la percepción de las prácticas de gerencia de recursos humanos (HRM) y también otros atributos organizacionales. Consideran que cuando estas percepciones se comparten por un número suficiente de personas en el lugar de trabajo, se hace referencia al clima organizacional.

Otro enfoque que merece destacar es el de James (1982), el cual preconiza que la unidad de teoría básica de clima es el individuo, una vez que los constructos de interés en la medida del clima son intrínsecamente psicológicos y que quien da sentido a las distintas situaciones es el individuo.

De esta forma, el “clima psicológico” debe ser comprendido como el significado que un individuo atribuye a un ambiente de trabajo y el “clima organizacional”, como significado agregado, es decir, esto consiste en definir operacionalmente el clima psicológico como individual y a partir de él inferir el clima de la organización (Silva Vázquez, 1996).

Con estos fundamentos, en esta investigación, se reconocerá el clima conforme la concepción de Rosseau (2006), la cual preconiza que el clima es la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar.

La definición operacional del clima organizacional se establece en consonancia con las ideas de James (1982), Koys y DeCottis (1991), Burton, Lauridsen y Obel (2004) y Neal, West y Patterson (2005), Silva Vázquez (1996). Estos autores, de modo general, comparten la idea de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la

forma en que los individuos perciben la organización que genera el clima organizacional.

Para determinar la proporción de acuerdo en los significados compartidos es necesario tomar las respuestas de los individuos y agregarlas. La agregación de estas respuestas individuales se ha obtenido generalmente calculando las medias aritméticas.

### **2.3 Variables relacionadas con el efecto del clima en el comportamiento organizacional.**

Refiriéndose al efecto del clima en el comportamiento organizacional es posible considerarlo como una variable independiente, dependiente, moderadora o epifenoménica, conforme explica la figura 6.

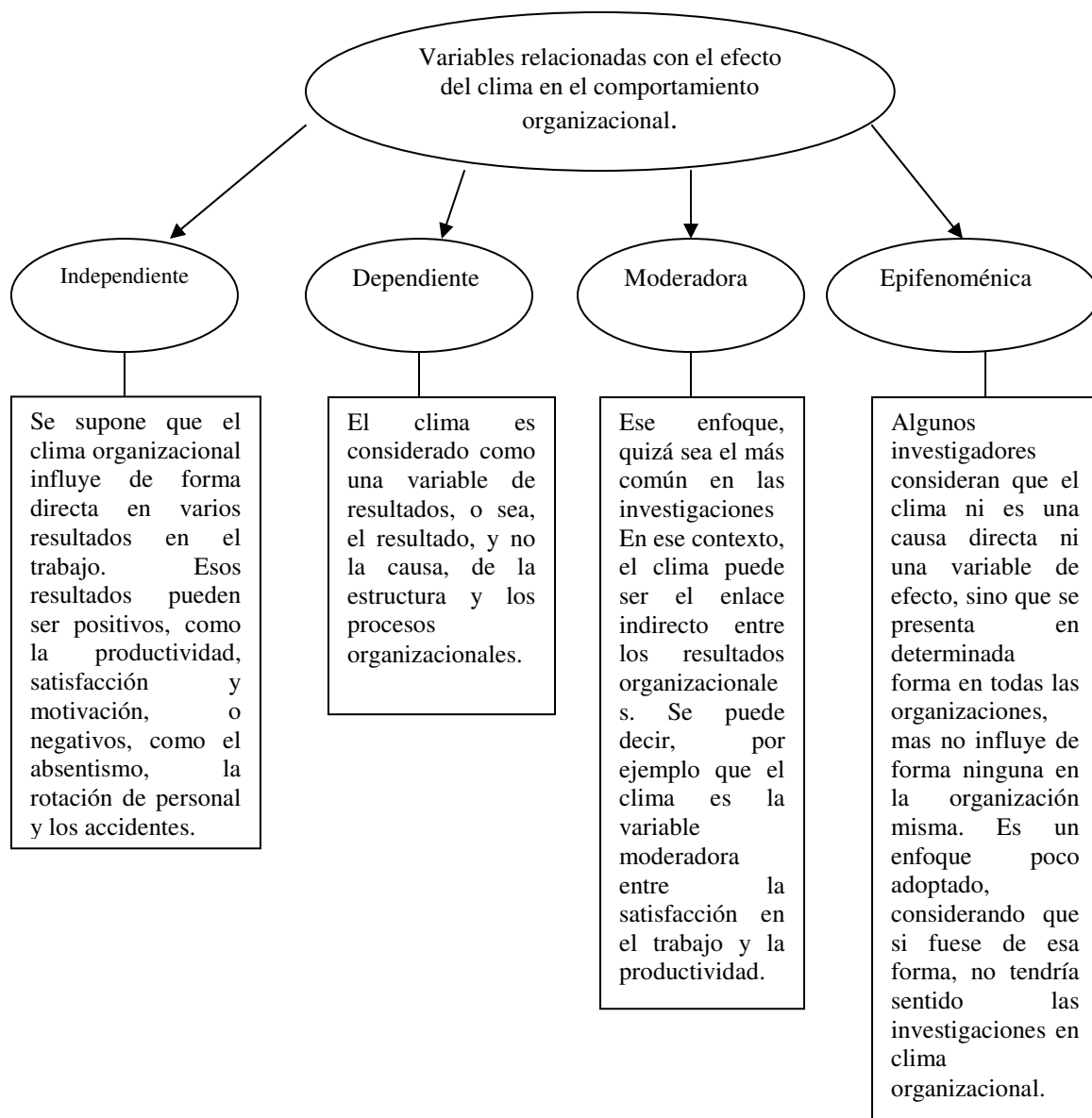
Litwin y Stringer (1968) al relacionar el estilo de liderazgo al clima organizacional, establecen que el clima es una importante variable moderadora (figura 7).

El trabajo de investigación de Litwin y Stringer (1968) se fundamenta en experiencias en laboratorio de estudio para testar posibles relaciones provenientes de su modelo general de comportamiento idealizando tres diferentes compañías, de forma que los directivos de cada una de ellas actuaran de acuerdo con necesidades sociales básicas, como: realización, logro y poder, o sea, la variable organizacional elegida para ser manipulada en sus estudios fue el estilo de liderazgo.

Así, la primera compañía se estableció conforme normas extremadamente autoritarias con el objetivo de despertar el motivo de poder; la segunda compañía de acuerdo con líneas amistosamente democráticas y la tercera compañía se proyectó para un clima de logro.

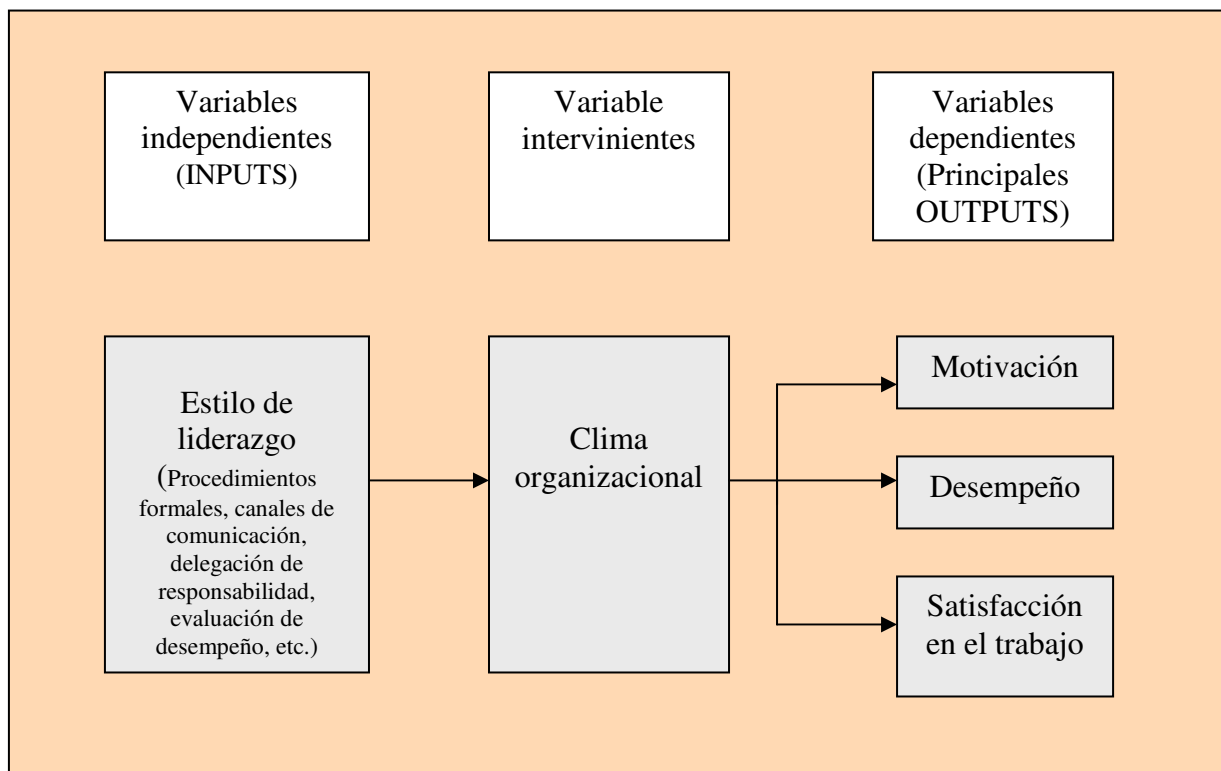
En las conclusiones de sus estudios, los autores percibieron que fue más agradable trabajar en el ambiente amistoso y democrático que en el autoritario de otros grupos. El grupo de logro sobrepasó con mucho a los otros dos, que presentaron resultados relativamente parejos en rentabilidad. El clima de logro también completó el experimento con una cantidad mayor de nuevos productos desarrollados y aceptados en

**Figura 6. Variables relacionadas con el efecto del clima en el comportamiento organizacional.**



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Furnham, 2001.

**Figura 7. El clima como variable moderadora.**



Fuente: Adaptado de Litwin y Stringer, 1968

relación con las otras dos compañías. En términos de rendimiento total, el clima de logro, pareció hallarse muy adelantado, posiblemente por estimular a las personas a satisfacer sus necesidades de logro en la situación laboral.

La investigación evidencia que el estilo de liderazgo es un factor determinante en el clima organizacional y que podrá ser generado de variadas formas, influenciando el comportamiento, desempeño de las personas y la satisfacción en el trabajo, así como la salud de la organización.

Resumidamente, Silva Vázquez (1996), aborda que el propósito de Litwin y Stringer fue comprobar que diferentes ambientes requieren distintos tipos de motivación para responder a los mismos y que ese estudio es uno de los pocos que analiza el efecto que tiene el clima sobre los individuos, enfatizando que el apoyo que reciben sus hipótesis de los resultados es moderado.

El modelo de Litwin y Stringer (1968), basado en las teorías de la motivación de McClelland y Atkinson (1948), utiliza el clima organizacional como una variable

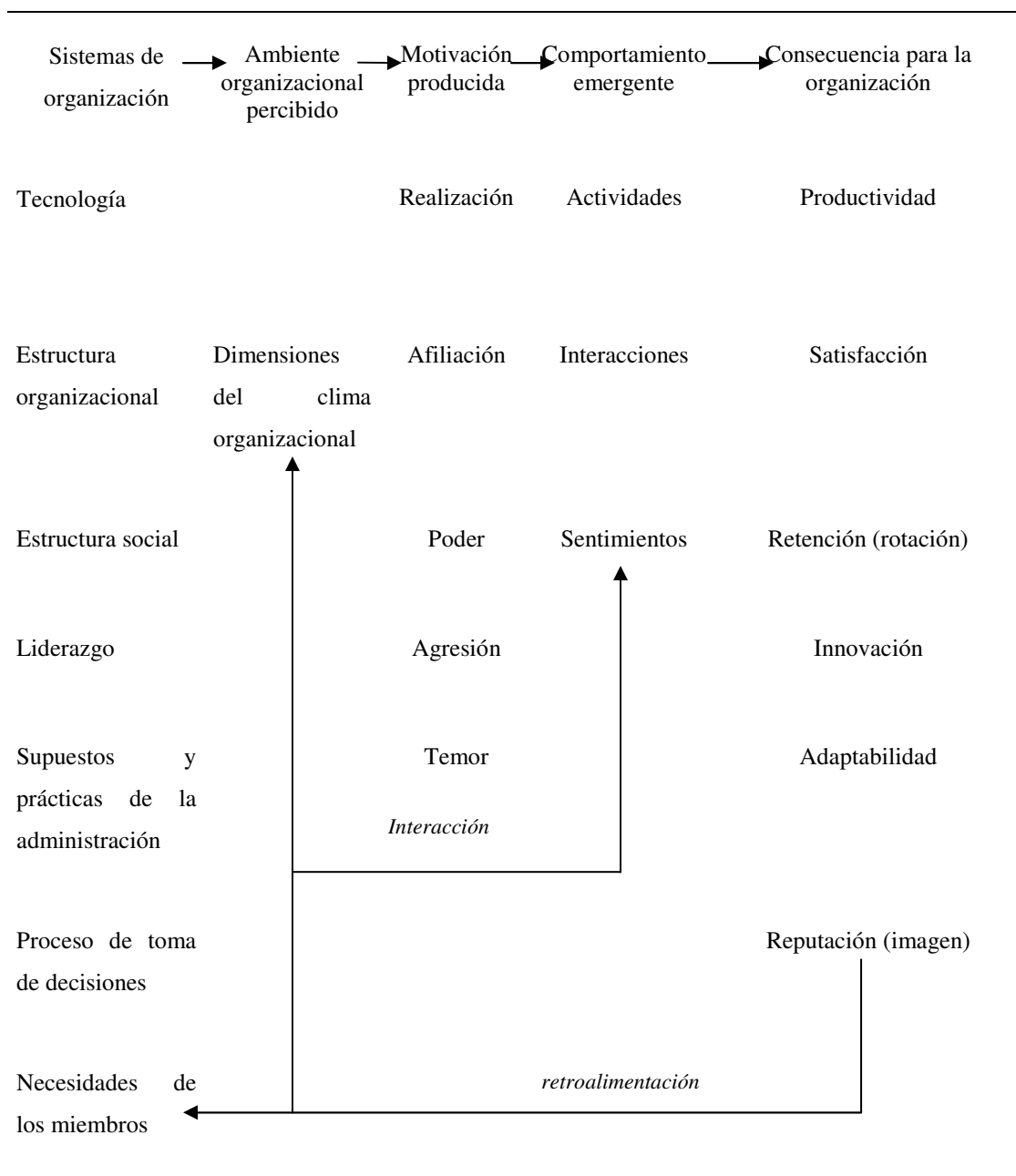
interveniente, mediadora entre los factores organizacionales como la estructura, el liderazgo, las prácticas directivas y la toma de decisiones, los cuales son “filtrados” por las percepciones motivacionales de los individuos . Ese modelo se encuentra expuesto en la figura 8.

Chiavenato (2006) expone que la conducta humana en la organización puede ser explicada por medio de algunas variables, presentando el modelo de organización de Likert. De esta forma, las variables administrativas son las variables causales, pues son las bases de la conducta humana; los elementos de conducta son las variables que intervienen y que provocan alteraciones en el sistema; así, las variables causales provocan estímulos que actúan en las personas y producen resultados, que son las variables resultantes. Esos aspectos están demostrados en la figura 9.

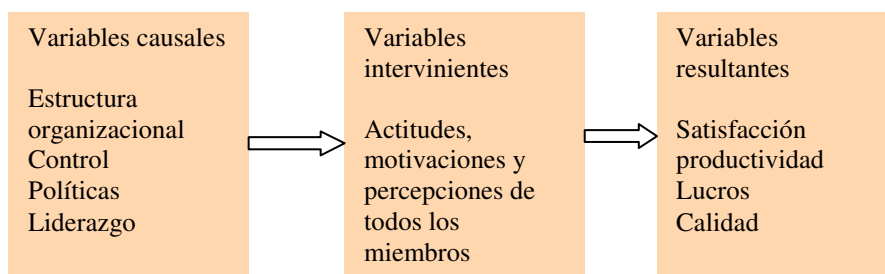
Dessler (1979) evidencia los trabajos que tratan el clima organizacional como variable dependiente, independiente e interveniente. Como variable independiente apunta los trabajos de Cawsey (1973), Friedlander y Margulies (1969), Lyon e Ivancevich (1974), Frederickson (1966) y Kaczka y Kirk (1968). Esos estudios concluyen que el clima organizacional influye en la satisfacción del empleado con su oficio (Cawsey, Friedlander y Margulies, Lyon e Ivancevich) y en su desempeño (Frederickson; Kaczka y Kirk). Con relación al desempeño, Frederickson (1966) halló que los “climas innovadores” producían mayor productividad y una ejecución más previsible del oficio que los “climas inhibidores”.

Como variable interveniente cita los trabajos de Lawler *et al.* (1974), Likert (1961), Hand *et al.* (1973), Marrow *et al.* (1967), Watson (1973), Litwin y Stringer (1968). El trabajo de Lawler *et al.* (1974) aborda que los procesos organizacionales, como por ejemplo dar más autonomía a los empleados y vincular el desempeño con programas de compensación, influye en la satisfacción de los trabajadores y en su desempeño, y de esa forma cumple con una función de enlace entre la organización misma y las actitudes y el comportamiento del personal. Los estudios de Hand *et al.* (1973), Marrow *et al.* (1967) y Watson *et al.* (1973) muestran el clima como una variable interpuesta/interveniente entre algún tipo de capacitación gerencial, por una parte, y la satisfacción o rendimiento del trabajador, por otra, y confirman que el enfoque del sistema 4, preconizado por Likert, es un enfoque eficiente de la administración.

**Figura 8. Modelo de motivación y clima en el comportamiento organizacional**



Fuente: Litwin y Stringer, 1968.

**Figura 9. El modelo de organización de Likert.**

Fuente: Chiavenato, 2006.

Como trabajos que consideran el clima como variable dependiente señala los de George y Bishop (1971), Stimson y Labelle (1971), Golembiewski (1970), Prichard y Karasick (1973) y Dieterly y Schneider (1974). Los investigadores George y Bishop (1971) y Stimson y Labelle (1971), evidencian en sus estudios que la estructura organizacional formal tiene gran efecto sobre la percepción de los empleados sobre el clima organizacional. Esos investigadores, al estudiar sistemas educativos, han concluido que escuelas que eran muy burocráticas, con muchas reglas y reglamentos, con poca autonomía para la toma de decisiones, eran consideradas detenedoras de climas cerrados, restrictivos. En la investigación de George y Bishop (1971) se puede constatar que en ambientes menos burocráticos e innovadores los maestros demostraban menos ansiedad y más confianza.

Otro factor importante en los trabajos que abordan el clima como variable dependiente es el entrenamiento, considerado en la investigación de Golembiewski (1970) como un factor que reduce la discrepancia entre el clima preferido por el individuo y lo que él percibe como clima organizacional.

Prichard y Karasick (1973) estudiaron los efectos que tienen sobre el rendimiento las relaciones entre diversas necesidades de la personalidad y el clima organizacional y la satisfacción en el empleo. El estudio, hecho con 76 gerentes, demostró que un clima altamente sostenedor se asociaba con los gerentes más satisfechos, entretanto los gerentes que sentían necesidad de orden se desempeñaban mejor en un clima considerado altamente estructurado y los que tenían alta necesidad de autonomía se

sentían más satisfechos en un clima considerado como bajo en centralización de decisiones.

La investigación de Dieterly y Schneider (1974) apuntó que la orientación y políticas organizacionales influye en el clima percibido y que una orientación hacia el cliente impacta fuertemente sobre el clima, además, verificó que las políticas establecidas para entenderse con el público pueden generar impacto en la forma como los empleados perciben la organización.

En ese contexto, González-Romá y Peiró (1999) evidencian que existe un amplio acuerdo en considerar al clima organizacional como una variable mediadora entre ciertos factores antecedentes y determinadas variables consecuentes, conforme se expone en la figura 10.

**Figura 10. Antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales del clima.**



Fuente : Elaboración propia, a partir de González-Romá y Peiró (1999).

El trabajo de Bayona *et al.* (2000) al evidenciar el compromiso organizacional y sus implicaciones en la gestión estratégica de los recursos humanos, propone un esquema proveniente del trabajo de Mathieu y Pandian (1990) donde el compromiso organizacional está determinado por un grupo de variables llamadas antecedentes; se relaciona con otro grupo de variables del trabajo denominadas relaciones, e influye en otro grupo de variables llamadas consecuencias. Las variables llamadas relaciones dicen respecto a la motivación y a la participación en el trabajo; las variables denominadas consecuencias están relacionadas al rendimiento en el trabajo, el absentismo y a la rotación. En los antecedentes del compromiso organizacional, los investigadores exponen distintas categorías de variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja: variables que tienen relación con las características del propio individuo, variables relacionadas con aspectos



del trabajo que desarrolla la persona y variables relacionadas con características de la organización o del grupo. El tercer grupo (variables relacionadas con las características de la organización) incluye el clima de trabajo organizacional, las relaciones con el líder, la cohesión dentro del grupo, el tamaño de la organización, entre otros. En la conclusión, apunta que en el estudio de las relaciones entre los distintos tipos de compromiso, considerados en la investigación, y las variables consideradas predictoras de los mismos, las variables relacionadas con el trabajo y el grupo son las que presentan valores más altos con el compromiso actitudinal<sup>18</sup>.

Fuentes (2004) indica sobre la existencia de un amplio estudio comparativo entre diversas variables de clima laboral realizado en España paralelamente con varios países europeos. El autor, evidencia que a la fecha del estudio (1996) las variables que apuntaron las mejores valoraciones fueron: relaciones con compañeros de trabajo, satisfacción global, eficacia en las operaciones, identificación con la empresa, eficacia en las operaciones, seguridad/condiciones de trabajo y supervisión. Los aspectos igualmente coincidentes como menos satisfactorios fueron: sueldo, comunicaciones, desarrollo personal, dirección y formación-información. En ese estudio, las mayores diferencias entre las valoraciones de los trabajadores españoles frente a la media europea se establecen en las variables de beneficios sociales y desarrollo (8% de diferencia de respuestas favorables), dirección (7% de diferencia) y calidad, formación/información (5% de diferencia).

En el desarrollo de su investigación, Seixas (2004) propone diagnosticar la calidad del clima organizacional, como variable interviniente en el desempeño humano del trabajo, evaluando la percepción de 191 empleados de una empresa, incluyendo la unidad fabril y la parte administrativa y concluyó que, de forma genérica, las dimensiones más favorables referentes a la calidad del clima fueron: conformidad con la estructura, compromiso con la empresa, condiciones de trabajo y liderazgo. Las dimensiones más desfavorables con relación a la cualidad del clima organizacional fueron: la comunicación (feedback), la ética empresarial, el conflicto y las oportunidades de progreso.

---

<sup>18</sup> El compromiso actitudinal es considerado lo más estudiado en las investigaciones y es definido como: “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización” (Mowday *et al.*, 1979).

Huselid (1995), Delaney y Huselid (1996) y Ostroff y Bowen (2000) proponen que el clima es un mediador entre la gerencia de recursos humanos y el desempeño de la performance empresarial.

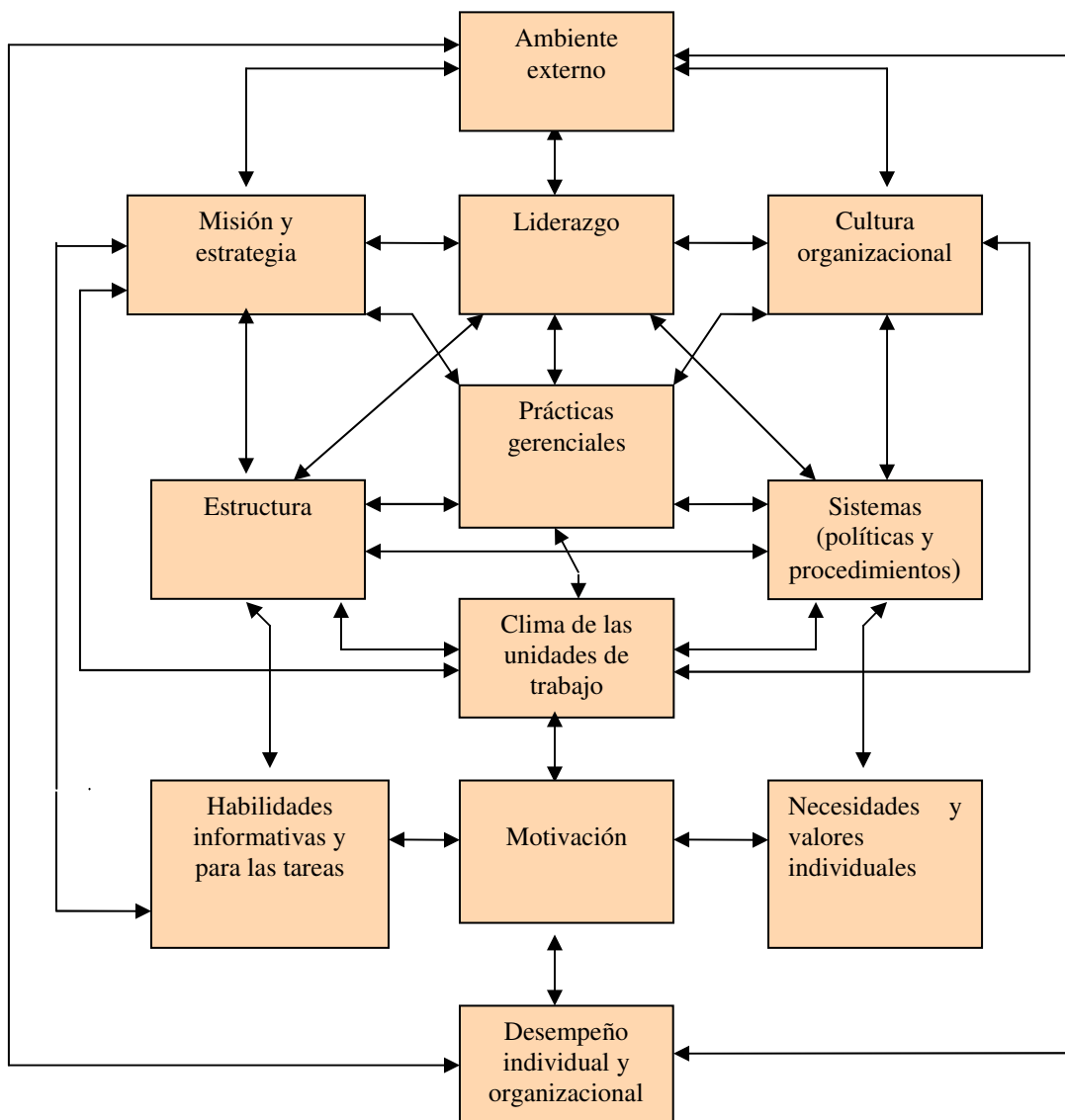
Burke y Litwin (1992), proponen un modelo causal de performance organizacional y cambio que representa una estructura útil para el conocimiento de la organización al menos de dos maneras: a) lo que conduce el desempeño individual y organizacional, y en que prioridades, y b) como conceptualizar e implementar cambios. Además de la descripción del modelo (figura 11) sugieren las relaciones causales que presumen cómo se afecta el desempeño organizacional y cómo ocurre el cambio eficaz. Así, evidencian el cambio en la organización desde dos enfoques: transformacional y transaccional. El cambio transformacional ocurre como respuesta al ambiente y afecta directamente a la misión de la organización, la estrategia, la cultura y el liderazgo. Así, en consecuencia, los factores transaccionales son afectados: la estructura, los sistemas, las prácticas gerenciales y el clima. Esos factores transformacionales y transaccionales, conjuntamente afectan la motivación, que por su vez afecta la performance.

A este aspecto, Michela y Burke (2000), señalan que la transformación organizacional requiere: a) una nueva dirección organizacional en respuesta a los cambios ambientales; b) un nuevo comportamiento que implemente los diferentes caminos, vinculados con nuevos valores y normas que provengan de la nueva dirección y c) un liderazgo que promueva esos nuevos comportamientos, conocimientos y valores.

Sobre el nivel transaccional, estos autores afirman que está relacionado con los cambios organizacionales que son más operacionales, que ocurren día a día, y que en muchos casos están asociados con mejoras continuas.

El clima de la unidad de trabajo resulta proveniente de transacciones de un número de “cajas” en el modelo, pero particularmente de las prácticas gerenciales. Se observa que el clima expuesto en el modelo es el relacionado con la unidad de trabajo, no el clima organizacional. Furnham (2001) apunta que este hecho se debe a que algunas prácticas administrativas pueden no ser constantes en toda organización.

**Figura 11. Modelo de Burke y Litwin de la dinámica transformacional y transaccional en la performance organizacional.**



Fuente : Burke y Litwin ( 1992)

Michela y Burke (2000) consideran que diagnosticar y monitorear la creencia de los empleados, la percepción y la motivación, especialmente aquellos relacionados con la cultura y el clima, son críticos a todo esfuerzo de cambio.

Delante de esos aspectos, Katz (1992), al hacer referencia sobre el medio ambiente percibido, subraya que la información proveniente del exterior pasa a través de procesos perceptivos y cognoscitivos que generan las decisiones que afectan las características internas de la organización, o sea, el medio ambiente específico afecta las metas y los valores, la estructura, la tecnología, las relaciones humanas y los procesos

administrativos de la organización. Además, añade que las respuestas estratégicas de los administradores al medio ambiente requirieron cambios en los procesos y la estructura de la organización.

#### **2.4 Dimensiones del clima organizacional y principales instrumentos utilizados en las investigaciones.**

Salgado *et al.* (1996) plantean que hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por variadas dimensiones que caracterizan aspectos particulares del ambiente organizacional y que el número de las mismas varía según los autores, conceptuando el clima como una percepción multidimensional. Otro aspecto a ser considerado en la dimensionalidad del clima es que, en general, existe bastante consenso en admitir la existencia de un clima global o general que engloba toda la organización, y tendría un carácter universal, como es el caso de la propuesta de once dimensiones de clima presentadas por Pritchard y Karasick (1973) o las dimensiones presentadas por Litwin y Stringer (1968). Esa aproximación ha sido criticada por diferentes autores al no considerar válido el concepto de clima “ómnibus”, constituido por una serie de dimensiones generalizables a cualquier organización.

Silva Vázquez (1996) aclara que la expresión “ómnibus” está relacionada al hecho de que las dimensiones del clima organizacional podrían ser aplicables a las organizaciones independiente de su estructura, procesos y prácticas, de tal forma que una vez especificadas servirían para todo tipo de organizaciones, o sea, serían generalizables.

La aproximación que se contrapone a la anterior perspectiva de carácter global y universal es evidenciada por Schneider y Reichers (1983), quienes afirman que si en una organización puede haber distintos climas que corresponderían a un determinado tipo de prácticas organizacionales, y si las prácticas en una organización son diferentes de las de otras, por consiguiente, el clima sería específico de ese ámbito o de ese contexto donde se pretende medir. En ese sentido, se logra delimitar mejor la estructura del clima al especificar las normas y creencias asociadas a las prácticas de ese contexto concreto, o sea, desde este enfoque se sostiene que en una organización pueden existir diferentes climas constituidos por dimensiones concretas relacionadas con un criterio determinado como por ejemplo la seguridad, un servicio, un departamento, etc.

Lloréns (1996) aduce que ante el gran número de dimensiones del clima, los investigadores están empleando las dimensiones que más probablemente influyen o se encuentran asociadas con los criterios de los estudios que sean de su interés, como por ejemplo los trabajos sobre climas de seguridad de Zohar (1980) y las investigaciones de Schneider<sup>19</sup> sobre clima de servicio.

La existencia de “climas para algo”, expresión usada por Schneider *et al.* (1998), se refiere a climas estratégicamente orientados y que tienen un referente particular. La adopción de un enfoque estratégico en el estudio del clima consiste en la elección de un criterio de interés que se oriente hacia las facetas del contexto del trabajo vinculadas con él, como se ha llevado a cabo al tratar de la seguridad, la motivación, la calidad, la innovación o el servicio (Schneider *et al.*, 2000).

En ese aspecto, Moliner *et al.* (2004) subrayan que “el clima organizacional puede ser diferente en relación con la situación que se trate o referente que se evalúe, por lo que la literatura ha diferenciado entre tipos de climas organizacionales específicos denominándolos, “clima de”, en función del contexto.” Además, los autores afirman que se puede hablar de clima de servicio cuando la organización considera que el servicio es importante para ella y, en ese sentido, establecen que el clima de servicio está relacionado con las percepciones por parte de los empleados con relación a los procedimientos y comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados con respecto a la calidad del servicio ofertado al cliente.

La unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universidad de Valencia ha realizado diversos estudios sobre clima en las organizaciones laborales; tratan de aspectos inherentes a la medición del clima, estudio de los antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales del clima, entre otros aspectos. Esa unidad de investigación participó en el equipo de investigación internacional FOCUS, donde ha desarrollado la elaboración de un cuestionario para medir el clima organizacional en diferentes países europeos. El cuestionario denominado “FOCUS-93” está compuesto por 40 ítems, y ofrece las siguientes medidas de dimensiones del clima: 1. Apoyo – relacionado con el grado en el que las relaciones entre los individuos de la organización son amistosas, y de mutua colaboración (8 ítems); 2. Orientación de reglas – se refiere al grado en el que la

---

<sup>19</sup> Parkington y Schneider (1979); Schneider *et al.* (1980); Schneider *et al.* (1992).

conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales (6 ítems); 3. Orientación a metas – grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos establecidos previamente (14 ítems); 4. Innovación – está relacionado al grado en el que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados (12 ítems). La realización de estudios sobre las propiedades psicométricas del estudio en dos muestras españolas ha demostrado que el cuestionario presenta medidas fiables y válidas para las dimensiones propuestas (González-Romá y Peiró, 1999).

Rizzati (2002) evidencia que el investigador dispone de dos alternativas básicas para la realización de investigaciones sobre el clima organizacional: a) adoptar un conjunto específico de factores y categorías ya conocidos y consagrados por la literatura o b) elaborar su propio modelo.

De la revisión de la literatura y de los modelos utilizados para el análisis del clima organizacional se puede destacar dos aspectos relevantes: 1. el análisis del clima es un instrumento eficaz que establece un vínculo entre el nivel individual y el nivel organizacional, considerándose lo que los individuos piensan colectivamente sobre el lugar donde trabajan; 2. los modelos son desarrollados de acuerdo con la realidad de cada organización estudiada, abordando aspectos inherentes a su especificidad y a su campo de acción (Rizzati, 2002).

Algunas dimensiones evaluadas en el diagnóstico del clima en las organizaciones y sus correspondientes investigadores puede verse en la tabla 11.

Algunas consideraciones acerca de los trabajos desarrollados por estos investigadores se exponen a continuación. Campbell *et al.* (1970) hacen una revisión de la literatura existente sobre las dimensiones del clima organizacional y llegan a la conclusión de que, pese a la dificultad de hacer generalizaciones sobre sus resultados, pueden establecerse al menos cuatro dimensiones fundamentales: a) autonomía individual; b) grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada; c) orientación hacia la recompensa y d) consideración, afecto y apoyo.

**Tabla 11. Principales dimensiones utilizadas en el diagnóstico del clima en las organizaciones y sus respectivos investigadores.**

Autores	Dimensiones estudiadas
<p><b>Litwin y Stringer (1968)</b></p>	<p><b>Estructura</b> – incluye las percepciones de los trabajadores sobre las restricciones organizacionales, las normas, regulaciones y formulismos burocráticos.</p> <p><b>Responsabilidad</b> – la percepción de cada uno de la autonomía que disfruta, sintiéndose como su propio jefe al no tener que verificar constantemente las decisiones que se toman.</p> <p><b>Recompensa</b> – está relacionado con el estar seguros de recibir las recompensas adecuadas y apropiadas por haber hecho un buen trabajo.</p> <p><b>Riesgo</b> – consiste en la percepción de riesgo y de reto que el empleado tiene ante la situación laboral.</p> <p><b>Entusiasmo y apoyo</b> – es la percepción de buena camaradería y el sentimiento de apoyo que se experimenta en la organización.</p> <p><b>Conflicto</b> – es la percepción de que no existe temor en la dirección a que surjan diferentes opiniones o a que se originen conflictos. Pone énfasis en zanjar las diferencias en el momento que ocurren y en no minusvalorar o ignorar los problemas que vienen del exterior.</p>
<p><b>Campbell et al. (1970)</b></p>	<p><b>Autonomía individual</b> - incluye los aspectos de responsabilidad individual de Litwin y Stringer, la independencia de la gente de Schneider y Bartlett, la orientación hacia las reglas de Kahn y colaboradores, y el factor obtenido por Tagiuri que se refiere a las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. El aspecto fundamental en esta dimensión es la libertad del individuo para ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas constantemente a los superiores.</p> <p><b>Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada</b> – incluye dimensiones como la estructura de Litwin y Stringer, la estructura directa de Schneider y Bartlett, el primer factor de Tagiuri que se refiere a la dirección y objetivos y la inmediatez de la supervisión establecida por Kahn et al. En esa dimensión se hace referencia al grado en que los métodos y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y comunicados a los inferiores.</p> <p><b>Orientación hacia la recompensa</b> – los factores incluidos en esa dimensión son la recompensa de Litwin y Stringer, la satisfacción general de Schneider y Bartlett, apoyo a los subordinados de Kahn, et al. y la dimensión de orientación hacia las ventas y la consecución de beneficios de Tagiuri.</p> <p><b>Consideración, afecto y apoyo</b> – agrupa los aspectos de apoyo directivo de Schneider y Bartlett, apoyo a los subordinados de Kahn, et al., el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión de Litwin y Stringer e indirectamente, el factor relativo al trabajo con un supervisor competitivo y competente de Tagiuri. Peiró (1986) apunta que Payne y Pugh (1976) en una revisión posterior sobre el tema, añaden a estas cuatro dimensiones una quinta que denomina orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.</p>

Continuación de la tabla 11

<p><b>Kolb et al. (1977)</b></p>	<p><b>Conformidad</b> - El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.</p> <p><b>Responsabilidad</b> - Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.</p> <p><b>Normas</b> - El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros y comunica a los miembros el compromiso con ellas.</p> <p><b>Recompensas</b> – El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se les recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos, o castigarlos cuando algo sale mal.</p> <p><b>Claridad de la organización</b> - El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y las metas definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.</p> <p><b>Cordialidad y apoyo</b> - El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.</p> <p><b>Liderazgo</b> - La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo, y se les recompensa por su eficacia. Este se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos.</p>
<p><b>Sims y LaFollete (1975)</b></p>	<p><b>Grado efectivo en relación a las personas de la organización</b> – este factor se refiere a la manera en que se percibe a los compañeros de trabajo y a las demás personas de la organización.</p> <p><b>Grado efectivo en relación a la dirección y/o la organización</b> - este factor se refiere a la manera en que los miembros de la organización perciben a los directivos.</p> <p><b>Política y claridad de promoción</b> – está relacionado a la manera que el individuo identifica claramente las políticas organizacionales y las oportunidades de promoción.</p> <p><b>Presión del trabajo y estándares</b> - este factor identifica el sentimiento de presión en el trabajo y el énfasis dada por la supervisión a los altos padrones de desempeño.</p> <p><b>Apertura de la comunicación ascendente</b> – este factor está relacionado a la comunicación entre los empleados y la dirección, la disposición de los directivos en aceptar las ideas de los subordinados y darles consejos sobre su carrera.</p> <p><b>Riesgo en la toma de decisiones</b> – este factor se refiere al riesgo con el que la dirección se envuelve al tomar decisiones en la organización</p>



Continuación de la tabla 11

<p style="text-align: center;"><b>Pritchard y Karasick (1973)</b></p>	<p><b>Autonomía</b> – está relacionado al grado de autonomía y de libertad de que disponen los directivos en la realización de sus trabajos y en la toma de decisiones para solucionar los problemas.</p> <p><b>Conflicto contra cooperación</b> – está relacionado con la cooperación entre los empleados en el desempeño de las funciones, considerando se entran en competición unos con otros o si trabajan de forma conjunta para realizar las tareas; el apoyo recibido por parte de la organización para realización de esas tareas, como los recursos materiales y humanos, también hacen parte de ese factor.</p> <p><b>Relaciones sociales</b> – envuelve la atmósfera social y de amistad que existe dentro de la organización, o sea, el compañerismo y calidez social.</p> <p><b>Estructura organizacional</b> – relacionase a la claridad de los métodos, procesos y funciones en la especificación y codificación de las directrices y políticas que la organización hace de ellos; describe de forma explícita lo que es necesario para que los subordinados realicen sus tarea.</p> <p><b>Nivel de recompensas</b> – calidad de las recompensas y retribuciones de los directivos (beneficios económicos y sociales).</p> <p><b>Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración</b> – está relacionado a la estrecha relación que existe entre el rendimiento real del trabajo realizado de acuerdo con las habilidades y destrezas de cada individuo y con la remuneración recibida (económica o social).</p> <p><b>Motivación para el rendimiento</b> – grado de ambición de la empresa basado en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.</p> <p><b>Polarización del estatus</b> – grado en que los límites y distinciones físicas y psicológicas, entre los que componen las jerarquiza y los subordinados, se establecen en los niveles directivos de la organización y la importancia que la organización otorga a estas diferencias jerárquicas.</p> <p><b>Flexibilidad e innovación</b> – grado en que existe receptividades a nuevas ideas, método y procedimientos, la disponibilidad para experimentar cambios que si bien</p> <p><b>Centralización de las decisiones</b> – grado en que se comparten la autoridad y la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.</p>
---	--

Continuación de la tabla 11

<p><b>Moos et al. (1974)</b></p>	<p><b>Implicación</b> – grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.  <b>Cohesión</b> – grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.  <b>Apoyo</b> – grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.  <b>Autonomía</b> – grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.  <b>Organización</b> – grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.  <b>Presión</b> – grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.  <b>Claridad</b> – grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.  <b>Control</b> – grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.  <b>Innovación</b> – grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.  <b>Comodidad</b> – grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.</p>
<p><b>Koys y DeCotiis (1991)</b></p>	<p><b>Autonomía</b> – la percepción de auto determinación con respecto a los procedimientos de trabajo, metas y prioridades.  <b>Cohesión</b> – la percepción de buena unión o el compartir dentro de la organización, inclusive la buena voluntad de los miembros en fornecer ayuda material.  <b>Confianza</b> – la percepción de libertad para comunicarse abiertamente con los miembros de alto nivel de la organización sobre cuestiones sensibles o personales, con la expectativa que la integridad de tales comunicaciones no será violada.  <b>Presión</b> – la percepción del tiempo exigido con respecto al término de la tarea y padrones de desempeño.  <b>Apoyo</b> – la percepción de la tolerancia del comportamiento de los miembros pelos superiores, incluyendo la buena voluntad para permitir tener conocimiento de sus errores sin miedo de represalia.  <b>Reconocimiento</b> – la percepción de que la contribución del miembro é reconocida por la organización.  <b>Imparcialidad</b> – la percepción que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitraria o caprichosa.  <b>Innovación</b> - la percepción que el cambio y la creatividad son encorajadas, inclusive el risco considerado dentro de nuevas áreas o áreas donde el miembro tiene pequeña experiencia o no tiene experiencias previas.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

Los estudios utilizados en la investigación de Campbell (1970) fueron los desarrollados por Litwin y Stringer (1966, 1968); Schneider y Batlett (1968); Tagiuri (1968) y Kahn *et al.*, (1964).

El cuestionario de Kolb *et al.* (1977) fue elaborado con base en los estudios de Litwin y Stringer (1968) y en los motivos sociales básicos de McClelland. Ese cuestionario fue utilizado como instrumento de aprendizaje para ejercicios en clase.

Sims y LaFollete (1975) utilizan una revisión del *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ) proveniente de las investigaciones de Litwin y Stringer (1966, 1968) donde la operacionalización del clima se define como la suma de las percepciones de las personas que trabajan en una organización. La investigación de Sims y LaFollete (1975) está basada en la evaluación del clima en un centro médico, y analizan a priori nueve escalas del instrumento original donde a través de análisis factorial se extraen seis elementos con mayor fiabilidad que el original.

Pritchard y Karasick (1973) proponen una escala para medición del clima organizacional que no caiga en el error de Campbell *et al.* (1970) de dejar sin cubrir gran parte de la variación ambiental. Estudian la naturaleza general del clima introduciendo temas relevantes que no se encuentran en la literatura. Apuntan que el entorno local, la política corporativa de la empresa y las rutinas están afectando el clima organizacional, además, consideran que existen muchos aspectos del clima que dependen del comportamiento manifestado por los directivos y pueden demostrar variación entre los diferentes sistemas que hacen parte de la organización.

Moos *et al.* (1974) desarrollaron la escala de clima social en el trabajo *Work Environment Scale* (WES), la cual fue aplicada en su versión experimental a una muestra de empleados y mandos de diferentes centros de trabajo. Está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones esenciales: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio. Las dimensiones comprenden las siguientes subescalas: implicación, cohesión, apoyo (relaciones); autonomía, organización y presión (autorrealización); claridad, control, innovación y comodidad (estabilidad/cambio).

Las dimensiones establecidas por Koys y DeCottis (1991) surgen tras una revisión de varias dimensiones preconizadas por investigadores del clima como: Campbell *et al.*

(1970), Forehand (1968), Joyce & Slocum (1984), Pritchard & Karasick (1973), Schneider & Bartlett (1968, 1970), Litwin & Stringer (1968), Payne & Pugh (1975), Payne & Mansfield (1973), La Follette & Sims (1975), Kahn *et al.* (1964), Dierterly & Schneider (1974), entre otros.

Además de las caracterizaciones expuestas anteriormente, conviene destacar aportaciones sobre los principales instrumentos utilizados en las investigaciones sobre clima organizacional.

Litwin y Stringer (1968), basándose en las teorías de la motivación de McClelland y Atkinson (1948), construyen el OCQ – *Organizational Climate Questionnaire*, el cual tiene una escala de respuesta en 4 rangos que varían de “completamente de acuerdo” a “completamente en desacuerdo”, utilizado principalmente en el ámbito empresarial. Sus dimensiones fueron expuestas en la tabla 11.

Schneider y Bartlett (1968, 1970) utilizaron el ACQ- *Agency Climate Questionnaire* para investigar el clima en organizaciones de servicios. El cuestionario es compuesto de 6 dimensiones: apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra-oficina, independencia de los agentes y satisfacción general.

El OCDQ - (*Organizational Climate Description Questionnaire*) fue construido específicamente para ambientes escolares y fue introducido por Halpin y Croft (1963) y Halpin (1966). El cuestionario consta de 8 dimensiones, donde cuatro se refieren a la conducta del profesor (desempeño, impedimento, motivación y intimidad) y cuatro a la conducta del director (aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración), teniendo un total de 64 ítems.

EL OCDQ fue adaptado por Margulies (1965) para ser utilizado en organizaciones no escolares. Con este cuestionario, compuesto de 64 ítems, Friedlander y Margulies (1969) extraen en su investigación ocho dimensiones: desenganche, obstáculos o trabas, espíritu de trabajo, intimidad o familiaridad, distanciamiento, énfasis en la producción, confianza e impulso y consideración.

Stern (1970) generó el OCI- *Organizational Climate Index* como una adaptación y desarrollo del “*College Characteristics Index*”. El OCI fue construido con 300 ítems distribuidos en 30 factores, de los cuales se han extraído: seis factores clima intelectual,

nivel de exigencia, practicismo, apoyo, orden y control de impulso. Las respuestas al cuestionario oscilan entre verdadero y falso y el mismo puede ser utilizado en cualquier tipo de organización.

Likert (1961, 1967), por su parte, desarrolla el POC (*Profile of Organizational Characteristics*), traducido como el perfil de las características organizacionales; es considerado como uno de los cuestionarios más populares y fue construido específicamente para ser utilizado con directivos y supervisores. Tiene un total de 51 ítems y ocho dimensiones: 1. Métodos de mando, 2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales, 3. Naturaleza de los procesos de comunicación, 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción, 5. Toma de decisiones, 6. Fijación de objetivos y directrices, 7. Procesos de control y 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

El *Survey of Organizations* fue desarrollado por Bowers y Taylor (1972) para medir las características globales de una organización acerca de tres características organizacionales: liderazgo, clima organizacional y satisfacción. Para la medición del clima organizacional son consideradas cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos; recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

En la investigación de Lawler *et al.* (1974) surge el *Organizational Climate Questionnaire* el cual tiene 15 ítems con una escala de diferencial semántico de siete puntos. De su aplicación han resuelto cinco factores extraídos del análisis factorial: competencia/eficacia o potencia; responsabilidad; nivel práctico/concreto; orientación al riesgo y; impulso.

Fundamentado en Campbell *et al.* (1971) el *Perceived Work Environment* fue creado por Newman (1975, 1977) y consta de 60 ítems en 11 escalas. Las once dimensiones fueron validadas empíricamente por medio del análisis de componentes principales y son las siguientes: estilo de supervisión; características de la tarea; relación ejecución-recompensa; relaciones con los compañeros; motivación para el trabajo del empleado; equipamiento y disposición de la gente; competencia del empleado; toma de decisiones; espacio de trabajo; presión para producir; responsabilidad/importancia del trabajo.

El cuestionario *Psychological Climate Questionnaire*, desarrollado por Jones y James (1979) se refiere específicamente al clima psicológico. En su composición tiene 145 ítems en 35 escalas y fue diseñado para ser utilizado con el personal de la armada

americana. Una forma reducida de esta escala fue presentada por James y Sells (1981) conteniendo 24 escalas con 115 ítems. Por medio de un análisis de componentes principales se han obtenido en esta última versión seis dimensiones de clima psicológico, siendo cinco generalizables y una idiosincrásica, la cual explica poca cantidad de la varianza. Las dimensiones generales son: características de rol; características del trabajo; características del comportamiento del líder; características del grupo de trabajo; características del subsistema y de la organización.

Koys y DeCottis (1991) subrayan además que para que cualquier dimensión pueda ser incluida en la medida de clima organizacional se han de establecer tres reglas importantes: 1. que sea una medida de percepción; 2. que sea una medida descriptiva (no evaluativo) de las actividades, y; 3. no puede ser un aspecto organizacional o de la estructura organizacional. Estas reglas ayudan en el arreglo de la confusión entre clima y cultura, además de contribuir para distinguir las medidas de clima organizacional de otras medidas organizacionales. Las características sugeridas por Koys y DeCottis (1991) son comprendidas en la concepción de clima psicológico.

En Brasil, se destacan los cuestionarios de Sá Leitão *et al.* (1995) y Bedani (2003). Los primeros autores proponen una metodología de diagnóstico de clima organizacional en ambientes de innovación tecnológica. El instrumento utilizado por ellos fue construido en base a cuatro dimensiones: ocupacional, organizacional, psicosocial y extra-organizacional, y tiene en su versión original 95 ítems, los cuales fueron sometidos a una análisis factorial exploratorio y la versión final del instrumento se presentó con 74 ítems.

El trabajo de Bedani (2003) ha utilizado dos de las dimensiones anteriores: psicosocial y organizacional. Estas dimensiones incluyen siete factores: estilo de gerencia, comprometimiento organizacional, trabajo en equipo, reconocimiento, carga de trabajo, condiciones de trabajo, clareza organizacional e padrón de desempeño. Para evaluar las propiedades psicométricas del cuestionario fue utilizado el análisis factorial exploratorio, confirmando resultados positivos para esta evaluación.

## **2.5 Clima y Cultura organizacional**

Para establecer las principales relaciones entre el clima y la cultura organizacional se evidencian, inicialmente, algunas definiciones de la cultura.

Una de las definiciones más aceptadas y referenciadas de cultura organizacional es la de Schein (1988, p.25):

“Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externas e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”

Según lo anterior, la cultura podría ser considerada como una propiedad de una sociedad independiente y claramente definida, o sea, si es posible demostrar que un grupo determinado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, es posible asumir que tales experiencias comunes, con el pasar del tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que hacen parte y el lugar que ocupan en él. Para llegar a esa visión compartida es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la consciencia. Así, en ese sentido, la cultura es un “producto aprendido de la experiencia grupal”, y consecuentemente algo localizable solamente donde exista un grupo definible y que tenga una historia significativa (Schein, 1988).

Rousseau (2006) evidencia que la cultura está constituida por los valores, normas y formas de comportamiento compartidos por los miembros de la organización y que los investigadores identifican cinco componentes básicos de la cultura organizativa:

- a) Presunciones básicas – son las creencias inconscientes que configuran las percepciones de los miembros en lo que respecta, por ejemplo, al tiempo, la hostilidad ambiental o la estabilidad.
- b) Valores – corresponde a preferencia por unos resultados sobre otros, por ejemplo, el servicio o el beneficio.
- c) Normas de comportamiento – creencias sobre los comportamientos considerados correctos o incorrectos, como la forma de vestir y el trabajo en equipo.

- d) Patrones de comportamiento – son las prácticas reiteradas observables, como la retroinformación sistematizada del rendimiento y la toma de decisiones por las instancias superiores.
- e) Artefactos – está relacionado con los símbolos y objetivos utilizados para expresar mensajes culturales, como los logotipos y los lemas definatorios de misiones.

La cultura es intangible, no está especificada en normas concretas ni la podemos encontrar en el manual de la organización, todavía, tiene una influencia decisiva en el comportamiento de sus miembros, o sea, es intangible pero observable, tal como se refleja en los valores, creencias, normas, ideologías, símbolos, ritos y mitos, cuyos elementos esenciales son compartidos por la mayoría de los miembros, a quienes les son vitales para desarrollar sus actividades y realizarse como personas (Rodríguez y Díaz, 2004)

Algunas características básicas de la cultura organizacional, surgidas después del análisis de definiciones representativas, son: 1. la cultura organizacional se presenta como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad. Así, la cognición compartida, o sea, los significados compartidos, proporcionan a sus miembros inteligibilidad, capacidad interpretativa, sentido de la organización, etc.; 2. la cultura organizacional es definida como un proceso dinámico de constante interacción entre el líder y los otros miembros envueltos en la conquista de los objetivos de la organización y; 3. el líder, considerado el creador y conductor de la cultura, y los miembros organizacionales, de un modo general agrupados en subculturas, son, primordialmente, los actores de la construcción de la cultura (Aguirre, 2004).

Denison (1996) presenta las principales diferencias entre el clima y la cultura organizacional, conceptos que tan comúnmente son utilizados de forma sinónima en la literatura organizacional. El autor apunta que ambos términos representan perspectivas perfectamente distinguibles y que son provenientes de tradiciones antológicas diferentes: el clima está vinculado con planteamientos derivados de la psicología, y la cultura de la antropología, enfocando la participación de la sociología en ambos. Además, evidencia la diferencia entre los dos constructos, estableciendo que la cultura está relacionada con los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados



por supuesto, y que el clima aduce a los factores ambientales percibidos de forma consciente y sometidos al control organizacional que se traducen en normas y en pautas de comportamiento, pudiendo ser subsumido en el ámbito de la cultura.

Rodríguez y Díaz (2004) consideran que existe un cierto grado de confusión en la literatura acerca de si los conceptos de clima y cultura son los mismos, aunque denominados con términos diferentes, o son conceptos distintos en realidad. Los mismos autores enfocan que la cultura de la organización se refiere a los modelos subyacentes o modos de interpretar prácticas formales, tales como sistemas salariales, jerarquía y descripción de puestos de trabajo, valores instaurados, rituales, historias de la organización etc.; o sea, el modelo subyacente que se sigue en la organización al interpretar lo que acontece en ella y el modo en que se articula y se desarrolla todo ello en su dinámica cotidiana. Y el clima organizacional es considerado, por la mayoría de los investigadores, como una medida acerca de las manifestaciones superficiales de la cultura y, en este sentido no es del todo diferente de ésta. Así, la cultura determina el clima y éste la acompaña como un componente más de aquélla.

Silva Vázquez (1996) al analizar las proximidades entre el concepto de cultura y clima, aporta que, aunque la proximidad de los conceptos sea grande, la diferenciación de los mismos plantea otra duda: si la cultura determina el clima o el contrario.

La visión de que la cultura determina el clima es compartida por investigadores como Ashforth (1985), Peiró (1990), Gordon (1985) y Poole (1985). Así, Ashforth (1985) afirma que “existe diferencia real entre la cultura como asunciones compartidas y el clima como percepciones compartidas”, añadiendo que el clima acompaña la cultura, y que la misma es el constructo en el cual habría que incluir como una parte de él al otro constructo de menos fuerza y alcance, que es el clima.

Peiró (1990) al determinar los tres niveles que juzga necesario distinguir en relación con los contenidos de la cultura organizacional, establece que en el primer nivel (nivel observable referido a los productos de la cultura) se encuentra el clima como uno de esos productos y consecuentemente la cultura determina el clima como un producto de la misma. Gordon (1985), en su investigación sobre clima directivo concluye que las percepciones de los directivos reflejan: cómo funciona la compañía y cómo fue

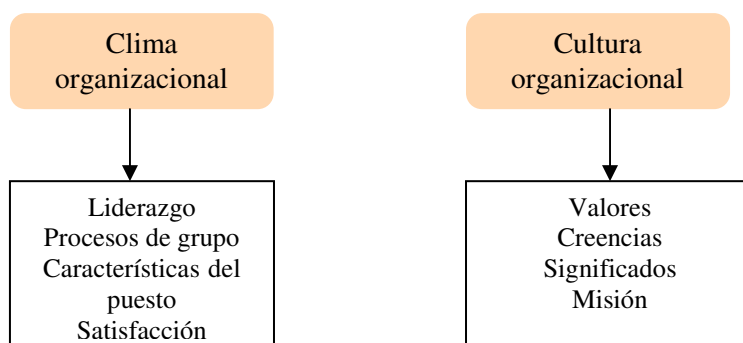
percibido los sistemas de valores culturales que informan las mismas. Y Poole (1985) aporta que el clima sería un producto cultural, por considerar que la cultura es un constructo con mayor profundidad y alcance que el clima.

En cuanto al clima como determinante de la cultura, se puede destacar las consideraciones de algunos investigadores como Payne y Pugh (1976). Estos autores sugieren que el clima corresponde a la valoración de los elementos de la cultura en un determinado momento y que puede actuar como un indicador que permite detectar se la orientación de la cultura es o no adecuada. También apuntan que no hay evidencias empíricas que apoyen esta relación.

Al considerar esas antagónicas concepciones, Schneider (2000) señala que existen relaciones de reciprocidad entre las experiencias y atribuciones del clima y de la cultura, resaltando que el clima causa la cultura, sin embargo la relación inversa también es cierta, constituyendo una complementariedad que revela un solapamiento, aunque con matices que les diferencian.

Ashkanasy *et al.* (2000), apuntan que la diferencia entre la investigación sobre cultura y clima son las distintas variables organizacionales utilizadas en su estudio. Los autores establecen cuales son las principales variables relacionadas con el comportamiento organizacional en las investigaciones sobre el clima y la cultura organizacional (ver figura 12).

**Figura 12. Principales variables organizacionales estudiadas en relación con el clima y la cultura organizacional.**



Fuente: Ashkanasy *et al.* (2000).

Un aspecto importante que demuestra la diferencia entre cultura y clima organizacional es que existe un amplio consenso entre los investigadores de que la cultura sólo puede ser medida a través de la metodología cualitativa, mientras el clima puede ser evaluado mediante la metodología cuantitativa, al estar constituido por las características más superficiales de la organización, siendo habitualmente evaluado con cuestionarios (Rodríguez y Días, 2004).

En ese sentido, Rodríguez y González (1998) manifiestan que cuando encontramos a un concepto tan vago, confuso y complejo, cuya definición teórica no está aún suficientemente consensuada por la comunidad científica, la dificultad de delimitarlo, medirlo y comprenderlo en su totalidad es enorme. Así, para los autores, no existe una metodología desde la que se nos pueda garantizar una medición efectiva y confiable de la cultura en cualquier tipo de organización. Además, no consideran que la metodología cuantitativa sea la más adecuada para identificar elementos inconscientes y valores internalizados, enfatizando que el estudio de la cultura requiere, necesariamente, el uso de la metodología cualitativa como la observación participante, investigación de archivo y perspectiva clínica, pero aunque excelente para describir, explicar y comprender, no lo es tanto para predecir y generalizar. Apuntan que esa metodología es bastante cara y exige mucho tiempo.

En ese aspecto, cabe las observaciones de Ashkanasy y Jackson (2001), los cuales apuntan que en la concepción del clima son considerados algunos aspectos que lo hace limitado para captar la vida psicológica de la organización, como por ejemplo la exclusiva utilización de cuestionario para estudiarlo, unida a ascensión de planteamientos antropológicos al final de los años setenta y a la progresiva influencia de los enfoques cualitativos. Esos factores ocasionaron que el concepto de cultura organizacional desplazara al clima del lugar de privilegio ocupado en la investigación organizacional por más de tres décadas.

Rousseau (2006) aporta que en contraste con el clima, la cultura se aborda con menos frecuencia en los estudios como factor coadyuvante al bienestar de los trabajadores o al riesgo profesional y que esta pobreza investigativa se debe al hecho de la relativa novedad de la cultura como concepto incluido en el estudio de las organizaciones, así como a la existencia de debates ideológicos sobre la naturaleza de la cultura, su

medición (cuantitativa o cualitativa) y la idoneidad del concepto para un estudio transversal.

Una visión del clima y la cultura como constructos coincidentes y complementarios es señalada por Ashkanasy y Jackson (2001) y Ostroff *et al.* (2003), que definen el clima como una descripción, basada en la experiencia, de aquello que la gente observa e informa que les ocurre en una situación organizacional, es decir, que incluye las percepciones de los empleados de lo que es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas( Bernabeu *et al.*, 2005).

La cultura, según Ostroff *et al.* (2003), ayuda a determinar por qué estas cosas ocurren, refiriéndose a las ideologías y supuestos fundamentales. El autor considera que la distinción en la definición entre el qué (clima) y el porqué (cultura) es útil, pues indica tanto la interrelación entre los dos constructos como sus diferencias, así como, apuntan que el conjunto de prácticas, políticas, procedimientos y rutinas es el mecanismo que vincula la cultura y el clima.

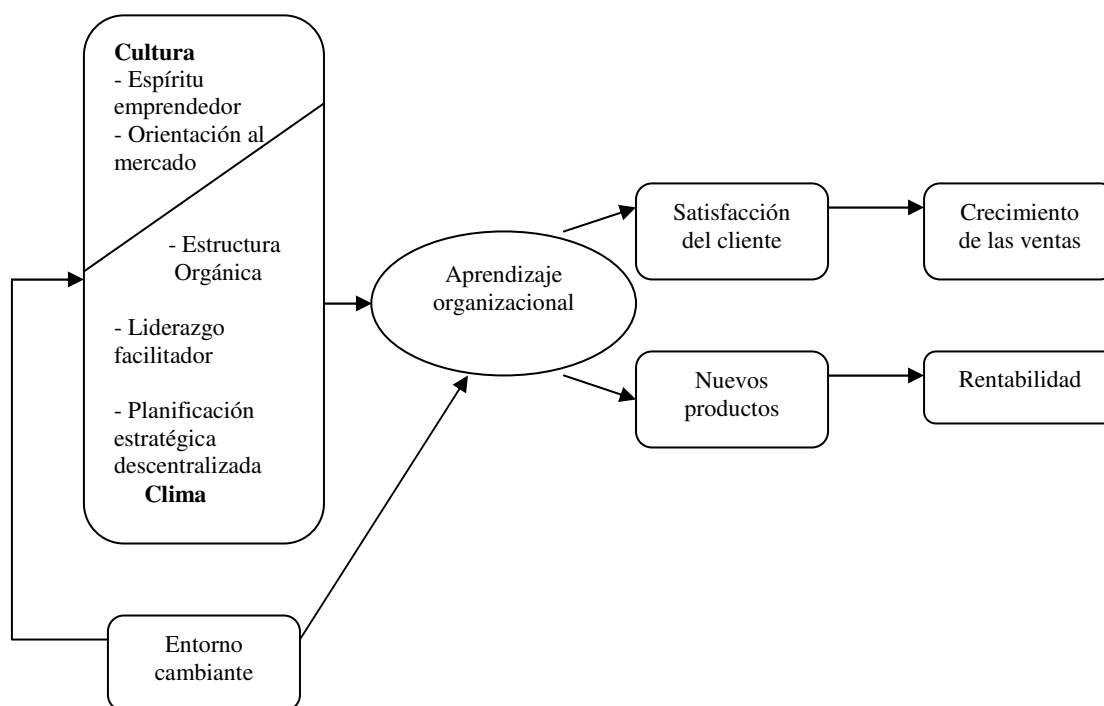
Evidenciando las diferencias entre clima y cultura, Rousseau (1988), establece:

1. El clima es descriptivo, la cultura es en gran parte normativa;
2. El clima es una descripción sumaria y la pesquisa operacional de la cultura es un constructo con ricos detalles.
3. El clima existe en toda la organización (por lo menos en el nivel individual); pero muchas organizaciones no tienen cultura (normas fuertes pueden estar ausentes).
4. Todo individuo en una organización puede experimentar un clima. No todo individuo es parte de una cultura.
5. El clima está unido por percepciones individuales. La cultura es un grupo o fenómeno de la unidad social.

Así, dos conclusiones pueden ser descritas: 1. Existen suficientes semejanzas entre los conceptos de clima y cultura para que la investigación de uno de ellos pueda informar sobre el otro; y 2. las diferencias entre los dos son suficientes para mantener su distinción en conceptualización y operacionalización (Rousseau, 1988).

El estudio de Staler y Narver (1995) consideran que el aprendizaje depende de la cultura y del clima organizacional, definiendo la cultura como “el conjunto de valores y creencias profundamente arraigados que proporcionan normas de comportamiento en la organización”, y el clima organizacional “describe la forma en que la organización operacionaliza su cultura, estructura y procesos para facilitar el logro de los comportamientos deseados”. Además, estos autores identifican cinco elementos importantes relacionados con la cultura y con el clima organizacional para que la organización desarrolle un aprendizaje eficaz. Los elementos son: orientación al mercado y actitud emprendedora, relacionados con la cultura, y liderazgo facilitador, estructura orgánica y abierta, y planificación descentralizada, relacionados con el clima organizacional (figura 13). Esos factores, aunque se traten como dos grupos de variables diferentes, deben ser considerados conjuntamente para evaluar el potencial de aprendizaje de la organización, puesto que, estudiados separadamente explican muy poco, lo que evidencia la sinergia entre ellos (López y Madrid, 1996).

**Figura 13. Organización que aprende**



Fuente: Slater y Narver, 1995.

Pese a defender que el clima está informado por la cultura, Ashforth (1985) afirma que el clima tiene la potencialidad de facilitar y posibilitar una ciencia verdaderamente

integrada de la conducta organizacional, añade, además, que en el clima está la base para la acción.

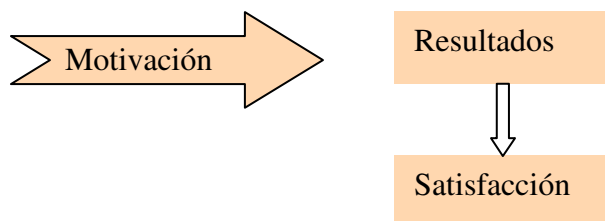
En recientes aportaciones sobre el tema en cuestión, se mantiene la postura de que, aunque exista una diferenciación básica entre clima y cultura, los dos constructos se superponen y son complementarios (Ashkanasy *et al.*, 2000; Denison, 1990; Schneider, 1985, 2000).

En resumen, podemos concluir que el estado de investigación sobre el clima y la cultura organizacional puede ser definido a través de la utilización de algunos adjetivos como vitalidad, diversidad, heterogeneidad y multiplicidad (Alcover, 2005). Las investigaciones sobre clima y cultura pueden beneficiarse recíprocamente surgiendo una “fertilización mutua” (Glick, 1985) considerando como base la intensidad de las semejanzas y diferencias capaces de conducir la comprensión de uno a través del otro, pudiendo también mantenerlos separados en sus aspectos conceptuales o operacionales, no existiendo motivos reales para desistir de la búsqueda de convergencia e integración entre ambos conceptos (Silva Vázquez, 1996; Alcover, 2005).

## 2.6 Clima, motivación y satisfacción.

Se hace importante, para comprender esa relación, establecer la diferencia entre motivación y satisfacción, donde según Koontz y Weihrich (1990) la motivación está relacionada al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta y la satisfacción se refiere al resultado experimentado cuando se cumple un deseo (Figura 14).

**Figura 14. Diferencia entre motivación y satisfacción.**



Fuente: Koontz y Weihrich, 1990.

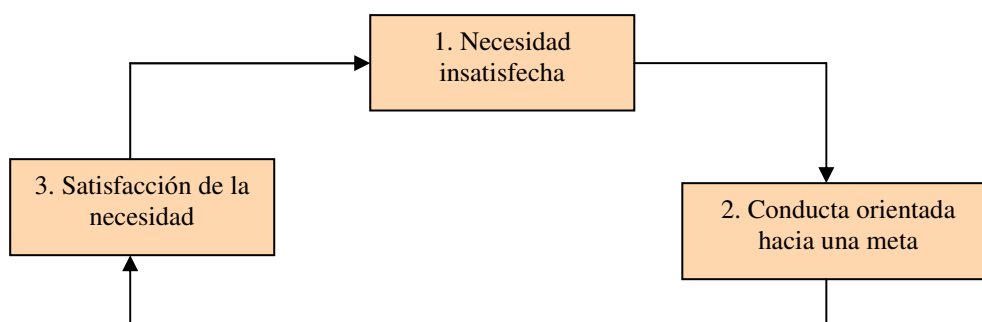
El proceso de motivación es transcrito por Donnelly *et al.* (1999), conforme la figura 15. Estos autores indican que una necesidad no satisfecha es el inicio del proceso de la

motivación. Enfatizan que una persona orientada hacia el éxito está dirigida por el deseo de conseguirlo y motivada por el anhelo de una promoción o de la obtención de un logro con el objetivo de satisfacer la necesidad.

Sobre la motivación, Rodríguez (2003) identifica la distinción de dos dimensiones en la persona humana: sus capacidades, o sea, lo que sabe hacer; y sus motivaciones, es decir, lo que se tiene deseo de hacer.

Las teorías de la motivación más refrendadas son las siguientes: Teoría de David McClelland, Teoría de Maslow, Teoría de Herzberg y Teoría de McGregor (Teoría X y Y).

**Figura 15. El proceso de la motivación**



Fuente : Donnelly, Gibson y Ivancevich (1999)

Sobre la relación entre clima y motivación, Chiavenato (2006) subraya que las organizaciones tienen características propias de cultura y clima organizacional, y que estas variables deben ser observadas y analizadas de manera continua para que resulte en motivación y productividad.

Apunta, además, este autor que el concepto de clima organizacional envuelve factores estructurales como: el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos y actitudes de conducta social que son motivados o sancionados por medio de los factores sociales. Por otra parte, añade que el clima organizacional está relacionado con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser caracterizado como saludable o enfermizo, caliente o

frió, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de la forma como los participantes perciben la organización.

Márquez (2004) evidencia que la diferenciación entre clima y satisfacción no parece clara en la bibliografía. Apunta que, en el contexto del clima organizativo, la variable satisfacción en el trabajo, ha sido estudiada en sus diversas facetas, o sea, la satisfacción incluida como una de las dimensiones del clima. Otros aspectos aportados por la autora son: el clima está basado en macro percepciones y la satisfacción en micro percepciones; y el clima es una cualidad de la organización y la satisfacción está relacionada con el individuo.

Agostini (2001) considera que el clima tiene efecto sobre la motivación, el desempeño humano y la satisfacción en el trabajo. Aclara que, en la práctica, el clima depende de las condiciones económicas de la empresa, de la estructura organizacional, de la cultura organizacional, de las oportunidades de participación personal, del significado del trabajo, de la elección, preparo y entrenamiento de la equipe. Además, manifiesta que estas variables (consideradas variables de entrada del sistema organizacional) influyen las variables dependientes como la motivación, la productividad y los resultados.

La garantía de mantenimiento de determinados niveles de satisfacción se relacionan directamente con la longevidad, salud física, absentismo y *turnover*, involucramiento con la organización, productividad y desempeño y salud mental de los trabajadores (Coda, 1997).

Mencionase, en seguida, algunas investigaciones empíricas que señalan la relación existente entre las variables satisfacción laboral, clima organizacional y otros atributos del ambiente de trabajo que afectan el desempeño de la empresa.

Salgado *et al.* (1996), desarrolló una investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme con el objetivo de encontrar como esos dos constructos se relacionan y en que dimensiones. Estos autores, utilizaron instrumentos multidimensionales como medidas del clima y de la satisfacción laboral en una muestra de 17 trabajadores de una empresa de automóvil, con edad media de 30 años y antigüedad media en la empresa de 4 años y medio. El instrumento de clima organizacional utilizado en la investigación fue el *Work Environment Scale-WES*,



desarrollada por Moos *et al.* (1974), y el de satisfacción laboral fue el *Job Descriptive Index – JD*, lo cual presenta las siguientes medidas: 1. Los compañeros, 2. el trabajo y las tareas, 3. las oportunidades de promoción, 4. el mando y la satisfacción y 5. el salario. En los resultados se encontró que los empleados valoraran positivamente el clima organizacional, principalmente en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Con respecto a la satisfacción laboral, los aspectos más satisfactorios fueron compañeros, trabajo y mando, y los más insatisfactorios fueron posibilidad de promoción y salario.

Al evaluar la relación entre las dimensiones de clima y satisfacción, la investigación demostró que básicamente, satisfacción y clima son variables diferentes y que sólo se relacionan en un aspecto concreto que es la percepción de las relaciones interpersonales. Los autores sugieren que en los diagnósticos de clima organizacional se investiguen y analicen clima y satisfacción separadamente, ya que pueden tener efectos diferentes sobre la productividad laboral.

Robbins (1996) al tratar la satisfacción en los puestos de trabajo indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo adecuadas y apoyo de los colegas de trabajo. Además, el autor establece las relaciones entre satisfacción y productividad, satisfacción y absentismo y satisfacción y rotación.

Considerando la relación entre satisfacción y productividad indica que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. La relación entre satisfacción y absentismo es considerada consistentemente negativa, aunque con una correlación moderada. Apunta que este hecho se debe a factores externos, como por ejemplo el pago de prestaciones generosas por enfermedad. En la relación establecida entre satisfacción y rotación, afirma que la satisfacción se relaciona negativamente con la rotación, pero con una correlación más fuerte que la encontrada en el caso del absentismo, lo que, según el autor, se justifica por la existencia de otros factores como: las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y el tiempo de permanencia en la organización.

Wiley y Brooks (2000) abordan que en los últimos 20 años surgió un significativo interés en la investigación que estudia la relación entre como los trabajadores describen su ambiente de trabajo y el relativo éxito de esos ambientes. Estos autores subrayan que Wiley (1996) desarrolló un estudio para identificar los elementos del ambiente de trabajo (según lo descrito por los empleados) que se correlacionan, o se vinculan, a los resultados críticamente importantes de la organización, como la satisfacción del cliente y el desempeño de los negocios.

Así, Wiley (1996) resumiendo aproximadamente 20 estudios publicados, los cuales incluyen estudios de caso cualitativos y empíricos cuantitativos, desarrolló un modelo comprehensivo para integrar todos esos trabajos. El modelo, denominado “*linkage research*”, sugiere que ciertas prácticas gerenciales y organizacionales en un determinado ambiente de trabajo, generan una fuerza más energizada y productiva del empleado. Así, cuanto más energizada y productiva es la fuerza de trabajo, mayor la satisfacción del cliente y más fuerte el desempeño a largo plazo de los negocios de la organización.

Se desprende de lo expuesto que diversos factores del ambiente laboral influyen en el desempeño organizacional. Aspectos como las prácticas gerenciales y la conducta del líder son indispensables para generar los cambios organizacionales necesarios para la implementación y ejecución de la estrategia empresarial.

El diagnóstico y monitorización de la percepción de los empleados respecto al clima organizacional, la cultura organizativa y la satisfacción laboral son de máxima importancia para el direccionamiento de la empresa en la obtención de sus objetivos estratégicos. Los conceptos de cultura y satisfacción, aunque presenten algunas características que se coadunan con el de clima organizacional, son esencialmente diferentes en su operacionalización. De esta forma, la elección del estudio sobre el clima organizacional en esta investigación está fundamentada en su definición conceptual que lo distingue de los otros conceptos y en la forma de operacionalizar esta variable.

## **CAPÍTULO III**

# **EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### 3.1 El cuadro de mando integral en el sistema de información para la gestión.

La necesidad de obtener un sistema informativo de gestión, elaborado como un útil estratégico capaz de generar ventajas competitivas, presupone la constitución de un sistema de información multidimensional y multicriterio, considerando que tendrá que ofrecer y cubrir diversificados objetivos y necesidades de diferentes usuarios, suministrando de manera simultánea informaciones útiles desde diferentes puntos de vistas internos y externos (Blanco *et al.*, 1999).

El sistema contable de gestión (SCG) está relacionado con el conjunto de prácticas de gestión capaces de proporcionar información de múltiples características como: externa, interna, financiera y no financiera, que los directivos utilizan para lograr sus metas organizacionales (Chenhall, 2003).

La información contable de gestión se puede agrupar en cuatro dimensiones: amplitud, oportunidad, agregación e integración, las cuales presentan las siguientes características: amplitud – hace referencia a la orientación, horizonte temporal y cuantificación de la información ; oportunidad – está relacionada con la disponibilidad de la información en el momento necesario para la toma de decisiones; agregación – se refiere al suministro de información procesada y agrupada en líneas básicas de producto, departamento o en períodos de tiempo e; integración – aduce al suministro de información que interrelacione diferentes departamentos o servicios, con el objetivo de fomentar la gestión de manera simultánea y coordinada entre todos los departamentos o servicios de la empresa ( Chenhall y Morris, 1986). Un enfoque de las principales características de los sistemas contables de gestión tradicionales e innovadores, presentado por estos autores, con base en esas dimensiones, puede verse en la tabla 12.

En este contexto, conviene establecer la diferencia entre la Contabilidad para la Gestión y la Contabilidad para la Gestión Estratégica. Así, mientras aquella se encarga de satisfacer las necesidades informativas de los directivos que se encuentran dentro de los límites de la empresa, ésta tiene el propósito de suministrar a los directivos información adecuada capaz de permitir la obtención de alguna ventaja competitiva respecto a las demás fuerzas competitivas mediante el análisis del interior y exterior de la empresa

desde una perspectiva estratégica, con el enfoque, en todo momento, de la importancia del entorno competitivo (Escobar, 1999).

**Tabla 12. Uso del SCG de forma Tradicional vs. Innovador**

<b>Características el SCG</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Innovador</b>
<b>Amplitud</b>	Centrada en hechos dentro de la organización. Cuantificada en términos monetarios. Relacionada con datos históricos.	Centrada en el entorno externo. Cuantificada en términos monetarios y no-monetarios. Relacionada con datos futuros (en términos probabilísticas).
<b>Oportunidad</b>	Bajo grado de <i>reporting</i> . Orientación al corto plazo.	Información dinámica y exógena (alto grado de reporting y orientación al largo plazo).
<b>Agregación</b>	Información poco agregada por período de tiempo y área funcional (datos no procesados).	Información muy agregada por período de tiempo y área funcional.
<b>Integración</b>	No coordinada con las distintas secciones dentro de la organización. No objetivos precisos para las actividades y su interrelación en el departamento.	Objetivos precisos para las actividades y su interrelación con los departamentos. Informes sobre interacciones dentro cada subunidad.

**Fuente:** adaptado de Chenhall y Morris (1986)<sup>20</sup>.

La exclusiva utilización de medidas financieras en el ámbito de la gestión empresarial empezó a ser cuestionada a partir de 1950. En esta época, se destaca el proyecto de medición llevado a cabo por General Electric, lo cual resultó en la ampliación de los parámetros de medición a otros indicadores que permitieron obtener un diagnóstico de las áreas más importantes de la organización (Amat Salas, 1992).

El instrumento de control utilizado por General Electric fue el Cuadro de Mando<sup>21</sup>, implementado con el objetivo de hacer el seguimiento de sus procesos y controlar la consecución de objetivos a corto y largo plazo.

<sup>20</sup> CHENHALL, R. H., y MORRIS, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems, *The Accounting Review*, vol. 61, enero, pp. 16-35; Tabla presentada en Naranjo-Gil y Álvarez-Dardet (2005).

Contrasta (2004) en un intento de aclarar los conceptos de Cuadro de Mando (CM) y Cuadro de Mando Integral (CMI) apunta algunas consideraciones acerca de esas terminologías. Esas aportaciones surgen por el hecho de la antigua utilización de la terminología Cuadro de Mando en la literatura y de la subsiguiente denominación en castellano “Cuadro de Mando Integral” para hacer referencia a la herramienta de gestión estratégica desarrollada por Kaplan y Norton titulada *Balanced Scorecard*.

Así, el autor expone que el término Cuadro de Mando es proveniente del francés “*Tableau de Bord*”, y actualmente, consiste en un conjunto de medidas o indicadores, en general del área financiera, que ayuda a los directivos de las empresas medir el estado de salud de la misma. En cuanto el Cuadro de Mando Integral consiste en una metodología que tiene como objetivo trazar el plan estratégico de la empresa y alinear todas sus actuaciones, de forma que converjan en una dirección única que sea la adecuada para llegar a alcanzar los objetivos que forman la referida estrategia.

En esa misma línea, Santos e Hidalgo (2005) subrayan que el concepto de CM es derivado del término francés *tableau de bord*, donde su traducción significa “tablero de mandos, o cuadro de instrumentos”. Tiene su origen a mediados del siglo XX, pero es alrededor de 1948 cuando aparece la noción de CM empresarial en Estados Unidos. Su desarrollo comprende cinco ideas básicas: herramienta de ayuda en el proceso de toma de decisiones; diseño sencillo y eficaz; considera indicadores financieros y no financieros; flexible delante de los cambios y progresos del entorno y genera motivación a todos los niveles de responsabilidad.

Podemos establecer como los principios básicos que sustentan el CM los siguientes: el establecimiento de objetivos, la determinación de las variables principales que permiten la consecución de estos objetivos y el control de éstos a través de indicadores (Banegas *et al.*).

---

<sup>21</sup> Instrumento utilizado por un gran número de empresas, sobre todo, en Francia, a partir de los años setenta. Originalmente, el Cuadro de Mando incorporaba en un documento único varios ratios para el control financiero de la empresa, y con el pasar del tiempo fue evolucionando hasta incorporar no sólo ratios financieros sino también indicadores no financieros necesarios para controlar los diferentes procesos de negocios (Santos y Hidalgo, 2005).

Las principales diferencias entre estas dos herramientas de gestión son presentadas en la tabla 13.

**Tabla 13. Principales diferencias entre el Cuadro de Mando y el Cuadro de Mando Integral.**

	<b>Cuadro de Mando</b>	<b>Cuadro de Mando Integral</b>
<b>¿Qué es?</b>	Instrumento de medición de factores claves de éxito.	Instrumento de gestión estratégica.
<b>Objetivos</b>	Canalizar gran parte de la información contable que demanda los directivos.	Articular la correcta implantación de la estrategia.
<b>Sistemas de medición</b>	A través de indicadores financieros y, posteriormente, no financieros.	A través de indicadores financieros y no financieros.
<b>Proceso de selección de indicadores</b>	Sin un criterio definido “a priori”: intuición y experiencia.	A través de un método estructurado basado en las relaciones causa-efecto vinculadas a la estrategia.
<b>Soportes del diseño</b>	Carece de un mapa de trabajo para guiar el diseño del CM.	Existe un mapa de trabajo para guiar la selección de indicadores: modelo de negocio que refleja interrelaciones entre sus diferentes componentes.
<b>Proyección temporal</b>	Seguimiento de resultados históricos	Marca el camino para alcanzar la visión del negocio.
<b>Enfoque</b>	Parcial: no ofrece una visión de conjunto de la organización.	Integrador: ofrece una visión de conjunto de la organización.

**Fuente :** Santos y Hidalgo (2005).

La visión de integración entre el CM y el CMI es compartida por investigadores como Ballvé y Amat (2006), Contrasta (2004), Santos y Hidalgo (2004), López Viñegla (2003), entre otros.

Los autores concuerdan que ambas herramientas de gestión manejan indicadores y están orientados a ayudar a los directivos en la tarea de llevar el rumbo de la empresa, con el énfasis de que la medición es el principal nexo entre los dos sistemas de gestión. Además, apuntan que el CMI recoge ideas que ya existían alrededor del CM, tornando

el cuadro de mando parte integrante del cuadro de mando integral. Aun sean diferentes, las dos herramientas no compiten entre sí, sino que, si se diseñan e implementan de forma correcta, pueden funcionar simultáneamente.

Por su parte, López Viñegla (2003) al abordar la distinción entre los dos conceptos, establece la necesidad de recurrir a la evolución del concepto de *Balanced Scorecard*, donde en su origen se constituía como una mera herramienta de medición (1992), posteriormente evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral (1996) y, actualmente, resulta útil en la llamada gestión estratégica integral. Esa trayectoria está fundamentada en el aumento del alcance y complejidad relativo al diseño e implantación de la propia herramienta, aspecto que se ha traducido en el aumento del valor para la empresa.

Apunta, aun el autor, que el *Balanced Scorecard* presenta como objetivo final la correcta implantación de la estrategia por medio de una coherente definición de objetivos, relacionados de forma eficaz y alineados en función de la misma. Una vez definidos esos objetivos, el paso siguiente es la determinación de los indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño, donde entra en escena el cuadro de mando.

Para muchos directivos esas herramientas parecen iguales, sin embargo, son diseñadas para propósitos diferentes y presentan sus peculiaridades. Así, el CM mejora los procesos de diagnósticos y toma de decisiones, asegura un mejor control al ofrecer información confiable y extinguir datos pocos relevantes o excesivos. Por su parte, el CMI presenta su utilidad para comunicar e implementar la estrategia, convirtiéndola en una serie de relaciones de causa y efecto que conllevan a los resultados de la empresa (Kaplan y Norton, 1992).

En la opinión de Ballvé y Amat (2006) la utilización del CM o del CMI depende de algunos requerimientos (ver figura 16).



**Figura 16. Requerimientos de diseño o uso del CMI y del CM**

Requerimientos de diseño o uso	Cuadro de mando		Cuadro de Mando Integral
Madurez de la compañía	Bajo		Alto
Conocimiento de la compañía	Bajo		Alto
Conocimiento del negocio	Bajo		Alto
Capacidad de Recursos Humanos	Bajo	↔	Alto
Inversión en sistemas	Bajo		Alto
Tiempo para pensar	Poco		Mucho
Utilización de sistemas formales	Informal		Formal
Entorno	Cambiante		Predecible
Necesidad	Información		Alineación

**Fuente :** Ballvé y Amat, 2006.

La ventaja principal del *Balanced Scorecard* en relación a los cuadros de mando tradicionales es la consistencia interna que se obtiene entre objetivos estratégicos e indicadores (Kaplan y Norton, 1996a).

Santos y Fidalgo (2005) apuntan como principal inconveniente del CM la ausencia de conexión entre los diferentes indicadores.

Para Kaplan y Norton (1996b) el *Balanced Scorecard* supera la deficiencia de los sistemas de gestión tradicionales relacionada con la incapacidad de vincular la estrategia a largo plazo de las compañías con sus acciones a corto plazo.

En este sentido, la implantación del *Balanced Scorecard* se comprende como un proceso descendente que consiste en la traducción de la misión y de la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos capaces de inducir a la ejecución de acciones concretas (Martínez y Heredia, 2003).

### 3.2 Características generales del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*).

El cuadro de mando integral es una herramienta de control de gestión que proporciona un modelo de medición fundamentado en una estructura informativa basada en indicadores financieros y no financieros, con el objetivo de obtener datos coherentes,

coordinados y de carácter multidimensional, respecto a la evolución y proyección futura de los parámetros esenciales para planificación, gestión y control estratégico (Fernández-Feijóo *et al.*, 2003).

La filosofía básica del CMI se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el valor de las empresas está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles. Otro principio que fundamenta este modelo es el hecho de que las mediciones de las actuaciones sobre la base de datos contables y financieros por sí sólo, no resultan suficientes, pues los aspectos financieros a corto plazo no garantizan el éxito futuro. Así, Kaplan (1994) subraya que el ámbito de la contabilidad de gestión debe contemplar no sólo medidas de carácter financiero, sino también medidas de carácter no financiero, pues considera que los objetivos financieros, probablemente, no serán los indicadores más importantes a corto plazo del éxito a largo plazo de las organizaciones.

López Gordo (2006) apunta que los principales componentes del CMI son la misión, las estrategias y los indicadores del logro de los objetivos que son definidos en las distintas perspectivas. La misión es establecida, generalmente, en términos cualitativos y tendrá su utilidad como marco de referencia interno para poner énfasis en la estrategia y como elemento para su comunicación al medio externo. Las estrategias son definidas, normalmente en términos cuantitativos y se relacionan con los grandes objetivos que envuelven a toda la organización, los cuales, teniendo por base la filosofía del CMI, se dividen en las cuatro perspectivas del mismo. En cuanto a los objetivos estratégicos, ellos se quedarán divididos en subobjetivos capaces de lograr el éxito de aquéllos.

Se hace necesario, delante de ese planteamiento, el esclarecimiento del concepto de estrategia, misión, visión y objetivos o metas de la empresa. Así, Olve *et al.* (2000) establecen las siguientes definiciones sobre esos elementos:

- Visión – es la descripción imaginativa del papel y de los objetivos futuros de una organización;
- Declaración de la misión – define el ámbito de actuación al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y con las expectativas de las personas que tiene intereses en ella.

- Estrategias – están relacionadas a los principios que muestran cómo se deben alcanzar los principales objetivos de una organización en un determinado período. Consiste en la lógica general para la obtención de los objetivos.
- Objetivos o metas – indican, de una forma más específica que una declaración de misión, lo que es necesario alcanzar y cuando se deben obtener los resultados.

En ese contexto, Kaplan y Norton (2001) proponen cinco principios comunes para una organización basada en la estrategia: 1. traducir la estrategia a términos operativos; 2. alinear la organización con la estrategia; 3. hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo; 4. hacer de la estrategia un proceso continuo; 5. movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos (ver figura 17). Se esclarece la esencia de estos principios a seguir.

Principio 1. Traducir la estrategia a términos operativos.

En ese principio el mapa estratégico es definido como una estructura lógica y completa para describir la estratégica de la empresa, donde proporciona las bases para el diseño de un CMI. La descripción de cómo crear valor para los accionistas a partir de activos intangibles es proporcionada por el mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del cuadro de mando integral.

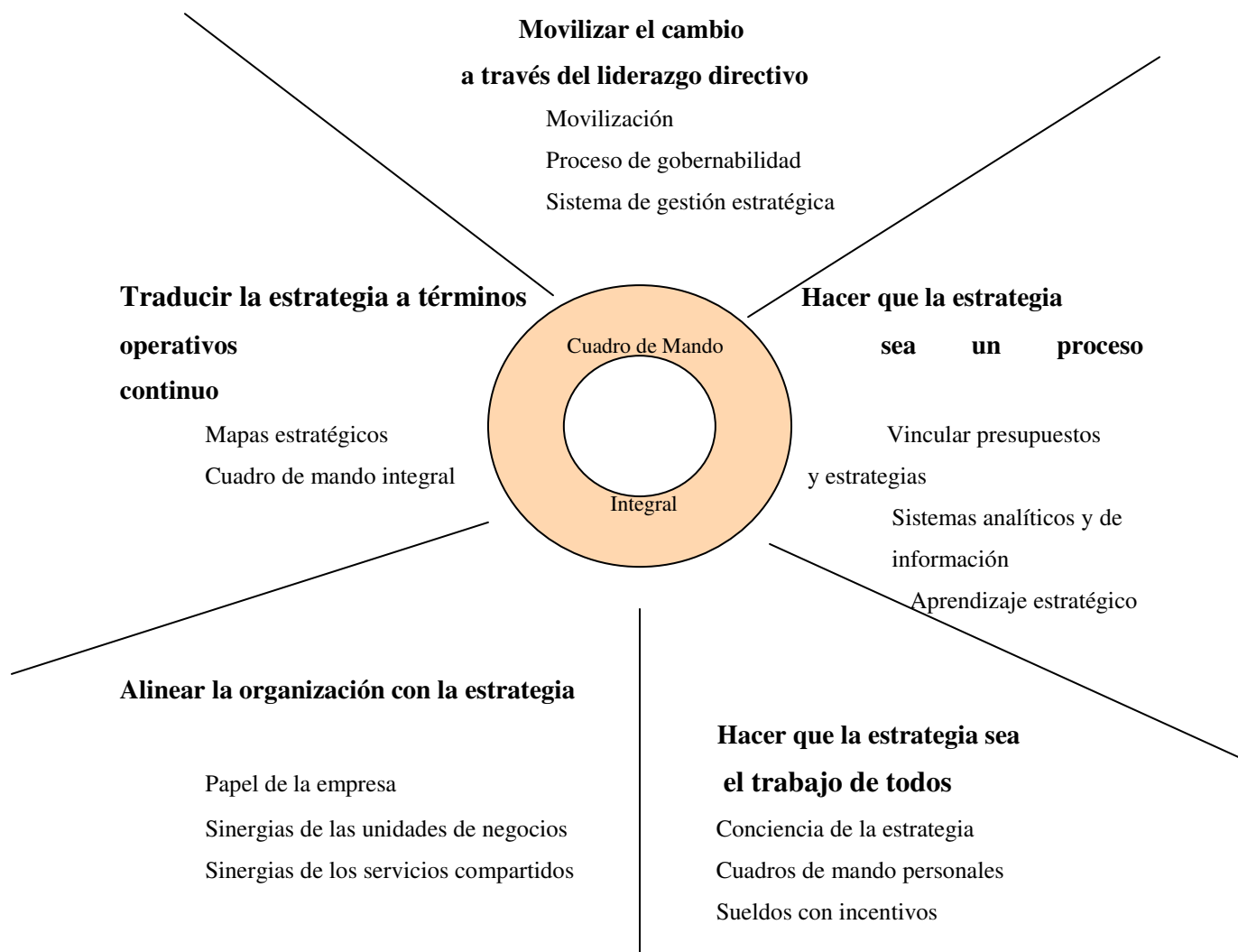
Principio 2. Alinear la organización con la estrategia.

Establece que las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas para que la actividad de la empresa sea algo más que la suma de sus partes.

Principio 3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.

En este principio se preconiza la necesidad de que todos los empleados deben comprender la estrategia de la organización y que realicen su trabajo diario de forma que puedan contribuir a su éxito. En este sentido, la estrategia debe ser comunicada en su totalidad desde arriba hacia abajo. Los sistemas de compensación, al ser vinculados al CMI, proporcionan interés de los empleados en todos los componentes de la estrategia, los cuales se sienten motivados para aplicarla.

**Figura 17. Los principios de una organización basada en la estrategia.**



**Fuente:** Kaplan y Norton, 2001.

Principio 4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Parte del énfasis dada a la gestión de la estrategia en las organizaciones. Ese proceso incluye la gestión táctica y la gestión estratégica en un proceso continuo, lo que apunta a tres importantes aspectos: vinculación de la estrategia con el proceso presupuestario; introducción de reuniones con directivos para revisar la estrategia y el desarrollo de un proceso para aprender y adaptar la estrategia. En ese último aspecto se observa la utilización de reuniones para determinar si habían surgido nuevas oportunidades estratégicas que no aparecían en los CM, donde se puede diagnosticar ideas y nuevos

aprendizajes en la organización. Las prioridades y los cuadros de mando se actualizan inmediatamente, sin esperar el ciclo presupuestario del año siguiente.

Principio 5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Para la creación de una organización basada en la estrategia se hace de extrema importancia la participación del equipo directivo. Los cambios exigidos en la implementación de la estrategia requieren un trabajo en equipo para coordinarlos, de esa forma, se los que dirigen la organización, no lideran al proceso de forma enérgica la estrategia no podrá ser aplicada y la oportunidad de obtener resultados satisfactorios se perderá.

Para Amat y Dowds (1998) las principales características que definen el *Balanced Scorecard* serían:

- Traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Auxilia en la comunicación de la estrategia a toda la organización y a convencerla de que la estrategia es adecuada, a través de tres elementos: comunicación de abajo arriba y de arriba abajo, fijación de objetivos, y vinculación de los objetivos con los incentivos.
- Ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la empresa. Apunta para el establecimiento de una política de incentivos que sea adecuada a los objetivos y a la cultura de la empresa, así como al perfil de los empleados.
- Es considerado como más que un sistema de información y control, ya que además es un sistema de comunicación, de motivación y de formación.
- Su utilización obliga la integración del proceso de planificación, y de la presupuestación, con la estrategia planificada.
- A través de la selección de los factores clave de éxito y los procesos críticos de la organización, resulta favorecer la reingeniería y la mejora continua.
- Auxilia la revisión permanente de la estrategia, lo cual se obtiene a través del feedback, por medio de la revisión de las hipótesis básicas de la estrategia, realizando los ajustes necesarios, y redefiniendo la estrategia.

El CMI es un sistema de gestión en el que, además de utilizar indicadores financieros y no financieros como medida de control de la estrategia de la unidad económica, define las relaciones causa-efecto que unen los índices de consecución y torna posible acompañar la forma en que las variaciones de unos indicadores provienen de las de otros, el que proporciona una secuencia lógica para conducir la estrategia hacia los objetivos finales deseados por la organización (De Araújo y De Araújo, 2007).

En opinión de De La Torre (2006) el CMI no es sólo un conjunto de indicadores que miden la situación y evolución de la empresa, indicadores que aisladamente miden las variables que se han considerado claves del éxito, sino que, de modo contrario, se trata de indicadores conectados entre sí, con el objetivo de alcanzar metas comunes, de esa forma, cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe conformar un elemento más de una cadena de relaciones causales, de forma que queda perfectamente identificado el mensaje que se trata de comunicar, el significado de la estrategia de la organización en la que se está implantando el CMI.

Kaplan y Norton (2004a) proponen que las empresas mantengan sus indicadores financieros con el objetivo de sintetizar los resultados de las acciones anteriormente realizadas, pero que equilibren esos resultados con indicadores no financieros en otras tres perspectivas: clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Los indicadores de esas últimas perspectivas representan los inductores, los indicadores adelantados, de los futuros resultados financieros.

Así, el *Balanced Scorecard* se fundamenta y elabora, por lo menos, en torno a cuatro perspectivas diferentes que corresponden a las áreas claves de la organización: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Aunque esas sean las perspectivas clásicas o tradicionales de ese instrumento, se puede añadir otras perspectivas de acuerdo con las características de la organización y su mapa estratégico.

Esas perspectivas son caracterizadas por Kaplan y Norton (2001) como sigue:

- **Perspectiva financiera** – está relacionada a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva del accionista.

- **Perspectiva del cliente** – la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- **Perspectiva del proceso interno** – las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento** – las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

La perspectiva financiera trata de potenciar la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la firma, los cuales deben estar conectados con todas las otras perspectivas; la perspectiva del cliente analiza la percepción de la empresa por parte del cliente; la perspectiva de los procesos internos intenta buscar la excelencia en los procesos internos; y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento dirige la atención hacia aquellos recursos que son clave para mejorar y innovar.

Para López Viñegla (2003) en el *Balanced Scorecard* los indicadores de resultados<sup>22</sup> (*outcome measures*) se conectan con factores que proporcionarán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados<sup>23</sup> (*performance drive*). Resalta, también, que las relaciones que se establecen en un mapa estratégico son entre objetivos, no entre indicadores, donde estos últimos sirven para la medición de los objetivos. Este autor propone el siguiente ejemplo de una cadena de relaciones causales que puede ser aplicado en cualquier empresa (ver figura 18):

Como puede observarse en la figura 18, en el área de aprendizaje y crecimiento la empresa podría establecer inicialmente como objetivo pertinente una serie de planes de incentivos, de manera que los empleados se sientan más satisfechos con la ejecución de su trabajo y se tornen más eficientes. De esa forma, como consecuencia, la calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo fundamental para el área de procesos internos de la empresa. Esos aspectos generarían una satisfacción del cliente, lo que puede traer su fidelización, y consecuentemente llevar a mayores ventas, aumentando los beneficios, lo que representa una incidencia en la estrategia de crecimiento de la

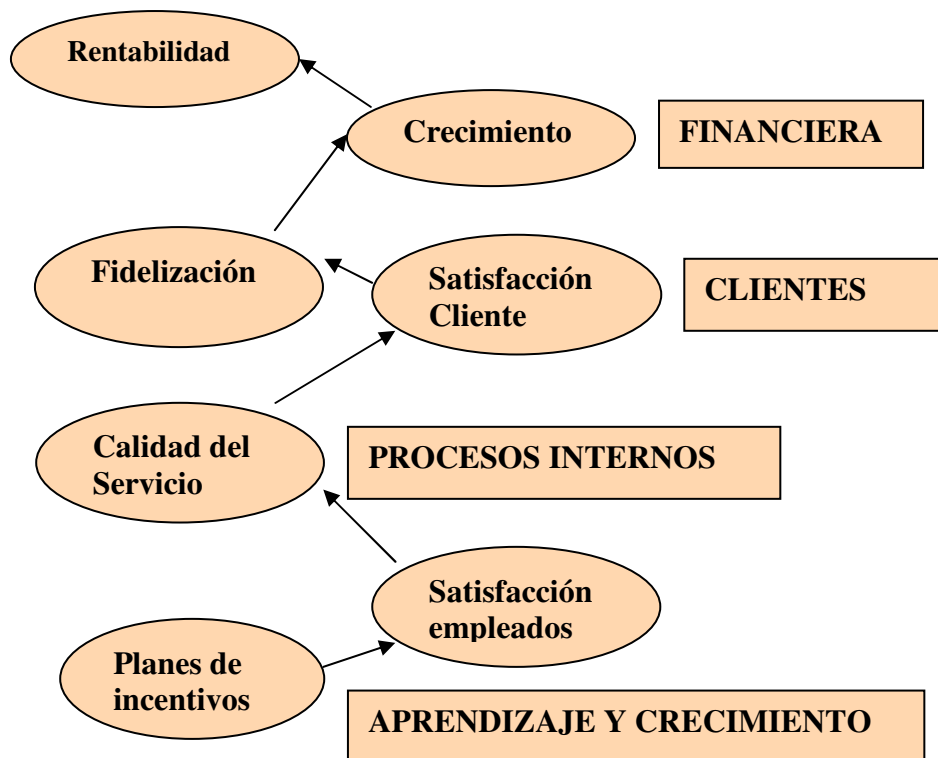
---

<sup>22</sup> Los indicadores de resultados son los propuestos en las perspectivas financiera y del cliente

<sup>23</sup> Los inductores de resultados son los propuestos en las perspectivas de proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

empresa desembocando en una mayor rentabilidad y una importante creación de valor, aspectos importantes del área financiera de la empresa.

**Figura 18. RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE OBJETIVOS**



**Fuente:** López Viñegla (2003)

Una innovación en el desarrollo e implantación del CMI es el mapa estratégico, que consiste en la descripción de la estrategia de la empresa con explícitas relaciones causa-efecto entre los objetivos propuestos en cada una sus cuatro perspectivas clásicas (Kaplan y Norton, 2004a)

Para que la estrategia sea ejecutada de manera satisfactoria es necesaria la actuación de tres componentes: describir, medir y gestionar la estrategia. La filosofía de éstos tres componentes consiste en que: no se puede gestionar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir (Kaplan y Norton, 2004a)

Aunque existan evidencias de éxito en la implantación del CMI, dicha herramienta de gestión no está exenta de críticas. En la tabla 14 se expone las principales limitaciones que se han puesto de relieve por diferentes autores.



**Tabla 14. Principales limitaciones del Cuadro de Mando Integral.**

Limitaciones del Cuadro de Mando Integral ( <i>Balanced Scorecard</i> )	Poco énfasis en la literatura al respecto a la manera en la que medios y fines deben estar vinculados analíticamente (Otley, 1999).
	La excesiva simplicidad de las relaciones causales propuesta por sus creadores (Otley, 1999).
	La necesidad de utilización conjunta de herramientas tradicionales, como por ejemplo la presupuestación, en su desarrollo (Otley, 1999).
	Considera al cliente como único agente del entorno (Bontis <i>et al.</i> , 1999).
	Presenta el carácter de documento interno (Bontis <i>et al.</i> , 1999).
	Las dificultades para su implantación en la organización al ser considerado un modelo de control jerárquico descendente (Norreklit <i>et al.</i> , 2000).
	La relativa rigidez del CMI al tener que encasillar en una u otra perspectiva los factores clave de éxito (Bontis <i>et al.</i> , 1999; López Gordo, 2006).
	La generalización de la existencia de causalidad en la cadena de relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diferentes perspectivas del CMI (Norreklit <i>et al.</i> , 2000).
	La escasa atención prestada en la literatura respecto al proceso de formulación de la estrategia (Navarro Ruiz, 2003).
	El uso excesivo de controles puede conducir a una resistencia u oposición de los empleados. Así, las medidas de funcionamiento deben ser completas, medibles y controlables, pues si no se cumplen por los menos uno de estos criterios, los medidores no se vincularán a las actividades diarias de los empleados (Inamdar <i>et al.</i> , 2000).
	La resistencia al cambio organizacional por parte de los empleados, pues en la ejecución global del CMI se generan varios cambios parciales y el CMI no aporta una guía que facilite esos cambios operacionales (Bourne, M., 2003).

**Fuente:** Elaboración propia.

En este contexto, es conveniente destacar las críticas hechas por Voelpel *et al.* (2006) al *Balanced Scorecard*, las cuales son contestadas por Kaplan y Norton (2006a) con base

en la literatura académica que fundamenta la creación y desarrollo de este instrumento de gestión estratégica.

Voelpel *et al.* (2006) hacen alusión al BSC como una herramienta de medida relativamente rígida; como un sistema estático incapaz de actuar frente a los desafíos de la alta competitividad y los cambios del mundo; un instrumento limitado por presentar énfasis de documento interno, por tratar la innovación como un proceso rutinario y por ser difundido como un sistema de pensamiento mecánico y lineal.

Las refutaciones a estas críticas son hechas por Kaplan y Norton (2006) basándose en toda la base literaria inherente al *Balanced Scorecard*. Así, la negatividad incorporada al BSC por Voelpel *et al.* (2006) es categóricamente ignorada al considerar que estos autores desconocen todas las referencias y prioridades establecidas en los libros y artículos de los creadores de esta herramienta de gestión.

### **3.3 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la gestión del cuadro de mando integral.**

Una vez analizadas las anteriores perspectivas e identificado los aspectos críticos para la organización, la etapa siguiente consiste en dotar a la entidad de medios necesarios para la obtención de los objetivos planteados en cada una de las tres perspectivas.

Así, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están vinculados a la adecuada infraestructura de la empresa en relación con los medios humanos (perspectiva de aprendizaje) y en relación con los medios materiales (crecimiento) (García *et al.*, 1999).

El factor humano adquiere extrema importancia en esa perspectiva, siendo un elemento primordial para la consecución de los objetivos establecidos en las anteriores perspectivas, considerando que empleados motivados y dispuestos a contribuir para que la empresa obtenga la meta deseada es una condición indispensable para el logro de esos objetivos.

De la misma forma, los recursos materiales, como por ejemplo, el sistema de información, son fundamentales para el éxito de la consecución de los objetivos estratégicos empresariales.

Surge, en este contexto, la atención para el concepto de aprendizaje organizativo, definido por Pérez et al. (2005, p.160) como “un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que permitan a la organización una mejora en su desempeño.”

Real *et al.* (2006) defienden que lo más importante para las empresas no es la acumulación de conocimiento<sup>24</sup>, sino la capacidad de aprender continuamente al crear nuevos conocimientos, transferirlos e aplicarlos<sup>25</sup>. En un entorno empresarial en el que se presenta cambios continuos, la habilidad de aprender de forma más rápida que los competidores puede ser considerada la única fuente de ventaja competitiva sostenible (Stata, 1989; McGill y Slocum, 1993; Nevis *et al.*, 1995; Lei *et al.*, 1999).

En opinión de Pérez *et al.* (2005) el proceso de aprendizaje comprende cuatro dimensiones: adquisición de conocimiento, distribución, interpretación y memoria organizativa. Esas dimensiones se caracterizan conforme se expone en la tabla 15.

Diversos autores asocian el aprendizaje organizativo con una mejora en los resultados obtenidos por la organización, sin embargo existe una gran disparidad sobre lo que se entiende por resultados empresariales. Así, Real *et al.* (2006) señala la capacidad del aprendizaje organizativo para influir de forma positiva sobre los resultados en el ámbito financiero, sobre los resultados que tienen relación con los grupos de interés en la organización o sobre los resultados operacionales.

Otro término que merece destacar es el “conocimiento”, factor clave de la actual Sociedad del Conocimiento, estrechamente relacionado al aprendizaje. En opinión de García (2005) el aprendizaje implica el descubrimiento, retención y explotación del conocimiento almacenado, reconocido como una acción que toma el conocimiento como *input* y genera un conocimiento nuevo como *output* (Tejedor y Aguirre, 1998).

---

<sup>24</sup> Enfoque estático.

<sup>25</sup> Enfoque dinámico.

**Tabla 15. Dimensiones del proceso de aprendizaje.**

Dimensiones	Características
Adquisición de conocimiento	La adquisición de conocimiento puede ocurrir a través del desarrollo interno o la adquisición externa, la cual adopta formas múltiples clasificables en contractuales y no contractuales. Las formas no contractuales de obtención de conocimiento son la obtención directa del conocimiento y la imitación de las prácticas desarrolladas por los competidores, ya las formas contractuales son la compra y los acuerdos de cooperación.
Distribución del conocimiento	Está relacionado con la necesidad de compartir el conocimiento para que la empresa pueda aprender. Así, el conocimiento debe ser analizado desde una perspectiva global, con aportaciones, sugerencias e interrogantes provenientes de diferentes partes de la organización.
Interpretación	A través de esa dimensión los individuos desarrollan mapas cognitivos sobre los diferentes dominios en los cuales operan. La acción coherente y colectiva es la clave de la interpretación, donde se hace necesario el logro de una visión compartida por parte de los individuos de la organización.
Memoria organizativa	Es la información histórica almacenada a la que se puede recurrir para la toma de decisiones actuales; tiene como objeto el poder de recuperar y disponer de los conocimientos que existen dentro de la organización, lo que depende del grado de accesibilidad de los mismos para las partes que lo necesiten.

**Fuente:** Adaptado de Pérez *et al.*, 2005.

Nonaka y Takeuchi (1995) crearon una *teoría sobre la creación de nuevos conocimientos*, donde hacen una descripción de la relación entre información y saber, apuntando que la información es lo que amplía el saber del hombre. Abordan que la información puede ser reestructurada y modificada por medio de un proceso continuo de

enseñanza-aprendizaje, producido por una interacción entre el saber tácito y el explícito, entre un individuo y el grupo, lo cual se representa a través de una espiral. Esos aspectos son también evidenciados en Nonaka (1994), donde se establece que el conocimiento organizativo es creado por medio de un diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito, y que el diálogo continuo entre los dos tipos de conocimiento lleva a la creación de nuevos conceptos e ideas.

La teoría preconizada por Nonaka y Takeuchi (1995) establece que el conocimiento colectivo de la organización sirve como factor estratégico para hacer frente a los competidores. Añaden, aún, esos investigadores, que el conocimiento explícito<sup>26</sup> es transmisible, una vez que sea transformado en información, mientras el conocimiento tácito<sup>27</sup>, por ser de carácter personal, no se puede formalizar, ni comunicar, si el individuo no quiere.

Una mayor satisfacción laboral se puede obtener a través del aprendizaje, el cual permite mejorar la eficacia y la confianza (Janz y Prasarnphanich, 2003). La ausencia del aprendizaje, sin embargo, proporciona efectos en la satisfacción laboral, en la intención de dejar el trabajo y la actual rotación en las organizaciones (Lankau y Scandura, 2002).

Así como algunos factores tradicionales que afectan a la satisfacción laboral, como por ejemplo la remuneración, la posición jerárquica, entre otros, el aprendizaje tiene su importancia estratégica, pues permite que las personas alcancen su potencial y logra disminuir la insatisfacción en el trabajo (García, 2005).

Kaplan y Norton (1997) subrayan, en este contexto, que es indispensable que los recursos humanos, aunque sean cualificados y satisfechos, conozcan en el momento oportuno y exacto lo que se espera de ellos. Aportan que un buen sistema de información ayuda en la mejora de los procesos, permite una rápida y fiable retroalimentación, permitiendo la introducción continua de programas de mejora que

---

<sup>26</sup> Conocimiento codificado, transformado en comunicación mediante lenguajes.

<sup>27</sup> Conocimiento de carácter personal acumulado a través de la experiencia. Su calidad depende de dos factores: 1. la variedad y calidad de experiencias del individuo, y 2. el conocimiento que se obtiene de la conjunción de mente y cuerpo, y no solamente a la raíz del pensamiento teórico.

eliminen defectos, excesos de costes y tiempos, bien como desperdicios del sistema de producción.

Ballvé y Amat (2006) defienden que todas las organizaciones tienen necesidad de comunicar su estrategia y que esa comunicación debe fluir vertical y horizontalmente, con el objetivo de permitir el aprendizaje y la alineación estratégica de los empleados. Apuntan, aunque, los empleados no tienen oportunidad de expresar sus ideas o los errores que detectan en la organización y que algunas veces tienen miedo de hablar.

La importancia de la opinión de los empleados en el diseño de un sistema de información de gestión equilibrado es evidenciada por Lingle y Schieman (1996), cuando señalan distintos obstáculos en ese sentido:

- Objetivos confusos – el desarrollo de medidas o indicadores importantes requiere el establecimiento previo de los objetivos cuyo logro van a ser medidos por medio de dichos indicadores.
- Excesiva confianza en los sistemas informales de comunicación;
- Falta de participación de los empleados de la organización en el proceso de diseño e implantación del sistema de medición, aspecto que puede afectar a la aceptación y compromiso de los miembros de la organización para con el mismo.

Otro aspecto considerado, en ese sentido, es que entre las características que pueden tornar los sistemas de información contable más adecuados para que sirvan de soporte al proceso de gestión estratégica, Escobar (1999) se refiere al hecho de que aunque los dirigentes sean los principales responsables del ámbito estratégico empresarial, la información generada puede ir dirigida en principio a cualquier nivel jerárquico de la empresa, con el objetivo de que los responsables tanto de la toma de decisiones tácticas como de las operativas sientan motivación para seguir las pautas marcadas por los directivos por medio de las decisiones estratégicas.

Kaplan y Norton (1997) preconizan que los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para obtener unos resultados excelentes en las

tres primeras perspectivas del cuadro de mando. De esta forma, en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos se proponen objetivos que identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente, en cuanto en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos proporcionan la infraestructura capaz de permitir el alcance de los objetivos ambiciosos en las tres restantes perspectivas.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se identifican tres categorías de activos intangibles esenciales para la puesta en práctica de cualquier estrategia (Kaplan y Norton, 2004a):

- Capital humano;
- Capital información;
- Capital organizativo.

A partir de esas categorías surge la denominación de la disponibilidad estratégica de los activos intangibles, reconocida como el grado en que esos activos contribuyen, o no, a los resultados de los procesos internos esenciales<sup>28</sup> de la organización.

Kaplan y Norton (2004b) hacen una analogía de la disponibilidad estratégica con el concepto de liquidez utilizado en la contabilidad para clasificar los activos financieros y materiales en el balance de la empresa. De esta forma, en la contabilidad, los activos se dividen en varias categorías, las cuales se ordenan jerárquicamente conforme la facilidad y rapidez con que se convierten en efectivo, o sea, conforme su grado de liquidez. Así, la disponibilidad estratégica consiste en algo parecido en relación con los activos intangibles: cuanto mayor es el grado de disponibilidad de esos activos, más rápidamente contribuyen para la generación de efectivo.

Los elementos que envuelven el capital humano, el capital de información y el capital organizativo son:

- Capital humano – las habilidades, talento y conocimiento de los empleados de la organización.
- Capital de información – las bases de datos, los sistemas de información, las redes e la infraestructura tecnológica de una organización.

---

<sup>28</sup> Procesos internos más importantes en la creación de valor para clientes, accionistas y comunidades.

- Capital organizativo – la cultura organizacional, el liderazgo, el grado de coordinación entre los empleados y los objetivos estratégicos de la empresa, y la capacidad de los empleados para compartir el conocimiento.

La importancia de esos activos intangibles se fundamenta en su capacidad de ayudar a la empresa en poner en práctica su estrategia, así, cuando esos componentes, pertenecientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se encuentran alineados con la estrategia de la empresa se puede afirmar que la organización posee un alto grado de preparación organizativa, lo que quiere decir que tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia (Kaplan y Norton 2004a. Además, estos autores, exponen que la preparación de una organización es alta cuando:

- Las capacitaciones del capital humano en las familias de trabajos estratégicos<sup>29</sup> se encuentran estrechamente adecuadas a los temas estratégicos.
- El capital de información puede proporcionar la infraestructura indispensable y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que dan soporte al capital humano para obtención de un rendimiento extraordinario en los temas estratégicos.
- Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que refuerzan los cambios de clima organizativo importantes para ejecución de la estrategia.

Esos activos no crean valor por sí mismos, tienen que combinarse con los otros activos. Así, las inversiones en tecnologías de la información poseen poco valor salvo que se combinen con formación de recursos humanos y programas de incentivos. Desde otra óptica, los programas de formación de recursos humanos presentan escaso valor caso no se combinen con modernas herramientas tecnológicas. Para que la organización pueda materializar todo su potencial, las inversiones hechas en los recursos humanos y tecnologías de la información deben estar integradas y coordinadas con la estrategia organizacional.

Desde ese punto de vista, se considera que la estrategia de una empresa combina los recursos y capacidades internas para generar propuestas de gran valor para los clientes y

---

<sup>29</sup> Son caracterizadas como los puestos de trabajo que tienen una repercusión mucho mayor que otros sobre la estrategia de la empresa.



los segmentos de mercado elegidos (Kaplan y Norton, 2001). Uno de los mejores indicadores de éxito en la ejecución de la estrategia es la capacidad de crear un capital organizativo positivo (Kaplan y Norton, 2004b).

Así, estos investigadores, al analizar las prioridades estratégicas que las empresas de su base de datos de implantación del CMI utilizaban para sus objetivos de capital organizativo, han percibido que las empresas de éxito poseían una cultura donde los empleados eran claramente conscientes y tenían interiorizadas la misión, visión y los valores esenciales indispensables para llevar a la práctica la estrategia empresarial.

Otros aspectos evidenciados por esos autores en esas organizaciones es que las mismas se esforzaban en la obtención de un liderazgo excelente en todos los niveles, una nítida coordinación entre los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos e incentivos de las personas, los equipos y las demás áreas de la empresa, y, por fin, estas organizaciones incentivaban el trabajo en equipo, principalmente la difusión del conocimiento.

En resumen, el capital organizativo se construye en base a los cuatro siguientes elementos: cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo.

En ese contexto, Kaplan y Norton (1997) presentan, de forma similar y correspondiente a las tres categorías evidenciadas anteriormente para esa perspectiva<sup>30</sup>, las siguientes categorías:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

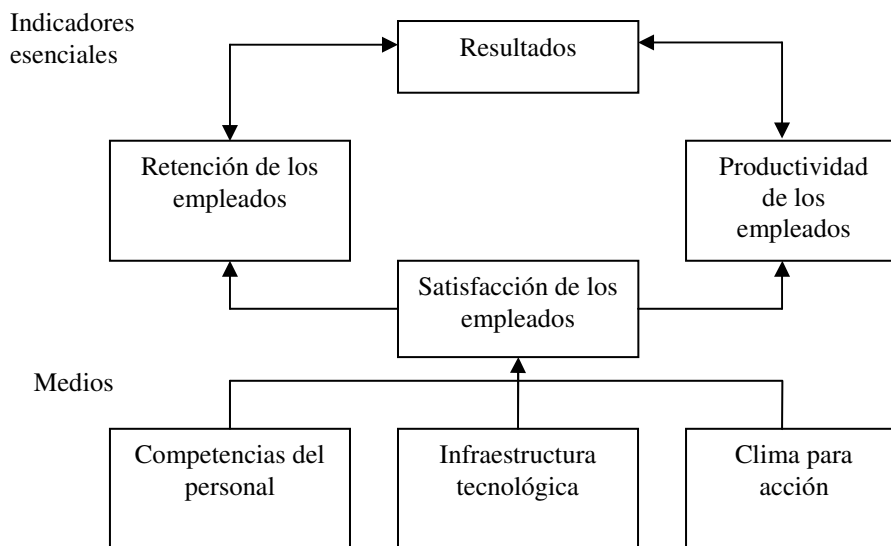
Desde ese enfoque, se evidencian algunas consideraciones planteadas por Kaplan y Norton (1997) en los próximos párrafos.

---

<sup>30</sup> Capital humano, capital información y capital organizativo.

La mayoría de las empresas extraen tres medidas de resultados al trazar objetivos para los empleados: satisfacción, retención y productividad de los empleados. Esas medidas esenciales son complementadas por inductores situacionales (ver figura 19).

**Figura 19. La estructura de medición del aprendizaje y crecimiento.**



**Fuente:** Kaplan y Norton, 1997.

El objetivo de satisfacción de los empleados es considerado el inductor de las dos otras medidas: la retención y la productividad. Las organizaciones pueden medir el nivel de satisfacción de los empleados por medio de una encuesta, la cual puede incluir los siguientes elementos: involucramiento en las decisiones, reconocimiento por un trabajo bien hecho, acceso a las informaciones suficientes para un buen desempeño de la función, incentivo al uso de creatividad e iniciativa, calidad de apoyo administrativo y satisfacción general con la empresa.

La retención capta el objetivo de retener a los empleados que la empresa tiene interés a largo plazo y puede ser medida por el porcentual de rotación del personal clave. Cuanto a la productividad, ella mide el resultado del impacto agregado de la elevación del nivel de capacitaciones y moral de los empleados a través de la mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Se destaca que los aspectos relacionados con las capacidades de los sistemas de información son evaluados en esa perspectiva. Así, es indispensable que se ofrezcan excelentes informaciones a los empleados sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones, para que desempeñen con eficacia sus funciones.

Aun en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se hace indispensable la existencia de un clima organizacional para la motivación y la iniciativa de los empleados (*empowerment*), además del énfasis en el alineamiento individual y organizacional. Estas características son pertenecientes al tercer factor clave para los objetivos de esa perspectiva.

Delante de estas consideraciones se puede decir que empleados capacitados y que dispongan de excelente acceso a las informaciones, no podrán contribuir para el éxito de la organización si no disponen de motivación para actuar en el mejor interés de la misma. A través de la medición del número de sugerencias por empleados es posible medir el resultado de empleados motivados e investidos de *empowerment*, además de captar la continua participación de los empleados en la mejora del desempeño de la empresa. Otra medida que puede ser utilizada en ese sentido, es el número de sugerencias implementadas, la cual monitorea la calidad de las opiniones presentadas por los empleados y les transmite el *feedback* de que tales opiniones son valoradas y llevadas en serio.

Uno aspecto que se destaca en este contexto es el alineamiento de los objetivos individuales y los organizacionales, lo cual está centrado en determinar si las metas de los departamentos y de los individuos son coherentes con los objetivos de la empresa, articulados en el *Balanced Scorecard*. Se esclarece, pues, que para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la unidad de negocio es indispensable la comunicación de los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización, los cuales deben ser traducidos en las acciones que cada individuo puede realizar para el éxito de sus objetivos.

García *et al.* (1999) proponen indicadores para el cuadro de mando del área de recursos humanos similares a los evidenciados por Kaplan y Norton (1997) (ver tabla 16).

**Tabla 16. Indicadores para el Cuadro de Mando del Área de Recursos Humanos**

REFERENCIA	INDICADORES
Satisfacción	Índice global de satisfacción. Número de días-hombres perdidos por absentismo/días-hombres totales trabajados. Costes de formación por empleados.
Rotación	Número de empleados que han abandonado la empresa/media de empleados. Número de empleados con más de 12 meses de servicio/número total de empleados actuales. Número de empleados con más de 12 meses de servicio/número total de empleados hace un año.
Productividad	Ventas por empleado. Coste medio por empleado.

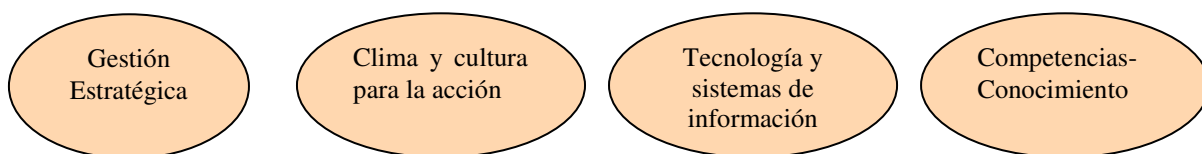
**Fuente:** García, Arias y Machado (1999)

En resumen, se puede afirmar que los indicadores propuestos para esa perspectiva engloban desde inversiones en equipo e I+D a medidas que demuestren la responsabilidad de la organización para con la sociedad y medidas del valor de los recursos humanos. En este último se puede citar como ejemplo: actitudes, satisfacción, productividad de los empleados, medidas de los programas que se están desarrollando con el objetivo de aumentar la calificación de los empleados o actualizar sus conocimientos, indicadores de trabajo en equipo, etc. (Blanco *et al.*, 1999).

Se observa, en este sentido, que la medición de los activos intangibles (perspectiva aprendizaje y crecimiento), consiste en determinar hasta qué punto ellos están sintonizados con la estrategia de la empresa. Así, si la empresa posee una estrategia buena y los activos intangibles están alineados con ella, esos activos crearán valor para la organización, caso contrario, los activos generaran poco valor, aun cuando se tenga invertido una gran cantidad de dinero en ellos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es considerada por López Viñegla (2003) como la perspectiva clave por excelencia y sintetiza los elementos principales de la misma conforme se manifiesta en la figura 20.

**Figura 20. Principales aspectos claves de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**



Fuente: López Viñegla, 2003.

En cada una de las áreas estratégicas, se consideran aspectos importantes que serán objetivos estratégicos primordiales en cada organización, los cuales deberán ser medidos para que puedan ser gestionados correctamente (ver figura 21).

**Figura 21. Principales objetivos a considerar en los distintos aspectos claves de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

<p>Gestión Estratégica- Alianzas</p>	<p>Clima y cultura para la acción</p>	<p>Tecnología y sistemas de información</p>	<p>Competencias Conocimiento</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas con proveedores.</li> <li>- Procesos de planificación.</li> <li>- Mecanismos interno de organización y coordinación.</li> <li>- Análisis de composiciones organizativas.</li> <li>- Ingeniería y orientación de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de Equipos-Capital humano</li> <li>- Motivación</li> <li>- Formación y concienciación.</li> <li>- Clima organizacional</li> <li>- Alineación de objetivos.</li> <li>- Liderazgo y desarrollo.</li> <li>- Incentivos y retribución.</li> <li>- Perfiles-Tareas-Delegación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de datos estratégicos</li> <li>- <i>Intranet. Network</i> estratégico.</li> <li>- T.I. y S.I. (ERP, MIS, EIS, DSS, CRM,...)</li> <li>- Propiedades intelectuales de software y sistemas</li> <li>- Sistemas de calidad y seguridad (auditorias).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de competencias clave “<i>Core capabilities</i>”.</li> <li>- <i>Best practices</i>.</li> <li>- Gestión del conocimiento y Gestión del Capital Intelectual.</li> <li>- Habilidades estratégicas.</li> <li>- Niveles formativos</li> <li>- Transferencias de conocimiento.</li> </ul>

Fuente: López Viñegla, 2003.

Considerando los distintos aspectos claves de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento expuesto en la figura 21, se pone énfasis en los objetivos propuestos para el “clima y cultura para la acción”, por ser el clima organizacional en la gestión del BSC el aspecto relevante en esta investigación.

### **3.4 El clima organizacional y el *Balanced Scorecard*: una relación intrínseca.**

Evidencias empíricas demuestran que la satisfacción con el trabajo, el clima de apoyo y innovación, entre otras características del ambiente laboral percibidas por el activo humano son de extrema importancia para obtención del suceso organizacional; estos factores son diagnosticados en las investigaciones de clima organizacional en las diversas dimensiones que comprenden su estudio.

Así, el clima y la cultura para la acción es considerado como uno de los principales aspectos claves de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (López Viñegla, 2003; Kaplan y Norton, 1997; Kaplan y Norton, 2004a).

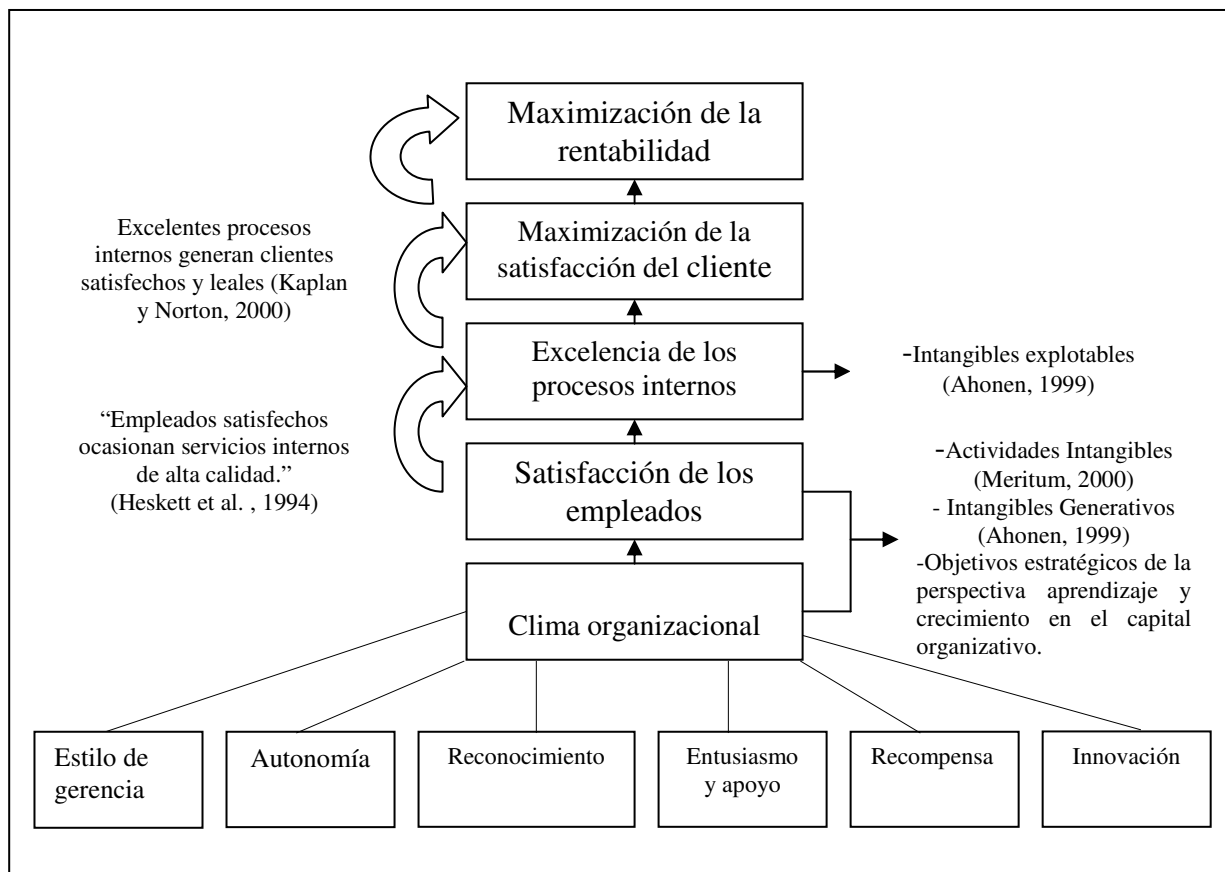
Para Varela (2005) el índice de clima organizacional es un indicador casi automático de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard*.

La revisión de la literatura del *Balanced Scorecard* realizada, permite destacar la caracterización del clima organizacional dentro del capital organizativo, perteneciente a la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Otro aspecto que se destaca en la revisión bibliográfica es que la misma permite establecer un *link* que contextualiza el énfasis que se atribuye al clima organizacional en las perspectivas clásicas del *Balanced Scorecard*. Además, se pone de relieve, la ubicación que se puede contemplar para el clima organizacional y para los objetivos estratégicos tradicionalmente considerados en el diseño del *Balanced Scorecard* como: la satisfacción de los empleados, la excelencia de los procesos internos, la maximización de la satisfacción del cliente y la maximización de la rentabilidad. Estas relaciones se pueden ver en la figura 22. En ella se aprecia que el clima organizacional, medido por las dimensiones estilo de gerencia, autonomía, reconocimiento, entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación, presenta una relación con la satisfacción laboral. El

clima organizacional y la satisfacción de los empleados tienen características que permiten su clasificación como actividades intangibles<sup>31</sup> e intangibles generativos<sup>32</sup>.

**Figura 22. Disposición gráfica del clima organizacional desde la óptica del Cuadro de mando integral.**



**Fuente:** Elaboración propia

La obtención de un clima laboral positivo y la maximización del nivel de satisfacción de los empleados son objetivos estratégicos que se proponen en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mas específicamente en el capital organizativo. Lograr éxito en estos dos objetivos supone la excelencia de los procesos internos, que es caracterizada como un intangible explotable<sup>33</sup> conforme las concepciones de Ahonen

<sup>31</sup> Las actividades intangibles son caracterizadas como aquellas que pueden generar nuevos recursos intangibles o permiten un uso más eficiente de los recursos existentes. En el capítulo uno se puede observar mejores detalles sobre las características de esas actividades.

<sup>32</sup> No presentan un impacto directo sobre el desempeño de la organización, al menos en términos financieros; están relacionados con el desarrollo de las capacidades de la empresa, con su capacidad de aprendizaje.

<sup>33</sup> Son dependientes del desarrollo de los intangibles generativos, o sea, la inversión en intangibles generativos produce un efecto en los intangibles explotables y consecuentemente mejora el desempeño de la organización.

(1999). El vínculo entre la satisfacción de los empleados y la excelencia de los procesos internos también es establecida por Heskett *et al.* (1994) y Kaplan y Norton (2000). La excelencia de los procesos internos genera por su vez clientes satisfechos y leales (Kaplan y Norton, 2000) lo que influye en la maximización de la rentabilidad de la empresa.

Uno de los mejores indicadores de éxito en la ejecución de la estrategia organizacional es la capacidad de crear un capital organizativo positivo, pues el mismo proporciona condiciones de integración para que los activos intangibles de capital humano y de información, bien como los activos tangibles de la organización, puedan estar alineados con la estrategia, integrados y en funcionamiento conjunto para la obtención de los objetivos estratégicos de la empresa. El capital organizativo se define como “la capacidad de la empresa de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004a, p.320).

Comúnmente se establece los siguientes objetivos estratégicos para el capital organizativo: crear líderes, alinear la plantilla de empleados, compartir conocimientos y centrarse en el cliente. Sin embargo no existe un marco general dentro del cual los directivos concentren sus ideas sobre cultura y clima organizacional, así el marco exploratorio propuesto por Kaplan y Norton (2004a) se sostiene en base a cuatro elementos, a saber: cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo.

El *Balanced Scorecard*, por ser un instrumento basado en mediciones, objetivas y subjetivas, obliga, que en su gestión en las organizaciones, conceptos vagos y ambiguos como son los de la cultura y del clima tengan que ser definidos con la máxima precisión<sup>34</sup> (Kaplan y Norton, 2004a). Se pone de relieve, en este sentido, que medir es una manera de centrar la atención en el futuro, pues los indicadores de medida elegidos por los directivos dan a conocer a la empresa todo aquello que es más importante.

En el proceso de planificación, las empresas no deben simplemente preguntarse sobre el futuro, sino dar los pasos necesarios para construir un futuro teniendo por base con qué medios cuenta y lo que es necesario para su construcción. Potenciar e invertir en conocimiento, además de gestionar de forma adecuada los empleados de la organización es imprescindible para que la misma alcance sus objetivos. La importancia del

---

<sup>34</sup> Las aclaraciones sobre esos conceptos fueron hechas en el capítulo 2.



diagnóstico de la percepción humana sobre las prácticas, políticas y procedimiento de la gestión empresarial está en evidencia hace mucho tiempo.

Así, para Likert (1958, 1978) la evolución de las ciencias sociales en los últimos años permite a cualquier empresa que lo desee hacer las mediciones indispensables para la estimación adecuada de la calidad y capacidad de rendimiento de su organización humana. Enumera, en ese sentido, diversas variables que son objeto de medida en varias organizaciones o para las cuales se puede desarrollar instrumentos de medidas satisfactorios. En este aspecto, en relación a los miembros de la organización, se destacan las siguientes medidas: el grado de fidelidad hacia la identificación con la empresa y con sus objetivos; el grado de convencimiento de que los objetivos de la organización están de acuerdo con sus necesidades y objetivos; el nivel de motivación con respecto al interés en reducir costes, mejorar el producto y mejorar los procesos; el grado de confianza mutua entre los miembros de la organización; la cantidad y calidad del trabajo en equipo en la organización; la percepción sobre el grado de utilización de sus ideas, informaciones y conocimientos en los procesos de toma de decisión; la capacidad de liderazgo de los directores y jefes, entre otras.

Para Kaplan y Norton (2004a, p.333) el clima organizacional “está formado por las influencias de la empresa sobre la motivación y el comportamiento de los empleados” y es definido como “la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa, tanto formales como informales”.

Cuestiones relacionadas sobre la descripción de un ambiente de trabajo productivo son transcritas por Buckingham y Coffman (2000). La encuesta, desarrollada por estos autores, hecha para los miembros de una organización, destaca aspectos inherentes a: la consciencia sobre los objetivos del trabajo que desarrollan; la existencia de los materiales y equipamientos necesarios para realización de un buen trabajo; la oportunidad de hacer el mejor trabajo todos los días; el reconocimiento por el trabajo bien hecho; la importancia que el supervisor atribuye al desarrollo de sus trabajos; la aceptación de sus opiniones en el trabajo; entre otras.

En la gestión del *Balanced Scorecard*, el análisis del clima permite la identificación, organización y valoración de las apreciaciones y pensamientos que las personas de la

empresa tiene respecto sus peculiaridades. En este sentido, Burton *et al.* (2004) afirman que una estrategia organizacional tiene que ser alineada con las opiniones y sensaciones de aquellos que la ejecutan.

Varios aspectos contribuyen para la existencia de un buen clima laboral, entretanto cabe resaltar que el diseño de un plan de incentivos y retribución de acuerdo con las expectativas de los propios trabajadores, presenta una contribución relevante para el éxito de la estrategia organizacional. Entre otros aspectos se citan: flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la empresa (horizontal y verticalmente), negociar y reorganizar turnos y horarios de trabajo, establecer políticas de participación en los procesos de toma de decisiones, etc. (Kaplan y Norton, 1997).

Para determinar la disponibilidad del capital organizacional Kaplan y Norton (2004a) afirman que es necesario identificar primeramente los cambios en el capital organizacional requeridos por la nueva estrategia, es lo que llaman de “la agenda de cambio organizacional”, y después, identificar y medir la disponibilidad de los objetivos culturales, de liderazgo, de alineación y de trabajo en equipo.

En este sentido, se puede establecer que cuanto mayor sea la disponibilidad estratégica de los activos intangibles, más rápido ellos contribuirán para generación de efectivo de la organización.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, se puede asociar que a la mejor disponibilidad de los activos intangibles más rápido se alcanzará los objetivos estratégicos propuestos para la perspectiva del *Balanced Scorecard* que recibe mayor énfasis: la perspectiva del cliente.

Sin embargo, el éxito en esta perspectiva está asociado a la atención indispensable y sistematizada de otras dos: la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Considerando este enfoque, en esta investigación, se ha construido un instrumento de clima organizacional, basado en la literatura existente, que torne posible evaluar aspectos inherentes a la estrategia organizacional desde la óptica establecida por el

cuadro de mando integral. Las cuestiones desarrolladas en el cuestionario traen indicios de la percepción de los colaboradores respecto a aspectos como: reconocimiento, autonomía, estilo de gerencia, entusiasmo y apoyo, innovación y recompensa, siendo estas establecidas a priori como supuestas dimensiones del clima organizacional en esta investigación.

Una descripción sobre las relaciones que se pueden establecer entre las dimensiones de clima organizacional, evaluadas en esta investigación, y el enfoque en la estrategia empresarial desde el preceptuado por el cuadro de mando integral, se puede establecer al hacer hincapié con las características del capital organizativo perteneciente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En este sentido, al considerar la percepción de los colaboradores sobre el estilo de gerencia se destaca que el liderazgo tiene un peso fundamental en la puesta en práctica de la estrategia empresarial. El liderazgo está relacionado a la “disponibilidad de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar a la empresa hacia su estrategia.” (Kaplan y Norton, 2004a, p.323).

La literatura pone de relieve que para el éxito en la gestión del cambio transformacional es esencial la existencia de un cuadro de líderes eficaces, los cuales impulsan y sostiene el programa de transformaciones.

Además, el equipo directivo es responsable por introducir las actitudes y conductas necesarias en todos los empleados para que se pueda obtener éxito en la nueva estrategia.

Al incluir el estilo de gerencia como una de las dimensiones del clima organizacional es posible manifestar un perfil de las características del líder para a partir de ahí moldearlas conforme las necesidades de la estrategia organizacional.

Esto se hace importante para reconocer hasta que punto los gerentes son influyentes en relación con los colaboradores frente a las necesidades establecidas para la puesta en práctica de los cambios organizacionales propuestos por la nueva estrategia.

Otro punto que se destaca es el alineamiento organizacional, donde el mismo está relacionado a los objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales. Estos objetivos, por su vez, deben estar vinculados a la concretización de los objetivos estratégicos propuestos en la estrategia de la empresa.

Según el preconizado por Kaplan y Norton (2004a) el proceso de alineamiento necesita dos pasos secuenciales: 1. crear conciencia y 2. establecer incentivos. De estos pasos se expone que, inicialmente los líderes deben comunicar los objetivos estratégicos<sup>35</sup> de manera que todos los empleados lo entiendan, después asegurarse que las personas y los equipos tengan objetivos y recompensas vinculados a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

En este sentido se ha formulado, en esta investigación, una cuestión que determina el nivel o grado de concienciación de los empleados respecto la misión, visión, valores y objetivos de la organización. La cuestión fue: “Los colaboradores conocen bien la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización”. Por medio de esta cuestión se va a evaluar en que medida los objetivos y las recompensas individuales están vinculados con los objetivos estratégicos de la organización.

En una empresa alineada, al establecer que las acciones individuales están directamente relacionadas al alcance de los objetivos de alto nivel, se espera que la misma fomente la potenciación de los empleados y la innovación.

Considerando la encuesta sobre clima organizacional, se puede extraer algunas inferencias sobre estos aspectos en las dimensiones de autonomía, innovación y recompensa.

El trabajo de equipo y conocimientos compartidos, también enfatizado en el capital organizativo, se refiere a los conocimientos de potencial estratégico compartido en toda empresa. Esto se juzga importante desde el énfasis de que ningún activo tiene mayor potencial para una organización que el conocimiento colectivo existente en todos sus empleados.

---

<sup>35</sup> Objetivos estratégicos de alto nivel.

Lo que se destaca, en este aspecto, es encontrar formas de motivar a las personas a documentar sus ideas y conocimientos para que otros puedan ponerlos en práctica.

Se ejemplifican algunos indicadores estratégicos utilizados para compartir el conocimiento de las mejores prácticas: el número de ideas sobre buenas prácticas identificadas y usadas; el número de horas de formación recibidas por cada individuo; medición del nivel de uso de sistemas de gestión de conocimiento formalizados.

Algunos ítems propuestos en el cuestionario de clima organizacional de esta investigación están asociados a la idea de aceptación, en el contexto empresarial, de los conocimientos y sugerencias provenientes de los colaboradores de la organización.

Sin embargo, esta percepción se expone de forma superficial, quiere decir, apenas se puede percibir si los colaboradores sienten un cierto grado de aceptación respecto la exposición de sus ideas, y no si puede averiguarse los conocimientos de los empleados son sistematizados formalmente y compartidos por medio de sistemas de información computadorizado conforme se establece en la literatura.

**PARTE II**  
**ESTUDIO EMPÍRICO**

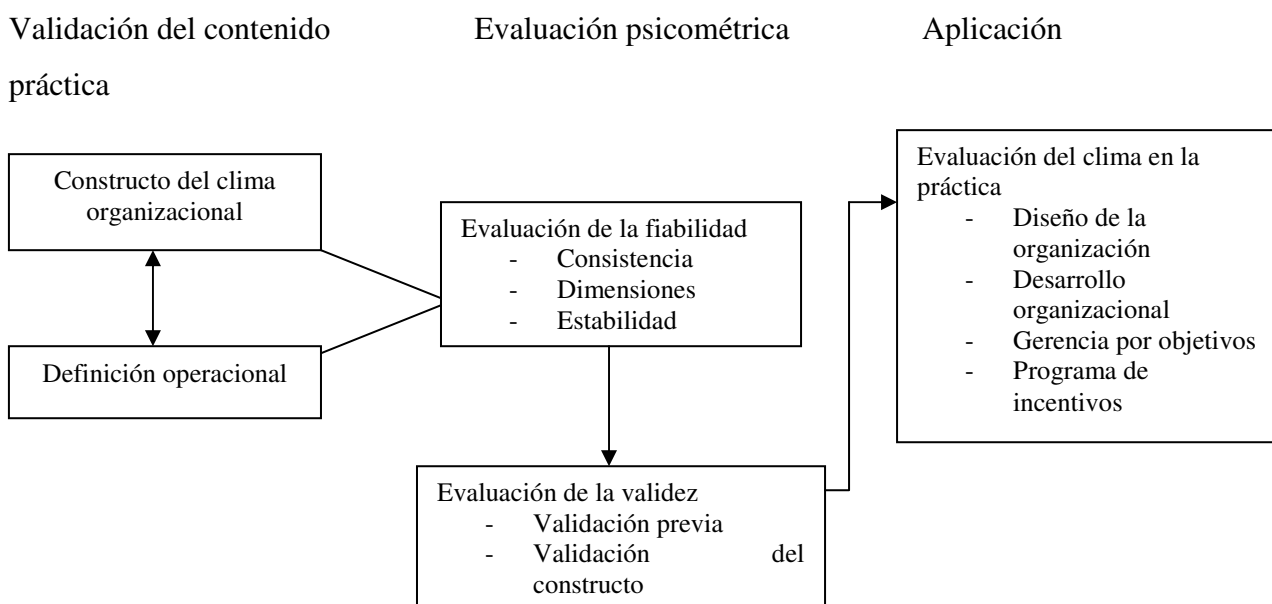
## **CAPITULO IV**

### **UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: PRESENTACIÓN DE UN MODELO**

#### 4.1 Concepciones inherentes a la construcción de nuevos instrumentos de clima organizacional y presentación del modelo propuesto.

Para la construcción de instrumentos de medida de clima organizacional Wallace *et al.* (1975) establecen que se debe determinar la fiabilidad y validez del instrumento en cada marco al que se aplica. Así, las etapas determinadas por estos investigadores son: validación del contenido, evaluación psicométrica y aplicación práctica. Esas etapas son presentadas en el “Esquema para investigación del constructo de clima organizacional” conforme la figura 23.

**Figura 23. Esquema para investigación del constructo de clima organizacional**



**Fuente:** Wallace et al. (1975)

En este contexto, se considera dos calidades fundamentales para los tests psicométricos: fiabilidad y validez (Aliaga, 2006; Navas Ara, 2007; Sánchez y Sarabia, 1999).

La fiabilidad de un test se define como un criterio métrico de calidad relacionado con la cantidad de error aleatorio<sup>36</sup> contenido en las medidas que fueron obtenidas al aplicar el test a un grupo de sujetos.

<sup>36</sup> También llamado error no sistemático. Está relacionado con circunstancias transitorias o aleatorias. Este error tiene que ver con la salud, fatiga, motivación, tensión emocional, condiciones externas de luz,



La validez, por su vez, “es un criterio métrico de calidad que proporciona información acerca de la adecuación de la interpretación de las puntuaciones del test en términos del constructo psicológico que dice medir o de su utilización para el fin propuesto” (Navas Ara, 2007, p.266).

Aceptando la coherencia existente entre los autores respecto a la preferencia en la construcción de instrumentos de medición de actitudes que sean representativos para determinadas muestras y situaciones muy específicas, así como instrumentos que tengan características adecuadas para la cultura e idioma que se va a aplicar, se optó en esta investigación por la construcción de un instrumento de clima organizacional con características específicas de su ámbito de aplicación.

Además, Silva Vázquez (1996) señala que ante la falta de validez y fiabilidad para generalizar los instrumentos de clima es recomendable, antes de hacer uso de un instrumento, revisarlo para adecuarlo al ambiente concreto que se quiere estudiar considerando las singularidades de cada organización.

Delante de las evidencias provenientes de la revisión literaria respecto a la construcción de escalas de medidas de clima organizacional, se va a describir, en este punto del trabajo, el proceso que se ha seguido para la construcción del modelo propuesto.

Morales Vallejo *et al.* (2003, p.46) establece los siguientes pasos para el proceso de construcción de una escala de actitudes:

- “1. Definir la actitud que se desea medir.
2. Redactar los ítems.
3. Determinar el modo de respuesta y el número de respuestas.
4. Preparar la clave de corrección.
5. Preparar preguntas o instrumentos adicionales en previsión de los estudios para comprobar la validez.
6. Obtener datos de una muestra.
7. Analizar los ítems.

---

humedad, ventilación, calor, entre otros factores que pueden dar lugar a fluctuaciones aleatorias en las puntuaciones de los sujetos. Luque (1997) destaca que este tipo de error afecta la fiabilidad de la medida.

8. Comprobar la fiabilidad general de la escala (relacionado con el paso anterior)
9. Seleccionar los ítems definitivos en función de los análisis anteriores.
10. Comprobar la validez y otros análisis posteriores”.

Respecto al número de ítems que se deben redactar, Nunnally (1978) propone unos 40 ítems como punto de partida para acabar reteniendo por los menos 20. Se ha acatado esta observación y redactado 40 ítems en la construcción del cuestionario de clima propuesto.

Es aconsejable que el número de respuesta de una escala sea de tres el mínimo y en torno de seis o siete el máximo. Sin embargo, el número habitual de respuesta es de cinco (Morales Vallejo *et al.*, 2003). Además, se observan las consideraciones del próximo párrafo en la definición del número de respuestas y su redacción.

La escala de medición elegida para el cuestionario fue la escala de Likert, por tratar la multidimensionalidad de las variables y concordando con Payne (2000), donde apunta que la mayoría de los investigadores usaron escalas tipo Likert en la evaluación del clima organizacional (Litwin y Stringer, 1968; Halpin y Croft, 1963; Margulies, 1965; González-Romá *et al.*, 1996), por considerar mejor que las escalas binarias. En ese sentido, evidenciamos dos razones expuestas por Smith (2003)<sup>37</sup> sobre la opción de escala multi-ítems respecto a las escalas de un ítem: 1. muchos constructos representan conceptos complejos, siendo mejor, entonces, abordarlos preguntando más de una cuestión, y 2. un número de ítems relacionados pueden incrementar la validez debido a la posibilidad de una mala interpretación o un mal entendimiento proporcionado por las cuestiones individuales.

De esa forma, las respuestas al cuestionario se fundamentaran en una escala tipo Likert de cinco puntos con alternativas de respuestas que oscilan entre “Completamente de acuerdo” y “Completamente en desacuerdo”. La construcción de la escala establece las puntuaciones conforme los ítems sean positivos o negativos según establece Morales

---

<sup>37</sup> SMITH, M. (2003). *Research Methods in Accounting*, Sage Publicatios, Thousand Oaks, California. In Naranjo-Gil (2006). Salvando las dificultades del uso de la encuesta en la investigación contable de gestión : una aplicación empírica. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXV, nº 129, abril-junio, pp.361-385.

Vallejo *et al.* (2003). Los valores asignados entre uno y cinco son elegidos cuando las convicciones del encuestado en relación con los puntos extremos del aspecto que está siendo valorado no se presentan totalmente claras (Ruiz y Lloréns, 2004).

Se pone de manifiesto, no obstante, la necesidad de construir ítems que denoten actitudes favorables y actitudes desfavorables al objeto de actitud que se desea medir (Navas Ara, 2007; Morales Vallejo *et al.*, 2003). Aunque sea una recomendación general, que no es seguida siempre, se destaca algunas ventajas para la redacción de los ítems en las dos direcciones: 1. Induce a una definición previa más matizada del constructo; 2. Suscita una mayor atención por parte del respondiente y 3. Torna posible comprobar la coherencia de las respuestas, observando se hay contradicciones sistemáticas.

Basándose en estas consideraciones se ha construido ítems que denotan actitudes positivas y negativas en relación al constructo clima organizacional.

Considerando la revisión de la literatura, hecha en esta tesis, respecto las dimensiones más usuales del clima organizacional y los factores considerados relevantes en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral, se ha elegido, de modo exploratorio, seis dimensiones del clima organizacional en esta investigación. Las dimensiones son: autonomía, innovación, entusiasmo y apoyo, estilo de gerencia, reconocimiento y recompensa.

Es importante señalar que la determinación previa de las dimensiones que componen el instrumento de clima organizacional de esta investigación sirve, de modo general, como un guía para la elaboración de los ítems y para contextualizar la confección del cuestionario, sin pretensión de comprobar la existencia de hipótesis acerca de la estructura del constructo (número y composición de los factores), lo que justificaría el uso del análisis factorial confirmatorio.

Otro aspecto que contribuye para la redacción de los ítems agrupados por subescalas (subconstructos) es que algunas investigaciones apuntan que los ítems agrupados por temas presentan una mayor validez convergente y divergente que si aparecen mezclados (Morales Vallejo *et al.*, 2003).

En la tabla 17, se presentan las dimensiones, sus definiciones, la concepción de los ítems para cada dimensión y los ítems propuestos. Los ítems que demuestran actitudes desfavorables son Inov8, Inov11, Inov12, Inov14, Entap20, Estger25, Recomp37.

**Tabla 17. Caracterización de las dimensiones (sub-constructos) del instrumento de clima organizacional con la concepción y descripción de sus ítems.**

Dimensiones (Factores o sub-constructos)	Definición	Concepción de los ítems	Ítems propuestos
<b>Autonomía</b>	La percepción de los empleados respecto al grado en que se sienten estimulados a la autosuficiencia y a tomar sus propias iniciativas	Los ítems de esa dimensión fueron extraídos de las escalas de Moos y Insel (1974) y Koys y DeCotiis (1991)	<p>1 En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.</p> <p>2 En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomar sus propias decisiones.</p> <p>3 Los gerentes estimulan a sus colaboradores a confiar en sí mismos cuando surge un problema.</p> <p>4 Los procedimientos de trabajo son determinados por los propios colaboradores.</p> <p>5 Los padrones de desempeño de las tareas realizadas en el trabajo son determinados por los propios colaboradores.</p> <p>6 Ni la gerencia, ni otros directores interfieren en las tareas que fueron determinadas a los colaboradores.</p>
			<p>7 En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer</p>

**CAPITULO IV UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:  
PRESENTACIÓN DE UN MODELO**

continuación de la tabla 17

<p><b>Innovación</b></p>	<p>La percepción de los empleados respecto al grado en el que se destaca la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en la organización.</p>	<p>Los ítems de este factor fueron sacados de la escala de Moos y Insel (1974) con algunas adaptaciones.</p>	<p>sugerencias para mejorar el trabajo. 8 En esta organización, el exceso de trabajo y la falta de tiempo son barreras a la creatividad. 9 Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente. 10 Aquí siempre se está experimentando ideas nuevas y diferentes. 11 En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo. 12 En raras ocasiones se intentan nuevas formas de hacer las cosas. 13 En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para tentar hacer algo nuevo. 14 Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.</p>
<p><b>Entusiasmo y apoyo</b></p>	<p>La percepción de los empleados respecto a la buena amistad y el sentimiento de apoyo que es experimentado en la organización.</p>	<p>Los ítems de esta dimensión fueron extraídos de la investigación de Litwin y Stringer (1969) y Moss y Insel (1981).</p>	<p>15 En esta organización, existe confianza entre los colaboradores. 16 Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo. 17 En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo. 18 La gerencia exhibe una relación de apoyo. 19 En esta organización, generalmente, las opiniones son bien aceptadas por los miembros del grupo. 20 Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización. 21 En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc. 22 En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.</p>
			<p>23 El comportamiento del gerente</p>

**CAPITULO IV UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:  
PRESENTACIÓN DE UN MODELO**

continuación de la tabla 17

<p><b>Estilo de liderazgo</b></p>	<p>La percepción de los empleados respecto al comportamiento típico o la manera predominante de acción de la gerencia con el equipo, en el proceso de influenciar personas o grupos para el alcance de todos los objetivos organizacionales.</p>	<p>Los ítems de esa dimensión fueron contruidos a partir de evidencias de los cuestionarios de Likert (Perfil de las características organizacionales -PCO, 1969), Crespo <i>et al.</i> (2004) y Bedani (2003).</p>	<p>estimula los colaboradores a compartier con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en práctica. 24 En esta organización, los colaboradores confían en la gerencia. 25 Las órdenes provenientes de la gerencia son arbitrarias. 26 La gerencia confía en el grupo de trabajo. 27 La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control. 28 Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo ella intenta captar las sugerencias de los miembros del equipo y hacer uso constructivo de ellas.</p>
<p><b>Reconocimiento</b></p>	<p>La percepción de los empleados respecto al reconocimiento de sus contribuciones a la organización.</p>	<p>Los ítems de este factor fueron sacados de la investigación de Crespo (2004) y Bedani (2003) con algunas adaptaciones.</p>	<p>29 Los colaboradores de esta organización reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho. 30 En esta organización, los colaboradores son informados respecto el aprovechamiento de sus sugerencias. 31 Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo. 32 La organización aprovecha adecuadamente las capacidades de sus colaboradores. 33 Existe reconocimiento por parte de la gerencia en cuanto a los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores. 34 Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.</p>

continuación de la tabla 17

<p><b>Recompensa</b></p>	<p>Evidencia la percepción de los miembros de la organización en relación con las retribuciones ofrecidas por la misma como compensación por tener hecho un buen trabajo, así como su percepción respecto a la remuneración que recibe.</p>	<p>Ítems sacados de Litwin y Stringer (1968) con algunas adaptaciones.</p>	<p>35 En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños logren niveles jerárquicos más elevados.</p> <p>36 En esta organización, las personas son recompensadas a medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.</p> <p>37 En esta organización, no existe recompensa por hacer un buen trabajo.</p> <p>38 La política salarial de esta organización es adecuada, de tal forma que funciones semejantes son recompensadas de modo idéntico.</p> <p>39 La organización establece premios para las sugerencias hechas e implantadas.</p> <p>40 Comparada con el mercado de trabajo, la remuneración pagada por esta organización resulta adecuada.</p>
--------------------------	---	--	---

**Fuente:** Elaboración propia.

Otras dos escala han sido utilizadas en esta investigación para aportar evidencias sobre a validez de constructo del instrumento de clima organizacional propuesto: la escala de satisfacción laboral S20/23 de Mélia y Peiró (1989) y la escala de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto (1972). El proceso de evaluación de estas escalas se presentará en el capítulo V de esta tesis (p. 152 hasta p.162).

La elección de la variable satisfacción laboral se justifica por ser destacada en diversos estudios como variable organizacional estudiada en relación con el clima, conforme se evidencia en las investigaciones de Ashkanasy *et al.* (2000), Litwin y Stringer (1968), González-Romá *et al.* (1999), Salgado *et al.* (1996) y Crespo *et al.* (2004).

La revisión de la literatura no ha revelado un efecto claro del clima organizacional sobre el compromiso organizacional, pero esta relación es evidenciada por Gonzalez-Romá *et al.* (1999), aunque no sea establecida empíricamente. Un estudio que trae indicios empíricos sobre la relación entre estas variables es el de Lloréns *et al.* (2000), donde al tratar de la relación entre las características del puesto de trabajo y el compromiso organizacional, se puede observar, entre estas características, factores o subconstructos del constructo clima organizacional, como la autonomía y el reconocimiento. Así, aunque las evidencias empíricas respecto estos dos constructos sean escasas, si ha decidido utilizar la variable compromiso organizacional como variable criterio en este estudio.

Para definir la satisfacción laboral se ha optado por la concepción de Bravo *et al.* (1996), la cual es conceptuada como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, donde esas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo de modo general o hacia facetas específicas del mismo.

El compromiso organizacional ha sido definido como la fuerza relativa con la que la persona se identifica con su entorno organizacional, caracterizado por la creencia y aceptación de los objetivos y valores, el deseo de pertenecer y mantenerse como miembro de la organización (Mowday *et al.*, 1982).

Además de estas consideraciones, se enfatiza la definición operacional de clima organizacional utilizada en esta investigación, fundamentada en el capítulo II de esta tesis. Así, el clima organizacional es operacionalmente definido en consonancia con las ideas de James (1982), Koys y DeCottis (1991), Burton *et al.* (2004) y Neal *et al.* (2005), Silva Vásquez (1996). Estos autores, de modo general, comparten la idea de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización que genera el clima organizacional.

El constructo clima organizacional se caracteriza en esta investigación como una variable independiente. Las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional,



elegidas para fines de validación de constructo, tienen características de variables dependientes en este trabajo. La relación de dependencia que se establece en estas variables es en relación al clima organizacional.

#### **4.2 Consideraciones sobre la fiabilidad y la validez de instrumentos.**

Una medida es fiable cuando, al ser aplicada repetidas veces, se obtiene mediciones semejantes, quiere decir, cuando una escala permite obtener medidas similares en diferentes momentos del tiempo se puede caracterizar como una escala fiable. De esa forma, la fiabilidad de una medida está relacionada al grado en que ésta se halla libre de errores aleatorios y, proporciona, de esta forma, resultados consistentes (Sánchez y Sarabia, 1999).

La fiabilidad de una escala puede ser considerada desde dos puntos de vista: absoluto y relativo. La elección sobre la forma que se va a medir la fiabilidad de una escala varía en función del enfoque dado a la investigación y a la naturaleza de los datos.

Así, siguiendo las orientaciones de Sánchez y Sarabia (1999) y, de acuerdo con las características de esta investigación, se ha utilizado la fiabilidad relativa con enfoque de consistencia interna, en el cual la escala se ha aplicado solamente una vez. El método utilizado para medir la fiabilidad fue el coeficiente alfa de Cronbach y, en este aspecto, sigue los trabajos de diversos autores que han investigado el constructo clima organizacional, como González-Romá et al. (1995, 1996), Koys y DeCotiis (1991); Sims y Lafollete (1975); Bedani (2003); Sá Leitão *et al.* (1998).

En cuanto a este coeficiente se esclarece que sus valores varían entre 0 y 1, y que, a medida que se incremente su valor, mayor es la consistencia interna y consecuentemente menor es la varianza.

Aliaga (2006, p.93), propone la siguiente interpretación para el coeficiente de confiabilidad: “El coeficiente de confiabilidad señala la cuantía en que las medidas del test están libres de errores causales o no sistemáticos. Por ejemplo, un coeficiente de 0.95 quiere decir que en la muestra y

condiciones fijadas de aplicación del test el 95% de la varianza de los puntajes directos se debe a la auténtica medida, y sólo el 5%, a errores aleatorios.”

Para la interpretación del coeficiente de fiabilidad, se esclarece que no hay un único criterio compartido por todos los investigadores respecto la magnitud ideal de su valor (Peterson, 1994; Morales Vallejo *et al.*, 2003). Sin embargo, un valor mínimo aceptable para fines de investigación de acuerdo con Nunnally (1978) es de 0,70. En una investigación básica puede ser suficiente un valor en torno de 0,60 (Morales Vallejo *et al.*, 2003).

Respecto a la validación se pone de relieve que, de acuerdo con la concepción de Cronbach (1955), la validación es un proceso. Para este autor, validar es investigar, el que consiste en la acumulación de datos y análisis, lo que va a dar credibilidad a una interpretación determinada y a la utilidad de tests y escalas.

Un aspecto que se evidencia en la literatura sobre validación, es que lo que se valida no es un instrumento de medición sino una interpretación de los datos decurrentes de un procedimiento determinado (Aliaga, 2006; Sánchez y Sarabia, 1999; Navas Ara, 2007; Abad *et al.*, 2006).

Para Navas Ara (2007) el proceso de validación de la prueba, empieza en las fases iniciales del proceso de construcción del test, donde se establece dos puntos básicos:

1. La definición del objetivo del test, donde se considera el qué se mide, a quién y para qué, y;
2. La especificación del test, el cual envuelve aspectos relativos a la representación empírica del constructo que se va a medir, para, a partir de ese punto, definir cuál va a ser el contenido del test, su longitud, el formato y las características psicométricas de los ítems.

A este respecto, Aliaga (2006) subraya que la validación de un test es un proceso de acumular evidencia para apoyar determinadas inferencias hechas con las puntuaciones de los tests. Además, aborda que existen muchas formas de acumular evidencias para

apoyar una inferencia, sin embargo, la validez, es caracterizada como un proceso unitario.

Abad *et al.* (2006) señalan que, aunque la validez sea considerada un proceso unitario, y que tiene el objetivo de aportar pruebas sobre las inferencias que se puede realizar con un test, tradicionalmente se han diferenciado varios procedimientos de validación, donde algunos de ellos incluyen diversificados métodos de comprobación.

Conviene destacar que, en opinión de Morales Vallejo *et al.* (2003), existen dos finalidades pretendidas en los estudios de validación:

1. Confirmar el significado previsto de la variable que se intenta medir;
2. Comprobar la utilidad practica del instrumento.

Para estos autores, la validez que se trata en la primera finalidad es la validez de constructo, la cual, para confirmar el significado se utiliza la comprobación de hipótesis que se basan en el mismo significado y, en este sentido, se puede utilizar dos tipos de estrategias:

- a) Validez convergente;
- b) Validez divergente.

Estas dos formas de validez (convergente y divergente) son caracterizadas por Martínez Arias (1995) como dos tipos de evidencia de la validez de constructo, siendo también consideradas como estrategias de diseño y de análisis de datos; utilizadas para probar las conexiones conceptuales entre la medida y el constructo. Estos tipos de validez serán mejor detallados posteriormente.

A la vista de lo expuesto, se observa la existencia de un consenso respecto a la consideración de la validez como un concepto unitario y del proceso de validación como un proceso continuo, en el que se destacan distintas estrategias para obtener las evidencias necesarias para poder interpretar las puntuaciones obtenidas en la aplicación de los tests.

De acuerdo con la revisión de la literatura se puede afirmar que los procedimientos fundamentales para la validación son: validez de contenido, validez de constructo y validez referida al criterio (Martínez Arias (1995); Abad *et al.* (2006); Barbero García *et al.* (2003); Sánchez e Sarabia (1999); Luque (1997), entre otros). Esos procedimientos se contextualizarán posteriormente.

### **4.3 Validez de contenido**

Al llevar a cabo un estudio de validación de contenido, el objetivo que se desea es analizar hasta qué punto los elementos o ítems que forman parte del test son una muestra relevante y representativa del constructo sobre el que se van a realizar las inferencias. La relevancia implica la necesidad de una clara y exhaustiva especificación de las posibles conductas observables que son representativas del constructo a medir y, la representatividad está relacionada a la necesidad de que todas esas conductas estén representadas en el test (Barbero García *et al.*, 2003).

Luque (1997) señala que la validez de contenido trata de saber si la medida recoge los diferentes aspectos o facetas del fenómeno que se desea medir. Además, este autor, apunta que no se puede garantizar la validez de contenido totalmente, una vez que se trata de un criterio de carácter global que ha de ser evaluado por el razonamiento del investigador, para el cual debe considerar el estado de la cuestión en el ámbito de la comunidad científica. Aconseja que para la obtención de una mejor validez de contenido, el investigador debe intentar minimizar las críticas que le puedan objetivar a través de la revisión de la literatura existente sobre la forma de concretar la definición conceptual de lo que se quiere medir, especificando lo que es, o no, objeto de medida. Además de estos aspectos, se debe generar una amplia relación de ítems que represente a todas las dimensiones relevantes del fenómeno estudiado y solicitar una evaluación de jueces y expertos que informen sobre el campo del contenido a abarcar.

Nunally (1995) manifiesta, en este sentido, que comprobar la validez de contenido es algo difícil, pues se basa en juicio de experto que se supone tener considerado todas las

dimensiones posibles y contenidos del concepto, fenómeno o comportamiento bajo análisis.

Abad *et al.* (2006) subrayan la existencia de procedimientos cuantitativos para que cada experto valore el grado en que un ítem sirve para evaluar el objetivo al que corresponde y destaca el procedimiento más sencillo en este aspecto: 1. Especificación de los diversos objetivos que se quiere evaluar; 2. Elaboración de varios ítems para cada objetivo; 3. Selección de una muestra de expertos en el contenido del test; 4. Solicitación a los expertos para, según su opinión, asignar cada ítem al objetivo que se desea medir; 5. Selección de los ítems que los expertos manifiestan mayor consenso en sus clasificaciones.

#### **4.4 Validez de constructo**

La validez de constructo, también denominada validez de concepto, es el tipo de validación que, realmente, da significado a las puntuaciones de los tests, pues apunta para la obtención de evidencias de que las conductas observables que se han elegido como indicadores del constructo realmente lo son (Barbero García *et al.*, 2003).

Sánchez y Sarabia (1999) aportan que el proceso de validación de constructo debe estar necesariamente determinado por la teoría, una vez que, sin este marco teórico, es imposible generar análisis y predicciones teóricas capaces de conducir de forma directa a operacionalizaciones para medir el concepto. Resaltan, además, que cuanto más elaborado esté el marco teórico, más rigurosa y profunda podrá ser la evaluación de la validez de constructo.

Abad *et al.* (2006, p.62) define constructo como “un concepto elaborado por los teóricos de la psicología para explicar el comportamiento humano”. Considera, además, que para el estudio de un constructo, es indispensable la existencia de indicadores observables, donde en muchas ocasiones, estos indicadores son los ítems de un test, en los cuales se debe comprobar empíricamente se son adecuados para reflejar el constructo de referencia.

De forma más directa, se puede decir que la validez de constructo envuelve la planificación y ejecución de determinados estudios de investigación orientados a comprobar empíricamente que un test mide el constructo que se desea.

En el proceso de validación de constructo se puede establecer las siguientes fases, de acuerdo con Abad *et al.* (2006), Barbero García *et al.* (2003) y Martínez Arias (1995):

1. Definir el constructo de interés a partir de las teorías que existan acerca del mismo, postulando una serie de hipótesis respecto a la naturaleza y grado de relación entre el constructo (variable latente inobservable) y una serie de variables (conductas directamente observables) y entre el constructo de interés y otros constructos; 2. Diseñar el instrumento de medida, el cual debe tener en su composición elementos relevantes y representativos de aquellas conductas que representen manifestaciones específicas y concretas del constructo; 3. Obtener datos empíricos de las relaciones entre las puntuaciones obtenidas al aplicar el test y las variables hipotetizadas; 4. Determinar si las hipótesis planteadas se verifican o no. Si las hipótesis se confirman entonces se puede afirmar que en la investigación el test mide el constructo de interés, pero si las hipótesis no se confirman no significa que el test no es válido, pues puede ocurrir que las hipótesis no estaban correctamente planteadas.<sup>38</sup>

Las concepciones de Morales Vallejo *et al.* (2003) sobre la validez de constructo enfatizan la existencia de dos tipos de estrategias complementares para probar las hipótesis planteadas referentes al constructo estudiado: la validez convergente y la validez divergente. En la validez convergente se estudiará relaciones esperadas y plausibles con otras medidas relacionadas a dos tipos de variables: 1. Relaciones establecidas con variables medidas por otros instrumentos que pretendidamente miden el mismo constructo; 2. Relaciones con instrumentos que miden otros aspectos con el cual se espera que exista una relación positiva o negativa. La validez divergente, también llamada de validez discriminante, comprueba que el constructo estudiado no tiene relación con otros constructos con los cuales no esperamos que tenga; se puede

---

<sup>38</sup> En este sentido se exige una revisión de la teoría subyacente.

comprobar, también, si la escala diferencia grupos que ya se conoce son diferentes en esa variable.

Así, en el proceso de validación es necesario especificar las hipótesis prevista indicando: 1. El signo que se espera de la relación, sea positiva o negativa, o ausencia de relación y; 2. La magnitud relativa esperada de la relación, donde se puede comprobar la existencia de relaciones mayores y más claras.

Los procedimientos más utilizados en la validación de constructo, sólo o en combinación, son: diferenciación entre grupos; correlaciones con otras medidas del constructo; análisis factorial; matrices multimétodo-multirasgo; validación basada en la teoría de la generalizabilidad y contribuciones de la psicología cognitiva (Martínez Arias ,1995; García Jiménez *et al.*, 2000).

El método más usual en la construcción y validación de escalas de medida de clima organizacional es el análisis factorial exploratorio, conforme se muestra en los trabajos de González Romá *et al.* (1995, 1996), Moos *et al.* (1974), Wallace *et al.* (1975), Bedani (2003), Sims y LaFollete (1975), Sá Leitão *et al.* (1998), Koys y DeCotiis (1991). Estudios que tratan de otros conceptos, también han elegido el análisis factorial exploratorio en el proceso de validación de tests como los de De la Orden *et al.* (2007), Barraca *et al.* (2000), Martínez Valls *et al.* (2003), Cavalcante Silva (2004).

#### **4.5 Validez referida al criterio**

Este tipo de validez se centra en la habilidad que tiene el instrumento para reflejar si las relaciones establecidas entre las medidas de una variable y las de otras son o no acordes con lo que establece la teoría (Luque, 1997). La validez de criterio se distingue desde dos perspectivas, de acuerdo con la temporalidad del criterio<sup>39</sup>: validez predictiva simples y validez concurrente.

---

<sup>39</sup> El momento de tiempo en que se obtenga los datos del variable criterio.

En la validez concurrente los datos recogidos del concepto analizado y del variable criterio se contrastan simultáneamente. En ese caso si la relación es significativa, se acepta la existencia de validez. El estudio de validez concurrente es, normalmente, llevado a cabo incluyendo las medidas de las variables criterio en el mismo momento de tiempo. La validez predictiva simples tiene las mismas características que la concurrente, excepto en el momento en que se recogen los datos de la escala de interés, pues la medida del criterio se obtiene con posterioridad a la del test. (Sánchez y Sarabia, 1999).

Martínez Arias (1995) añade otra diferenciación importante de las decisiones de los tests; el hecho de que se refiera al uso predictivo o diagnóstico. De esa forma, si el uso del test es predictivo, o sea, si el objetivo del test es determinar la capacidad para pronosticar, es más adecuado usar la validez predictiva, pero cuando el uso es de diagnóstico, el más adecuado es el estudio de la validez concurrente.

El diseño de un estudio de validación referida al criterio sigue los siguientes pasos (Barbero García *et al.*, 2003; Martínez Arias, 1995): 1. Definir un criterio relevante y establecer un método para medirlo; 2. Seleccionar una muestra de sujetos representativa de la población en la que será usado el test posteriormente; 3. Aplicar el test y obtener una puntuación para cada sujeto; 4. Obtener una medida de cada sujeto bien en el mismo momento de la aplicación del test, el que caracteriza la validez concurrente, o bien al cabo de un determinado tiempo, el que caracteriza la validez predictiva; 5. Determinar el grado de la relación o asociación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en el test y la medida criterio.



## **CAPÍTULO V**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

## 5.1 Diseño

El diseño de esta investigación es caracterizado, como un estudio no experimental, transversal del clima organizacional de la organización empresarial denominada SEBRAE (Servicio de apoyo a las micros y pequeñas empresas) ubicada en el estado de Paraíba-Brasil. Los diseños no experimentales son caracterizados por no existir manipulación de variables por parte del investigador. Los estudios transversales, por su parte, conforme esclarece Martínez Arias (1995), son adecuados para el estudio de variables estables en el tiempo, una vez que la observación se realiza en un determinado momento temporal. Este método tiene el objetivo de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Las investigaciones de clima organizacional son caracterizadas, en gran parte, como estudios transversales, conforme se ha descrito en la revisión bibliográfica.

## 5.2 Población y muestra

La población del estudio fueron los colaboradores de la empresa privada sin fines lucrativos SEBRAE (Servicio Brasileiro de apoyo a las micros y pequeñas empresas) del estado de Paraíba-Brasil, el cual tiene como misión promover la competitividad y el desarrollo sostenible de las empresas de pequeño porte del país.

El Sebrae del estado de Paraíba-Brasil tiene un total de 128 trabajadores, siendo distribuidos en nueve ciudades por todo el estado. La sede del Sebrae en Paraíba está ubicada en João Pessoa y tiene un total de 88 trabajadores.

El principal criterio utilizado para la elección de la muestra fue la receptividad de la empresa para responder al cuestionario de la investigación, sumado a esto las actividades que desempeña y su representatividad en el ámbito nacional.

La muestra para esta investigación se presentó integrada por un total de 84 respondientes, el cual corresponde a 65,62% de la muestra total (128). La composición de la población (Sebrae-Paraíba-Brasil) de esta investigación se evidencia en la tabla 18.

De los 84 cuestionarios devueltos se han utilizado efectivamente 80 el que resulta en un error de muestreo de 6,7% con un nivel de confianza de 95%.

**Tabla 18. Unidades administrativas del Sebrae-Paraíba y cantidad de colaboradores por unidad.**

<b>Ciudades</b>	<b>Cantidad de trabajadores por unidad</b>
João Pessoa	88
Campina Grande	22
Souza	04
Patos	06
Guarabira	02
Pombal	02
Cajazeiras	01
Monteiro	02
Araruna	01
TOTAL	128

Elaboración propia

#### ▪ **Caracterización de la empresa estudiada**

El Sebrae (Servicio Brasileiro de apoyo a las micro y pequeñas empresas) actúa en los tres segmentos básicos de la economía brasileña: comercio y servicios, industria y agronegocios. Tiene como principal objetivo garantizar la información para las empresas de pequeño porte de estos segmentos, además de incentivar a los emprendedores y contribuir para el aumento de la tasa de supervivencia de estas empresas.

La institución actúa en todo el territorio nacional brasileño. Además de su sede nacional, en Brasíla, tiene despacho en las 27 unidades de la Federación brasileña. Así, presenta en su estructura cerca de 4,5 mil trabajadores y 12 mil consultores externos especializados en sus diversas áreas de actuación. La capacitación de sus profesionales permite a la institución atender micro y pequeñas empresas, de los diversos segmentos, en todas las etapas del proceso productivo y de la comercialización.

En la práctica obtiene sus objetivos aliando métodos convencionales y nuevas tecnologías en la disseminación de la información a través de cursos, consultorías, entrenamientos, charlas, seminarios, eventos y otros canales que promueven el conocimiento necesario y accesible para micro y pequeñas empresas.

La principal fuente de manutención (ganancia) del Sebrae viene de la contribución recogida por las empresas privadas con fines lucrativos, siendo, pues, caracterizada como una empresa privada de interés público y tiene, de forma más clara, el objetivo de ofrecer a las micro y pequeñas empresas de Brasil condiciones capaces de garantizar su supervivencia, prosperidad para que puedan contribuir activamente para el crecimiento del país a través de la generación de empleo.

La importancia de la actuación de esta empresa se destaca al considerar la estructura que comporta las pequeñas y micro empresas en Brasil. Así, en IBGE (2003) se expone que las empresas de pequeño porte en Brasil representan un segmento responsable por 99,23% de los negocios del país, el que genera 28,7 millones de empleos. Son aproximadamente 14,8 millones de emprendimientos, donde 4,5 millones son formales y más de 10,3 millones son informales.

A través del apoyo en la apertura y la expansión de los pequeños negocios, el Sebrae proporciona cambios en la vida de las personas y contribuye para el desarrollo sostenible de las comunidades.

### **5.3 Recogida de la información.**

Para la obtención de la muestra se ha solicitado el permiso del director superintendente de la organización de Paraíba para la aplicación del cuestionario a todos los trabajadores pertenecientes a las unidades administrativas existentes en este ámbito geográfico.

Así, se ha hecho la distribución de los cuestionarios por medio del sector de Gestión de Personas de la organización matriz situado en João Pessoa. Las otras ciudades, también han recibido los cuestionarios por medio de la organización matriz a través de correo.

Cada cuestionario fue acompañado de un sobre en el cual se debería poner el cuestionario debidamente rellenado y, para asegurar la confiabilidad de los datos, se solicitaba que el mismo fuese lacrado.

La distribución del cuestionario fue hecha en la primera semana de abril y se ha solicitado su devolución en una semana.

Pasadas tres semanas, aproximadamente, se ha comprobado la devolución de unos 20 cuestionarios. Así, se ha procedido a la estrategia de contactar personalmente con todos los gerentes de unidad para que pudiesen sensibilizar sus equipos de trabajo sobre la importancia de la investigación.

Otro procedimiento adoptado para la recogida de la información fue hacer contactos por teléfono con los trabajadores que aun no tenían hecho la devolución. Esto fue posible porque se tenía una lista con el nombre de todas las personas que iban haciendo la devolución del cuestionario.

Además, se ha procedido a visitas personales a los colaboradores explicándoles sobre el estudio que se estaba realizando y demostrándoles la importancia de su participación.

Tras 50 días el número de cuestionarios devueltos fue de 84, donde 2 fueron entregados totalmente en blanco y 2 fueron rellenados parcialmente, por lo que no se permitió su inclusión en la muestra.

Una mayor adherencia a la muestra no fue posible por la organización tener trabajadores de bajas médicas, de vacaciones, trabajadores en transito (que trabajan viajando), entre otros motivos, como la indiferencia a la investigación y la alegación de que no tenían tiempo para participar de la encuesta.

Se destaca la cantidad de cuestionarios devueltos por unidades administrativas (tabla 19):

**Tabla 19. Unidades administrativas del Sebrae-Paraíba y cantidad de cuestionarios devueltos.**

<b>Ciudades</b>	<b>Cuestionarios devueltos por unidad</b>
João Pessoa	54
Campina Grande	12
Souza	04
Patos	06
Guarabira	02
Pombal	02
Cajazeiras	01
Monteiro	02
Araruna	01
Total de cuestionario devueltos	84

**Fuente :** Elaboración propia

Un aspecto interesante de la composición de la muestra es que gran parte de los gerentes han rellenado el cuestionario. La población de gerentes es clasificada en gerentes de unidad y gerentes de agencias. Los gerentes de unidad son los que actúan en la organización matriz en João Pessoa y son responsables por sectores específicos, ya los gerentes de agencia son los que actúan en otras unidades administrativas del estado, y son responsables por las mismas. Cada una de las ciudades, arriba citadas, con excepción de João Pessoa, tiene un gerente de unidad. Es el caso de las ciudades de Campina Grande, Souza, Patos, Guarabira, Pombal, Cajazeiras, Monteiro y Araruna.

Así, de un total de 20 gerentes, entre gerentes de unidad y gerentes de agencia se ha obtenido 18 respondientes, que corresponde a un total del 90% de la muestra de gerentes.

Con la obtención de los datos se procedió a la ejecución de los pasos para la determinación de la estructura empírica del cuestionario, conforme se describirá en la continuación del trabajo.

#### **5.4 Instrumentos para recogida de la información**

Los cuestionarios utilizados para la recogida de la información necesaria para este estudio fueron:

- Cuestionario sociodemográfico de elaboración propia.
- Cuestionario de clima organizacional propuesto, basado en ítems y dimensiones utilizadas en otras investigaciones.
- Cuestionario de satisfacción laboral de Meliá y Peiró S20/23 (1989), validado en Brasil por Cavalcanti Silva (2004).
- Cuestionario de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto (1972), conforme utilizado en las investigaciones de Ruiz y Lloréns (2004) y Lloréns y Aguado (2000).
- Una cuestión construida con el objetivo de conocer el grado de concienciación de los empleados respecto la misión, visión, valores y objetivos de la organización.

#### **5.5 Cuestionario sociodemográfico**

El cuestionario sociodemográfico de elaboración propia tiene en su composición cuestiones relativas a las variables: antigüedad en la empresa, edad, sexo, nivel de estudio, cargo de gerencia y estado civil (ver anexo I). Su utilización sirvió para presentar un análisis descriptivo de la muestra investigada.

#### **5.6 Presentación y evaluación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989) utilizado para determinación de la validez de constructo del instrumento de clima organizacional.**

El cuestionario de satisfacción laboral de Mélia y Peiró S20/23 constituye una forma intermedia de la versión del cuestionario de satisfacción laboral S4/82 de estos mismos autores. El S20/23 presenta una estructura de cinco factores: (1) satisfacción con la supervisión; (2) satisfacción con el ambiente físico; (3) satisfacción con las prestaciones recibidas; (4) satisfacción intrínseca con el trabajo, y (5) satisfacción con la participación.

El trabajo de tesis doctoral de Cavalcanti Silva (2004) presenta la traducción y validación del instrumento S20/23 para la lengua portuguesa. Las alternativas de respuestas fueron adaptadas en la versión del contexto cultural brasileño para cinco categorías que varían de 1 (muy insatisfecho) hasta 5 (muy satisfecho).

El cuestionario (ver anexo I) tiene en su totalidad 23 cuestiones (ítems) que se distribuyen entre los cinco factores que hacen parte de su estructura. Los ítems son alocados en los factores de acuerdo con lo expuesto en la tabla 20.

**Tabla 20. Ítems y factores correspondientes de la escala de satisfacción de Meliá y Peiró S20/23.**

ÍTEMS	FACTORES
Satisf13+Satisf14+Satisf15+Satisf16+Satisf17+Satisf18	Supervisión
Satisf6+Satisf7+Satisf8+Satisf9+Satisf10	Ambiente laboral
Satisf4+Satisf11+Satisf12+Satisf22+Satisf23	Prestaciones recibidas
Satisf1+Satisf2+Satisf3+Satisf5	Satisfacción Intrínseca en el trabajo
Satisf19+Satisf20+Satisf21	Participación

**Fuente:** Elaboración propia

Este instrumento fue utilizado para hacer inferencias respecto a la validez de constructo del cuestionario de clima organizacional propuesto en esta investigación. Las hipótesis planteadas en este sentido fueron expuestas en el apartado denominado “validación de constructo del cuestionario de clima organizacional e hipótesis establecidas para comprobación de la validez” (p. 182).

En la determinación de las características psicométricas de este instrumento se desprenden los resultados que se describen seguidamente.

Al proceder la evaluación de la fiabilidad se ha llevado a cabo la determinación de la consistencia interna por medio del Alpha de Cronbach. Los resultados alcanzados son, de modo general, satisfactorios, excepto para el factor “prestaciones recibidas” el cual ha presentado un valor alpha de 0,302, abajo del limite considerado como aceptable (Hair *et al.*, 2005). La consistencia interna, determinada por el Alfa de Cronbach, del cuestionario total fue de 0,844, el que demuestra un valor que se encuentra arriba del



límite inferior aceptado de forma general (0,70). En su versión inicial, cuando fue desarrollado por Meliá y Peiró (1989), el Alfa de Cronbach fue de 0,92; este mismo valor ha sido encontrado por Cavalcanti Silva (2004) al validar el cuestionario en Brasil.

La determinación de la consistencia interna, obtenida con la muestra investigada (80), para cada uno de los factores de la escala se recoge en la tabla 21.

**Tabla 21. Factores de la escala de satisfacción de Méliá y Peiró (1989) y Alpha de Cronbach obtenido con la muestra investigada.**

Factores	Alpha de Cronbach	N
Supervisión	0,651	80
Ambiente laboral	0,873	80
Prestaciones recibidas	0,302	80
Satisfacción Intrínseca en el trabajo	0,856	80
Participación	0,874	80

**Fuente:** Elaboración propia

El coeficiente Alpha de Cronbach fue determinado para evaluar el grado de uniformidad y de coherencia entre las respuestas de los individuos a cada uno de los ítems de cada factor.

En la investigación de Cavalcanti Silva (2004) los valores del Alpha de Cronbach para estos factores oscilaron entre 0,79 y 0,88. Los resultados obtenidos para las dimensiones supervisión, ambiente laboral, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca en el trabajo y participación fueron respectivamente 0,8805, 0,831, 0,8592, 0,7976, 0,8044, siendo pues considerados globalmente satisfactorios.

Seguidamente se procedió la evaluación del grado de unidimensionalidad de la escala de satisfacción laboral S20/23. Este procedimiento es recomendado para determinar si el conjunto de ítems que componen la escala tienen un único concepto común. La no confirmación de la unidimensionalidad de la escala apunta para una imposibilidad en agregar las puntuaciones individuales para conseguir una puntuación global del concepto (Gerbing y Anderson, 1988). Hair *et al.* (2005) apunta que el contraste de unidimensionalidad consiste en que los ítems carguen de manera elevada en un único factor.

Así, en conformidad con las orientaciones de Hair *et al.* (2005) se ha realizado el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax para valorar el grado de unidimensionalidad de la escala considerada y se ha comprobado resultados satisfactorios al averiguar que los ítems de la escala cargan mayoritariamente en un único factor con una varianza explicada de 34,66%, además, las cargas factoriales, en su mayoría, presentan valores superiores a 0,5.

Al proceder la determinación de la unidimensionalidad de cada una de las dimensiones del instrumento de satisfacción laboral S20/23 se ha encontrado resultados adecuados para todas las dimensiones, excepto para la dimensión prestaciones recibidas el cual ha presentado, en los resultados provenientes del análisis factorial exploratorio, la existencia de dos factores. Estos resultados se exponen en las tablas 22, 23, 24, 25 y 26.

**Tabla 22. Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “supervisión”.**

<b>Supervisión (6 ítems)</b>	<b>Factor I 52,90% (varianza total explicada)</b>
Satisf. 13	0,453
Satisf. 14	0,757
Satisf. 15	0,733
Satisf. 16	0,817
Satisf. 17	0,760
Satisf. 18	0,784
Índices de bondad de ajuste factorial Determinante de la matriz de correlación = 0,099 Coeficiente KMO = 0,699 Prueba de esfericidad de Bartlett = 0,000 (significación)	

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 23. Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “ambiente laboral”.**

<b>Ambiente laboral (5 ítems)</b>	<b>Factor I 66,96% (varianza total explicada)</b>
Satisf. 6	0,692
Satisf. 7	0,821
Satisf. 8	0,886
Satisf. 9	0,846
Satisf. 10	0,833
Índices de bondad de ajuste factorial Determinante de la matriz de correlación = 0,058 Coeficiente KMO = 0,799 Prueba de esfericidad de Bartlett = 0,000 (significación)	

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 24. Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “prestaciones recibidas”.**

<b>Prestaciones recibidas (5 ítems)</b>	<b>Factor I 34,14% (varianza total explicada)</b>	<b>Factor II 21,71% (varianza total explicada)</b>
Satisf. 4		0,639
Satisf. 11	0,587	
Satisf. 12		0,788
Satisf. 22	0,819	
Satisf. 23	0,826	
Índices de bondad de ajuste factorial Determinante de la matriz de correlación = 0,609 Coeficiente KMO = 0,570 Prueba de esfericidad de Bartlett = 0,000 (significación)		

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 25. Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “satisfacción intrínseca en el trabajo”.**

<b>Satisfacción intrínseca en el trabajo (4 ítems)</b>	<b>Factor I 70,01% (varianza total explicada)</b>
Satisf. 1	0,850
Satisf. 2	0,849
Satisf. 3	0,880
Satisf. 5	0,764
Índices de bondad de ajuste factorial Determinante de la matriz de correlación = 0,154 Coeficiente KMO = 0,782 Prueba de esfericidad de Bartlett = 0,000 (significación)	

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 26. Prueba de unidimensionalidad de la dimensión “participación”.**

<b>Participación (3 ítems)</b>	<b>Factor I 80,00% (varianza total explicada)</b>
Satisf. 19	0,872
Satisf. 20	0,920
Satisf. 21	0,891
Índices de bondad de ajuste factorial Determinante de la matriz de correlación = 0,206 Coeficiente KMO = 0,726 Prueba de esfericidad de Bartlett = 0,000 (significación)	

**Fuente:** elaboración propia

De estas consideraciones se puede concluir que las evaluaciones provenientes de los estudios de fiabilidad y unidimensionalidad de la escala de satisfacción laboral S20/23 para la muestra investigada apuntan inferencias para la pertinencia de estudios que evalúen la estructura de la dimensión prestaciones recibidas teniendo en cuenta que “factores como la cantidad de ítems y los sesgos en las respuestas pueden afectar la fiabilidad de las escalas (Camisón y Cruz, 2008, p.91).”

Es importante señalar que, además de la utilización de la escala total de satisfacción laboral S20/23 para hacer inferencias sobre la relación que se establece entre clima y satisfacción, este cuestionario sirvió para evaluar la validez de constructo del instrumento de clima organizacional a través de los factores “supervisión” con un Alpha de Cronbach de 0,651, caracterizado como un valor “mínimo deseado” (0,60) en las investigaciones de carácter exploratorios (Hair *et al.*, 2005), y participación, con un alfa de 0,874.

En la determinación de la validez de constructo se ha evaluado la validez de constructo factorial. Así, a través del análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax, se han obtenido resultados que comprueban los supuestos de aplicación para este análisis. El determinante de la matriz de correlación alcanzó un valor de 5,36E-007, el test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de 0,773 y la prueba de esfericidad de Bartlett ha presentado un valor de la chi cuadrado de 1018,016 con una significación de 0,000.

El análisis factorial identificó una estructura de 6 factores con autovalor mayor que 1 que explicaban el 69,26% de la varianza total. En el factor I (34,66% de la varianza) se agruparon los ítems 16, 17, 18, 19, 20 y 21; en el factor II (11,32% de la varianza) se agruparon los ítems 6, 7, 8, 9 y 10; el factor III (7,35% de la varianza) los ítems 1, 2, 3 y 5; el factor IV (6,29% de la varianza) los ítems 4, 13, 14 y 15; el factor V (4,87% de la varianza) los ítems 22 y 23 y el factor VI (4,74% de la varianza) los ítems 11 y 12. Se desprende de estos resultados que a estructura factorial original del S20/23 es la misma en los factores II y III: ambiente laboral y satisfacción intrínseca con el trabajo, aunque satisfacción intrínseca en el trabajo sea el factor IV del instrumento original. El factor uno presenta ítems de la dimensión supervisión y participación, el factor cuatro envuelve ítems del factor supervisión y, los factores cinco y seis presentan los ítems de

prestaciones recibidas. Estos datos demuestran algunas alteraciones en relación a la escala original, sin embargo consideraciones a cerca de la muestra investigada (tamaño y características), los sesgos en las respuestas y evaluación del contenido semántico deben ser llevados en cuenta en el ajuste de la estructura factorial resultante con los datos de la muestra investigada. Además, los factores V y VI tratan de la dimensión prestaciones recibidas, el que si puede agregarlo en un único factor.

Otro aspecto que merece destacar en la realización de la validez factorial de este instrumento es la obtención de las comunalidades. Los resultados permiten afirmar que todos los ítems presentan valores superiores a 0,5 el que comprueba que todos son explicados por los componentes extraídos.

Para determinación de la validez de constructo convergente se ha seguido las recomendaciones de López Moreno (2006) donde establece que en la comprobación de este tipo de validez las correlaciones entre las dimensiones del constructo estudiado deben ser positivas y significativas. Los resultados alcanzados en la utilización de este procedimiento se exponen en la tabla 27.

Las correlaciones significativas y positivas provenientes de la matriz de correlación entre las dimensiones del cuestionario de satisfacción laboral S20/23 garantizan la existencia de la validez convergente.

**Tabla 27. Matriz de correlaciones entre las dimensiones de satisfacción laboral.**

	<b>Supervisión</b>	<b>Ambiente laboral</b>	<b>Prestaciones recibidas</b>	<b>Satisfacción intrínseca en el trabajo</b>	<b>Participación</b>
<b>Supervisión</b>	1				
<b>Ambiente laboral</b>	0,304**	1			
<b>Prestaciones recibidas</b>	0,411**	0,263*	1		
<b>Satisfacción intrínsecas en el trabajo</b>	0,490**	0,265*	0,372**	1	
<b>Participación</b>	0,585**	0,376**	0,391**	0,524**	1

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
 La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** elaboración propia

Además, el coeficiente Alpha de Cronbach para el total de la escala es considerado un indicador alternativo para determinación de este tipo de validez. Para Peter y Churchill (1986) la validez convergente viene influida de forma positiva por la fiabilidad, así que a mayor fiabilidad, mayor validez convergente. En este estudio, se ha obtenido para el total de la escala de satisfacción laboral un Alpha de Cronbach de 0,844, el que refuerza la existencia de la validez convergente.

La comprobación de correlación significativa entre las escalas de satisfacción laboral y compromiso organizacional, también aporta evidencias sobre la validez convergente. La relación que se establece entre esos dos constructos se ha destacado en las investigaciones empíricas de Bayona *et al.* (2000), Lloréns y Aguado (2000), Ruiz y Lloréns (2004). Así, la correlación de Pearson entre las escalas de satisfacción laboral y compromiso organizacional en esta investigación fue  $r=0,428$  y significativa al nivel 0,01.

De estos resultados, se puede inferir que hay pruebas estadísticas satisfactorias para la comprobación de la existencia de validez convergente para el instrumento de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró.

Para determinación de la validez discriminante o divergente se ha utilizado las orientaciones de Bagozzi (1994) y López Moreno (2006) y se verificó se las correlaciones entre las dimensiones analizadas son inferiores a 0,8. Este aspecto se puede confirmar en la evaluación de la tabla 30, donde todas las correlaciones entre las dimensiones del instrumento de satisfacción laboral están abajo del valor estipulado (0,8), el que apunta para una discriminación entre estas dimensiones y que en consecuencia ellas tratan de conceptos diferentes. Además, la correlación entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional también aporta evidencias respecto la validez discriminante una vez que esta correlación es de 0,428 (abajo del límite de 0,8).

Se concluye, de estas evaluaciones, que la escala de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989) es idónea para la utilización en el contraste de hipótesis establecida para determinación de la validez de constructo del instrumento de clima organizacional propuesto en esta investigación.

### **5.7 Presentación y evaluación de la escala de medida de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto (1972) utilizada para determinación de la validez de constructo del instrumento de clima organizacional.**

La escala de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto (1972) fue utilizada, también, para la determinación de la validez de constructo del cuestionario de clima organizacional, con hipótesis planteadas en el apartado “validación de constructo del cuestionario de clima organizacional e hipótesis establecidas para comprobación de la validez” (p. 182).

Esta escala, en su versión adaptada en las investigaciones de Ruiz y Lloréns (2004) y Lloréns y Aguado (2000), pregunta a los encuestados sobre su intención en dejar la organización en que trabaja a través de cuatro ítems (ver anexo I). Las respuestas se presentan en una escala de tres puntos, donde el uno significa que “la dejaría”, el dos “no tengo claro mis convicciones y el tres significa que “no la dejaría”.

Para esta escala se ha hecho su traducción y validación para el contexto brasileño en el cual fue aplicada.

La determinación de la consistencia interna de la escala a través del alfa de Cronbach fue de **0,615**, valor considerado en los parámetros del “mínimo deseado” (0.60) para las investigaciones de carácter exploratorio. Los trabajos de Lloréns y Aguado (2000) y de Ruiz y Lloréns (2004) han encontrado respectivamente coeficientes alpha de 0,71 y 0,74 en la determinación de la fiabilidad de esta escala.

Para evaluar el grado de unidimensionalidad de la escala considerada, se ha desarrollado el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax, siguiendo las orientaciones de Hair *et al.* (2005) y en conformidad con el trabajo de Flavián y Guimaliú (2007). Los resultados obtenidos comprueban la unidimensionalidad de la escala, dado que se obtuvo únicamente un factor con una varianza explicada de 47,68% y cargas factoriales superiores a 0,5 (ver tabla 28). Mediante la determinación de la matriz de correlación se observó que las correlaciones entre las respuestas de los 4 ítems del cuestionario de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto (1972) son de signos positivos y significativos, el que indican una

buena relación entre los diversos ítems que componen la escala (ver tabla 29). Este aspecto apunta para la comprobación de la validez convergente.

**Tabla 28. Prueba de unidimensionalidad de la escala de compromiso organizacional.**

Variables	Factor I 47,68%
Comp1	0,761
Comp2	0,687
Comp3	0,598
Comp4	0,706
Indices de bondade de ajuste factorial: Determinante de la matriz de correlación = 0,631 Coeficiente KMO=0,699 Prueba de esfericidad de Bartlett=0,00000 (significación).	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 29. Matriz de correlaciones de la escala de compromiso organizacional.**

	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4
Comp1	1			
Comp2	,383**	1		
Comp3	,261*	,229*	1	
Comp4	,384**	,277*	,264*	1
**Correlación significativa al nivel 0,01. *Correlación significativa al nivel 0,05.				

Fuente: Elaboración propia

Otra prueba de la validez convergente se obtiene al evaluar el valor del Alpha de Cronbach que ha sido de 0,615, el que, aunque no ha sido elevado, es considerado dentro del límite deseado para investigaciones de fines exploratorios (Hair *et al.*, 2005).

Asimismo, en la comprobación de esta validez se ha constado la correlación significativa entre los constructos compromiso organizacional y satisfacción laboral ( $r=0,428$ ), conforme se ha destacado en la determinación de la validez convergente de la escala de satisfacción laboral en el apartado anterior.

Para determinación de la validez discriminante se utilizó el criterio recomendado por Bagozzi (1994) y López Moreno (2006) y se ha verificado que la correlación entre los constructos compromiso organizacional y satisfacción laboral es inferior a 0,8, el que indica la existencia de una discriminación entre los dos constructos y comprueba que se tratan de conceptos diferentes.



Estas evaluaciones permiten afirmar que existe apoyo estadístico en la determinación de las características psicométricas del cuestionario de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto (1972) para que el mismo pueda ser utilizado en esta investigación en la determinación de validez de constructo del cuestionario de clima organizacional propuesto.

## **5.8 Evaluación del cuestionario de clima organizacional**

La elaboración de este cuestionario ha seguido todo el rigor científico establecido para la confección de escalas de actitudes. La descripción de estos pasos se puede verificar en el capítulo IV de esta tesis en la página 130. Sin embargo, en este punto del trabajo se describirá, en la secuencia: 1. La validación del contenido del referido cuestionario, 2. La determinación de la estructura interna del mismo, donde se fundamentará las consideraciones sobre la estructura que se va a adoptar para hacer el diagnóstico de clima organizacional de la empresa estudiada y 3. La validación de constructo del cuestionario de clima.

### **5.8.1 Validación de contenido del cuestionario de clima organizacional propuesto.**

Siguiendo las orientaciones de Wallace *et al.* (1975), donde establecen las etapas secuenciales que se han de seguir en las investigaciones de clima, se considera inicialmente la validación del contenido de este instrumento de investigación. En este sentido, se debe determinar de forma conceptual cual es la definición de clima de la que se parte y cuales son las dimensiones que se establecen en ese concepto, además, debe ser incluido con la definición un diseño de cómo se va a operacionalizar el referido constructo.

Para el presente estudio, la definición de clima organizacional seleccionada es la proporcionada por Rosseau (2006), el cual lo define como la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar. En relación a su operacionalización se adoptará el enfoque compartido por investigadores como James (1982), Koys y DeCottis (1991), Burton *et al.* (2004) y Neal *et al.* (2005), Silva Vásquez (1996). Estos autores, de modo general, comparten la idea de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto los atributos del

ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización que genera el clima organizacional.

Otro aspecto que se subraya en la validez de contenido de esta investigación es que se ha procedido una amplia revisión de la literatura acerca del constructo en cuestión<sup>40</sup>, con el objetivo de concretar su definición conceptual de la forma más adecuada posible y elegir los ítems que mejor representen las dimensiones relevantes del constructo estudiado considerando aspectos que se destacan en la literatura del *Balanced Scorecard*.

El instrumento de medición de clima organizacional propuesto ha sido evaluado por tres jueces expertos en gestión del conocimiento, los cuales han proporcionado la adecuación del cuestionario en conformidad con el subsidio teórico y práctico pertinente al desarrollo de sus atribuciones profesionales y en común acuerdo con la investigadora de este trabajo.

Se hace importante esclarecer que se procedió a la aplicación de una prueba piloto antes de la determinación de que ítems iban a componer el cuestionario. La prueba piloto fue aplicada en una muestra de diez personas, pertenecientes a funciones variadas de la organización estudiada, para averiguar la coherencia con el vocabulario, comprensión de las cuestiones por parte de los respondientes y adecuación con la realidad de la organización.

Estos puntos fueron determinantes para la construcción del instrumento de clima organizacional propuesto, para, en seguida, partir para la aplicación del mismo en la organización y proceder a la evaluación de sus características psicométricas.

### **5.8.2 Determinación de la estructura interna del cuestionario.**

Para la determinación de la estructura interna del instrumento de clima organizacional se ha seguido las orientaciones de Morales Vallejo *et al.* (2003), el cual destaca las técnicas de análisis de ítems y el análisis factorial.

---

<sup>40</sup> Conforme se puede observar en el capítulo 2 de este trabajo.

Inicialmente se hará la descripción de la utilización del análisis factorial exploratorio y, posteriormente, se pondrá en evidencia los resultados obtenidos a través de la técnica de análisis de ítems para comprobar que características similares la misma conserva con el análisis factorial exploratorio.

- **Análisis factorial para determinación de la estructura empírica del cuestionario.**

Para poner en práctica el análisis factorial, inicialmente se evaluó las condiciones para su aplicación.

Así, el primer paso fue verificar si las variables están altamente intercorrelacionadas y, para esto, se procedió a la determinación de la matriz de correlaciones. Así, por medio del análisis del grado de significación de cada una de las correlaciones se observó que la mayoría de ellas son significativas, con una significación igual o próxima a cero, lo que señala la conveniencia de proseguir con la factorización.<sup>41</sup>

El valor del determinante de la matriz de correlaciones presenta un bajo valor (1,82E-014), lo que indica la existencia de correlaciones altas entre las variables y, consecuentemente, que los datos pueden ser adecuados para realizar un análisis factorial.

La prueba de esfericidad de Bartlett se utiliza para someter a comprobación la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad. Así, los resultados apuntan para un valor de la chi cuadrado alto (2051,206), al que se le asocia una significación de 0,000. Si puede, pues, rechazar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, quiere decir, existen intercorrelaciones significativas. Este resultado indica que la matriz de datos es adecuada para proceder el análisis factorial.

La medida de adecuación muestral de KMO es otro indicador de la relación entre las variables. El valor obtenido para el KMO<sup>42</sup> en este estudio fue 0,770, lo que es

---

<sup>41</sup> Un valor de correlación es significativo estadísticamente si el grado de significación (sig) es menor que 0,05, lo que indica el rechazo de la hipótesis nula de que las correlaciones son debidas al azar.

<sup>42</sup> El valor KMO de 0,770 supone que la matriz es adecuada para realizar el análisis factorial.

caracterizado como una medida “mediana” y aceptable conforme la escala elaborada por Kaiser (1965), la cual presenta los siguientes baremos (tabla 30):

**Tabla 30. Escala Kaiser**

Variación entre:	Denominación
0,90 – 1,0	Maravillosos
0,80 – 0,90	Meritorios
0,70 – 0,80	Medianos
0,60 – 0,70	Mediocres
0,50 – 0,60	Bajos
0 – 0,50	Inaceptables

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaiser (1965).

Se ha evaluado, también, la matriz de correlaciones anti-imagen, la cual indica la fuerza de las relaciones entre dos variables eliminando la influencia de otras. En este sentido, se observó la medida de adecuación de la muestra (MSA), lo cual es un índice que se refleja en la diagonal principal de esta matriz. Para valores de MSA pequeños, no se aconseja la aplicación del análisis factorial, por el contrario, valores próximos a 1 indican la adecuación de la variable para ser incluida en el análisis factorial. En el estudio de este índice la mayoría de los coeficientes presentan valores altos, a excepción de 7 valores por debajo de 0,60. Otro aspecto que se ha observado en esta matriz es que gran parte de los coeficientes que se encuentran fuera de la diagonal principal presentan valores bajos, el que sugiere la adecuación de la muestra para que sea sometida al análisis factorial.

Se puede, pues, concluir a través de las apreciaciones hechas por medio de las pruebas realizadas, que los datos obtenidos son adecuados para aplicación del análisis factorial, lo que permitirá resumir los 40 ítems de la escala en factores o dimensiones comunes.

Tras el cumplimiento de los pre-requisitos necesarios para la aplicación del análisis factorial, se ha procedido a la determinación del número mínimo de factores comunes

capaces de reproducir, de una manera satisfactoria, las correlaciones observadas entre las variables.

El método de extracción factorial elegido fue el método de componentes principales, el cual supone maximizar la varianza explicada, esto es, conseguir que la contribución del factor a alguna de las comunalidades de las variables del estudio sea máxima. Así el factor que mejor explique la dimensión analizada se convierte en el primer componente principal, el que mejor explique la segunda dimensión será el segundo componente principal, y así sucesivamente. La aplicación de este método supone transformar un conjunto de variables correlacionadas en otro conjunto de variables no correlacionadas. (García Jiménez *et al.*, 2000).

Considerando que el principal objetivo es explicar la varianza común entre las variables (comunalidad) con el menor número de factores (parsimonia), es necesario, primeramente, confirmar a través del estudio de las comunalidades que el total de la variabilidad de la matriz será explicada por todos los componentes extraídos (González López, 2003).

Así, en la tabla 31 se observa que las comunalidades representan valores superiores a 0,50, excepto el ítem Recon32. Este aspecto confirma que todas las variables contenidas en el estudio, con excepción del ítem Recon32, son explicadas por los componentes extraídos. En este contexto, se subraya que valores extraídos cercanos a cero apuntan para una ausencia en la explicación de la variabilidad de la variable.

El paso siguiente es maximizar la explicación de la varianza con el menor número de factores, el que determinará el total de elementos a extraer. Si ha optado, en este punto del análisis factorial, por el criterio de Kaiser, el cual parte de la regla de conservar sólo aquellos componentes cuyos autovalores<sup>43</sup> son mayores que la unidad.

Se destaca, además, que el criterio de rotación elegido fue el varimax, el cual tiene el objetivo de reducir el número de variables con pesos altos en un factor. El criterio de rotación varimax simplifica la interpretación de los factores (García Jiménez *et al.*, 2000). A través de la determinación de las relaciones existente entre cada factor y las

---

<sup>43</sup> Un autovalor es definido como la varianza explicada por cada factor. (García Jiménez, Gil Flores y Rodríguez Gómez, 2000. p. 103).

variables de estudio, es posible conocer el contenido de cada factor y, de esa forma, favorecer su interpretación.

El resultado obtenido en el análisis factorial, apunta para la existencia de 11 factores (tabla 32), con autovalores mayores que uno, con una explicación total de la varianza de un 74,354%, lo que para González López (2003) dificulta trabajos posteriores y la utilización de la técnica de análisis factorial no presupone su efectividad.

En la matriz de componentes rotados se han identificado los ítems que tienen saturaciones más altas en cada factor, el que permite clarificar la estructura del instrumento y, por tanto, del constructo que se pretende medir (Morales Vallejo *et al.*, 2003).

**Tabla 31. Comunalidades**

Ítems de la escala de clima organizacional	Inicial	Extracción
Aut1	1,000	,778
Aut2	1,000	,815
Aut3	1,000	,804
Aut4	1,000	,754
Aut5	1,000	,731
Aut6	1,000	,805
Inov7	1,000	,763
Inov8	1,000	,724
Inov9	1,000	,582
Inov10	1,000	,677
Inov11	1,000	,760
Inov12	1,000	,666
Inov13	1,000	,833
Inov14	1,000	,746
Entap15	1,000	,792
Entap16	1,000	,841
Entap17	1,000	,806
Entap18	1,000	,607
Entap19	1,000	,720
Entap20	1,000	,677
Entap21	1,000	,724
Entap22	1,000	,742
Estger23	1,000	,766
Estger24	1,000	,779
Estger25	1,000	,755
Estger26	1,000	,742
Estger27	1,000	,659
Estger28	1,000	,827
Recon29	1,000	,731
Recon30	1,000	,798
Recon31	1,000	,778
Recon32	1,000	,325
Recon33	1,000	,727
Recon34	1,000	,800

continuación de la tabla 31.

Recomp35	1,000	,815
Recomp36	1,000	,846
Recomp37	1,000	,728
Recomp38	1,000	,734
Recomp39	1,000	,724
Recomp40	1,000	,861

**Fuente:** Elaboración propia

Considerando que hasta llegar a un buen modelo factorial es necesario definir gradualmente la muestra de variables que mejor representa al dominio de un estudio eliminando los factores de menor importancia, es decir, los que menos varianza expliquen o los de contenido menos general, se ha retenido, en el análisis factorial los seis primeros factores. Estos factores explican una varianza de un 59,531%, siendo el primero el que más varianza explica con un 30,406%. La varianza explicada de los otros factores se puede observar en la tabla 32. Los criterios utilizados para la determinación de los factores y retención de los ítems fueron, simultáneamente:

- Varianza por encima de 1 (Kaiser, 1960);
- Factores definidos por al menos tres ítems (García Jiménez *et al.*, 2000; McDonald, 1985);
- Evaluación del contenido semántico (análisis cualitativo de los ítems);
- Criterio de Harman (1976) (cada componente debe explicar por lo menos 3% de la varianza total).

**Tabla 32. Porcentaje de varianza total explicada por cada factor resultante del Análisis Factorial.**

<b>Factor</b>	<b>Varianza explicada</b>	<b>% de la varianza</b>	<b>% acumulado</b>
<b>1</b>	12,162	30,406	30,406
<b>2</b>	3,081	7,703	38,109
<b>3</b>	2,694	6,736	44,845
<b>4</b>	2,252	5,630	50,475
<b>5</b>	1,955	4,887	55,362
<b>6</b>	1,668	4,169	59,531
<b>7</b>	1,434	3,585	63,116
<b>8</b>	1,313	3,283	66,398
<b>9</b>	1,102	2,756	69,155
<b>10</b>	1,079	2,698	71,853
<b>11</b>	1,000	2,501	74,354

**Fuente:** Elaboración propia.

Asumiendo que sólo tiene sentido tener en cuenta los factores que estén definidos con razonable claridad por al menos tres ítems (García Jiménez *et al.*, 2000; McDonald,

1985), se ha procedido a la eliminación de los ítems Recomp40 (factor once), Inov8 (factor diez), Recomp39 (factor nueve), Aut6 y Estger25 (factor 8), Aut5 y Aut4 (factor 7). El ítem Recomp32 fue automáticamente eliminado pues no factora en ningún factor, es decir, no satura en ningún componente. El ítem Inov10 fue eliminado por tener una carga factorial muy baja (0,395) en relación con las cargas de los otros ítems del constructo, además factora con cargas factoriales muy similares en los factores 1 (0,337) y 3 (0,355). De modo general, se subraya que los ítems aquí explicitados son considerados como los ítems que menos varianza explican.

Una representación cualitativa de estos ítems se demuestra en la tabla 33.

**Tabla 33. Representación cualitativa de los ítems.**

Factores	Descripción cualitativa
<p><b>Factor 1</b></p>	<p>Estger24 En esta organización los colaboradores confían en la gerencia.</p> <p>Estger28 Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo ella intenta captar las sugerencias de los miembros del equipo y hacer uso constructivo de ellas.</p> <p>Estger23 El comportamiento del gerente estimula a los colaboradores a compartir con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en práctica.</p> <p>Estger27 La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control.</p> <p>Estger26 La gerencia confía en el grupo de trabajo.</p> <p>Entap19 En esta organización, generalmente, las opiniones son bien aceptadas por los miembros del grupo.</p> <p>Entap18 La gerencia demuestra una relación de apoyo</p> <p>Entap21 En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.</p>



continuación de la tabla 33.

<p style="text-align: center;"><b>Factor 2</b></p>	<p>Recon30 En esta organización, los colaboradores son informados sobre el aprovechamiento de sus sugerencias.</p> <p>Recon31 Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.</p> <p>Recon29 Habitualmente, los colaboradores de esta organización reciben elogios por el trabajo bien hecho.</p> <p>Recon33 Existe reconocimiento por parte de la gerencia en relación con los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores.</p> <p>Recon34 Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.</p> <p>Inov9 Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Factor 3</b></p>	<p>Aut1 En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.</p> <p>Aut2 En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomar sus propias decisiones.</p> <p>Aut3 Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiar en sí mismos cuando surge un problema.</p> <p>Inov13 En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.</p> <p>Entap15 En esta organización, existe confianza entre los colaboradores.</p> <p>Inov7 En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Factor 4</b></p>	<p>Entap16 Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación e de la solidaridad entre los colegas de trabajo.</p> <p>Entap17 En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.</p> <p>Entap22 En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado.</p> <p>Entap20 Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización.</p>
	<p>Recomp35 En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores</p>

continuación de la tabla 33.

<p style="text-align: center;"><b>Factor 5</b></p>	<p>que presentan los mejores desempeños a lograr niveles jerárquicos más elevados.</p> <p>Recomp38 La política salarial de esta organización es adecuada, de manera que funciones semejantes son recompensadas de forma idéntica.</p> <p>Recomp36 En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Factor 6</b></p>	<p>Inov11 En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.</p> <p>Inov12 En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.</p> <p>Inov14 Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.</p> <p>Recomp47 En esta organización, no existe recompensa por hacer un buen trabajo.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

Sin embargo, Morales Vallejo *et al.*, (2003), subraya que las decisiones referentes a los ítems que constituirán la versión definitiva de una escala tienen que tomarse atendiendo las consideraciones sustantivas, junto a la valoración conjunta de toda la información cuantitativa que está disponible. Así, al proceder el análisis cualitativo de los ítems, se puede observar que algunos factores contienen ítems con contenido semánticos muy diferentes.

En este contexto, se expone las consideraciones respecto al contenido de cada uno de los factores y sus ítems correspondientes.

- **Evaluación cualitativa de los ítems (contenido semántico).**

El factor uno recoge los ítems que se refieren al “**estilo de gerencia**”, excepto el ítem entap19, el cual se sugiere que sea extraído de ese factor. El estilo de gerencia se define como la percepción de los colaboradores respecto al comportamiento típico o la manera predominante de acción de la gerencia en el proceso de influenciar personas o grupos para obtener todos los objetivos organizacionales.

El segundo factor recoge los ítems que están más directamente vinculados al reconocimiento y la valoración que sienten los colaboradores de la organización por los

otros colaboradores y por la gerencia. Siendo, pues, denominado de **“reconocimiento”**, el cual se define como la percepción que tienen los colaboradores respecto al sentimiento de reconocimiento y valoración como profesionales y como personas en el trabajo, por los otros colaboradores y por la gerencia.

El análisis cualitativo de los ítems en el tercer factor sugiere que estén relacionados con la **“autonomía”**, siendo ésta definida como la percepción de los colaboradores respecto al grado en que la organización favorece la puesta en práctica de la autosuficiencia y de la toma de decisiones propias por parte de sus colaboradores. De este factor se ha extraído Entap15 por no presentar contenido significativo en la dimensión.

Para el factor 4 la sugerencia para su denominación es **“entusiasmo y apoyo”**, ya que el mismo está relacionado con la percepción de buena amistad y el sentimiento de apoyo que es experimentado en la organización.

El factor 5 aglutina las informaciones relacionadas con la percepción de los colaboradores de la organización en relación a las retribuciones ofrecidas por la misma como compensación por la realización de un buen trabajo, así, se sugiere que denomínese **“recompensa”**.

El factor 6 presenta en su contenido consideraciones respecto a la percepción de los colaboradores sobre la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en la organización, siendo, pues, denominado **“innovación”**. En este sentido, se ha excluido el ítem recomp37 por no presentar contenido semántico coherente con esta dimensión.

En base a lo expuesto, se concluye que, por medio del análisis factorial exploratorio, el cual fue realizado con el objetivo de identificar los factores subyacentes a los ítems que componen el instrumento de medida de clima organizacional, fue posible hacer una recomendación de los factores y de los ítems que deberían permanecer en la próxima versión del cuestionario de clima organizacional. La versión propuesta es la que se presenta en la tabla 34.

**Tabla 34. Descripción de los factores (dimensiones) del cuestionario de clima organizacional con sus respectivos ítems, fiabilidad y desviación típica.**

Factores (6)	Ítems (28 ítems)	Fiabilidad de la escala (alfa de Cronbach)	Desviación típica	Nº de sujetos de la muestra
Factor 1 – Estilo de gerencia 7 ítems	Estger24, Estger28, Estger23, Estger27, Estger26, Entap18, Entap21	Alfa de Cronbach 0,887	0,74028	80
Factor 2 – Reconocimiento 6 ítems	Recon30, Recon31, Recon29, Recon33, Recon34, Inov9	Alfa de Cronbach 0,874	0,71691	80
Factor 3 – Autonomía 5 ítems	Aut1, Aut2, Aut3, Inov13, Inov7	Alfa de Cronbach 0,884	0,80692	80
Factor 4 – Entusiasmo y apoyo 4 ítems	Entap16, Entap17, Entap22, Entap20,	Alfa de Cronbach 0,829	0,79116	80
Factor 5 – Recompensa 3 ítems	Recomp35, Recomp38, Recomp36	Alfa de Cronbach 0,822	0,81632	80
Factor 6 – Innovación 3 ítems	Inov11, Inov12, Inov14	Alfa de Cronbach 0,608	0,76075	80

**Fuente:** Elaboración propia.

En el cálculo de la fiabilidad de los factores se ha observado niveles aceptables para el alfa de Cronbach. Sin embargo, sobre el factor 6, se esclarece que no hay un único criterio compartido sobre la magnitud aceptable del coeficiente de fiabilidad. Además, el número de ítems del factor 6 puede corroborar para una baja fiabilidad, aunque conceptualmente sean adecuados.

Así, el cuestionario de clima organizacional tiene su versión final constituida por 28 ítems que se distribuyen en 6 dimensiones y en su total presenta un alfa de Cronbach de **0,925**.

- **Procedimiento de análisis de ítems.**

Además del uso del análisis factorial, se ha hecho el análisis de ítems, conforme orienta Morales Vallejo *et al.* (2003). Los procedimientos para el análisis de ítems fueron la

determinación de la correlación ítem-total y la obtención de la fiabilidad. Así, todos los ítems (40) fueron sometidos a este análisis por medio del programa SPSS 14. Estos análisis son demostrados en la tabla 35.

Inicialmente, a través del análisis de la fiabilidad se puede apreciar que, a la vista de los resultados obtenidos, la fiabilidad de la escala original con todos los ítems es alta (0,908). En la columna “correlación elemento total corregida” se puede observar la correlación de cada ítem con la suma de los demás. Esta correlación indica en qué medida el ítem es discriminante, o sea, en qué medida el puntuar alto o bajo en ese ítem está relacionado con el puntuar alto o bajo en el total de la escala.

La columna “Alfa de Cronbach si se elimina el elemento” demuestra la fiabilidad de toda la escala si suprimimos el ítem. Si puede observar que la fiabilidad sube ligeramente al suprimir los ítems Aut6, Inov8, Inov11 e Recomp40 (uno de cada vez). El ítem Recon32 es el que demuestra el mayor alfa de Cronbach (0,926) si eliminado.

La eliminación de esos ítems (Aut6, Inov8, Inov11, Recon32 y Recomp40) resulta en un alfa de Cronbach de 0,935 considerando todos los ítems restantes de la escala.

**Tabla 35. Análisis de la fiabilidad**

Ítems del cuestionario	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
Aut1	,552	,904
Aut2	,676	,902
Aut3	,650	,903
Aut4	,366	,906
Aut5	,193	,908
Aut6	,074	,909
Inov7	,721	,902
Inov8	,052	,910
Inov9	,485	,905
Inov10	,547	,904
Inov11	,116	,909
Inov12	,252	,908
Inov13	,591	,904
Inov14	,278	,907
Entap15	,661	,903
Entap16	,535	,904
Entap17	,523	,905
Entap18	,645	,903
Entap19	,653	,904
Entap20	,389	,906
Entap21	,606	,903
Entap22	,537	,904

continuación de la tabla 35.

Estger23	,634	,903
Estger24	,554	,904
Estger25	,379	,906
Estger26	,666	,903
Estger27	,568	,904
Estger28	,640	,904
Recon29	,592	,904
Recon30	,634	,903
Recon31	,651	,903
Recon32	,314	,926
Recon33	,695	,903
Recon34	,524	,904
Recomp35	,358	,906
Recomp36	,548	,904
Recomp37	,342	,907
Recomp38	,242	,908
Recomp39	,322	,907
Recomp40	,094	,909

**Fuente:** Elaboración propia.

Cuando se construye una escala a partir de un número grande de ítems, no interesa eliminar los ítems uno a uno sino en bloques escogidos con algún criterio, como el mantener ítems con una correlación ítem total casi idéntica, eliminar todos los ítems que miden un aspecto específico porque en conjunto no funcionan bien o eliminar simultáneamente varios ítems con correlaciones bajas con el total (Morales Vallejo *et al.*, 2003).

Considerando estos aspectos, se ha evaluado la fiabilidad de los ítems de cada uno de los factores propuestos y analizados el valor alfa cuando se excluye los ítems que menos se correlacionan con el total. Así se ha encontrado:

#### **Factor 1 – Autonomía**

Con Aut5 y Aut6 – Alfa de Cronbach = 0,743

Sin Aut5 y Aut6- Alfa de Cronbach = 0,842

Con autonomía 5 y sin autonomía 6 = 0,807

Con autonomía 6 y sin autonomía 5 = 0,753

#### **Factor 2 – Innovación**

Con todos los ítems-0,636

Sin Inov8- 0,664

Sin Inov11-0,680

Sin Inov12- 0,715

Sin Inov14- 0,819

Sin Inov8, Inov11, Inov12 y Inov14- 0,819

**Factor 3- Entusiasmo y apoyo**

Con todos los ítems – Alfa de Cronbach = 0,861

**Factor 4 – Estilo de gerencia**

Con todos los ítems – Alfa de Cronbach = 0,874

Sin el ítem 25 – 0,884

**Factor 5 – Reconocimiento**

Sin el ítem Recon32 – Alfa de Cronbach = 0,879

**Factor 6- Recompensa**

Sin el ítem Recomp40 – 0,789

▪ **Comparación con el análisis factorial.**

Se observa que los ítems Aut6, Inov8 y Recon32 son destacados en los dos tipos de análisis como ítems que deberían ser eliminados de la versión definitiva de la escala de clima organizacional.

Los ítems Recomp39 y Estger25 poseen una correlación ítem total por debajo de 0,4 y son destacados en el factor 9 del análisis factorial. Aut5 y Aut4 también tienen valores por debajo de 0,4 y hacen parte del factor 7 del análisis factorial.

La exclusión del ítem Recomp40 en el análisis factorial se ha hecho por el mismo estar sólo en el factor 11. En el análisis de ítems Recomp40 presenta una correlación ítem total muy baja (0,094).

Además, se destaca que el único ítem que se eliminado va a resultar en un alfa de Cronbach mayor que de la escala total es el Recon32.

Estos enfoques demuestran la existencia de una semejanza en el análisis de los ítems que deben componer la estructura empírica del cuestionario de clima organizacional propuesto en esta investigación. De esa forma, la versión que se ha decidido trabajar para dar continuidad a esta investigación, es la propuesta en la tabla 34.

Un resumen de la estructura interna de cada factor con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas se demuestra seguidamente.

- **Resumen de la estructura interna de cada factor con sus ítems, sus respectivas cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.**

Se describe, en este punto del trabajo, los resultados obtenidos de la determinación de la estructura empírica del cuestionario de clima organizacional propuesto (ver tablas 36, 37, 38, 39, 40, 41).

**Tabla 36. Estructura interna del factor 1 “estilo de gerencia”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.**

Ítem	Carga factorial	Comunalidad (h <sup>2</sup> )	Desviación típica
En esta organización los colaboradores confían en la gerencia.	0,815	0,779	0,96914
Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo ella intenta captar las sugerencias de los miembros de la equipe y hacer uso constructivo de ellas.	0,770	0,827	0,79516
El comportamiento del gerente estimula los colaboradores a compartir con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en prácticas.	0,751	0,766	0,99078
La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control.	0,716	0,659	1,08142
La gerencia confía en el grupo de trabajo.	0,702	0,742	0,88267
La gerencia demuestra una relación de apoyo.	0,551	0,607	0,96751
En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	0,431	0,724	0,99875

**Fuente:** Elaboración propia



**Tabla 37. Estructura interna del factor 2 “reconocimiento”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.**

Ítem	Carga factorial	Comunalidad (h <sup>2</sup> )	Desviación típica
En esta organización, los colaboradores son informados sobre el aprovechamiento de sus sugerencias.	0,793	0,798	0,88509
Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	0,761	0,778	0,92358
Habitualmente, los colaboradores de esta organización reciben elogios por el trabajo bien hecho.	0,713	0,731	0,98654
Existe reconocimiento por parte de la gerencia en relación a los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores.	0,645	0,727	0,87647
Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.	0,582	0,800	1,00245
Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.	0,447	0,582	0,80505

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 38. Estructura interna del factor 3 “autonomía” con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.**

Ítem	Carga factorial	Comunalidad (h <sup>2</sup> )	Desviación típica
En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.	0,768	0,778	0,91920
En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomar sus propias decisiones.	0,755	0,815	1,02624
Los gerentes estimulan a sus colaboradores a confiaren en sí mismos cuando surge un problema.	0,710	0,804	1,01757
En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.	0,630	0,833	0,95060
En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo.	0,454	0,763	0,96382

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 39. Estructura interna del factor 4 “entusiasmo y apoyo”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.**

Ítem	Carga factorial	Comunalidad (h <sup>2</sup> )	Desviación típica
Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	0,859	0,841	0,95467
En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	0,758	0,806	0,88267
En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado.	0,697	0,742	1,07650
Existe bastante desacuerdo entre las personas de organización.	0,542	0,677	0,939

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 40. Estructura interna del factor 5 “recompensa”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.**

Ítem	Carga factorial	Comunalidade (h <sup>2</sup> )	Desviación típica
En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños a logren niveles jerárquicos más elevados.	0,833	0,815	0,97565
La política salarial de esta organización es adecuada, de manera que funciones semejantes son recompensadas de forma idéntica.	0,790	0,734	0,98204
En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	0,754	0,846	0,89221

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 41. Estructura interna del factor 6 “innovación”, con sus ítems, cargas factoriales, comunalidades y desviaciones típicas.**

Ítem	Carga factorial	Comunalidade(h <sup>2</sup> )	Desviación típica
En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	0,776	0,760	0,98212
En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	0,663	0,666	0,94793
Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.	0,605	0,746	1,11122

**Fuente:** Elaboración propia

Se ha evaluado la prueba de unidimensionalidad de la escala de clima organizacional con los 28 ítems por medio del análisis factorial exploratorio de componentes principales y los resultados obtenidos fueron considerados satisfactorios al comprobar que la mayoría de los ítems tenían cargas factoriales altas (arriba de 0,5) en el primer factor y que el mismo explica 35,49% de la variabilidad.

Además, fue analizado la unidimensionalidad de cada uno de los factores del constructo clima organizacional y se han obtenidos los resultados que se exponen en seguida (ver tablas 42, 43, 44, 45, 46 y 47).

**Tabla 42. Prueba de unidimensionalidad del factor “estilo de gerencia”**

<b>Estilo de gerencia (7 ítems)</b>	<b>Factor I 60,761% (varianza total explicada)</b>
Estger 24	0,828
Estger 28	0,834
Estger 23	0,835
Estger 27	0,761
Estger 26	0,808
Estger 18	0,729
Estger 21	0,642
Índices de bondade de ajuste factorial: Determinante de la matriz de correlación = 0,020 Coeficiente KMO=0,866 Prueba de esfericidad de Bartlett=0,00000 (significación).	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 43. Prueba de unidimensionalidad del factor “reconocimiento”**

<b>Reconocimiento (6 ítems)</b>	<b>Factor I 61,748% (varianza total explicada)</b>
Recon30	0,841
Recon31	0,833
Recon29	0,848
Recon33	0,811
Recon34	0,735
Inov9	0,624
Índices de bondade de ajuste factorial: Determinante de la matriz de correlación = 0,050 Coeficiente KMO=0,844 Prueba de esfericidad de Bartlett=0,00000 (significación).	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 44. Prueba de unidimensionalidad del factor “autonomía”**

<b>Autonomía (5 ítems)</b>	<b>Factor I 68,33% (varianza total explicada)</b>
Aut1	0,774
Aut2	0,894
Aut3	0,870
Inov13	0,794
Inov7	0,793
Índices de bondade de ajuste factorial: Determinante de la matriz de correlación = 0,045 Coeficiente KMO=0,790 Prueba de esfericidad de Bartlett=0,00000 (significación).	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 45. Prueba de unidimensionalidad del factor “entusiasmo y apoyo”**

<b>Entusiasmo y apoyo (4 ítems)</b>	<b>Factor I 66,746% (varianza total explicada)</b>
Entap16	0,906
Entap17	0,814
Entap22	0,818
Entap20	0,721
Índices de bondade de ajuste factorial: Determinante de la matriz de correlación = 0,188 Coeficiente KMO=0,763 Prueba de esfericidad de Bartlett=0,00000 (significación).	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 46. Prueba de unidimensionalidad del factor “Recompensa”**

<b>Recompensa (3 ítems)</b>	<b>Factor I 74,521% (varianza total explicada)</b>
Recomp35	0,918
Recomp38	0,747
Recomp36	0,914
Índices de bondade de ajuste factorial: Determinante de la matriz de correlación = 0,231 Coeficiente KMO=0,646 Prueba de esfericidad de Bartlett=0,00000 (significación).	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 47. Prueba de unidimensionalidad del factor “Innovación”**

Innovación (3 ítems)	Factor I 56,61% (varianza total explicada)
Innov11	0,776
Innov12	0,792
Innov14	0,684
Índices de bondade de ajuste factorial: Determinante de la matriz de correlación = 0,707 Coeficiente KMO=0,626 Prueba de esfericidad de Bartlett=0,00000 (significación).	

**Fuente:** Elaboración propia

La evaluación de la prueba de unidimensionalidad de las seis dimensiones del instrumento de clima organizacional permite afirmar que cada conjunto de ítems evaluados representan un único concepto común, el que torna posible agregar las puntuaciones individuales en la obtención de una puntuación global para cada dimensión.

### 5.8.3 Validación de constructo del cuestionario de clima organizacional e hipótesis establecidas para comprobación de la validez.

Para la validación de constructo del instrumento de clima organizacional propuesto en esta investigación se ha seguido las consideraciones de Abad *et al.* (2006); Barbero García *et al.* (2003); Martínez Arias (1995).

De esa forma, se ha procedido: 1. La definición del constructo clima organizacional y la postulación de algunas hipótesis respecto a su relación con otros constructos, así como, hipótesis de relación entre algunos subconstructos del clima organizacional y otros subconstructos de otros constructos de los cuales se supone tener una correlación estadística significativa, todo eso basado en un amplio referencial teórico. Estas hipótesis serán descritas posteriormente. 2. El diseño del instrumento de medida siguiendo todo el rigor necesario para la construcción de cuestionarios, conforme fue descrito en la validación de contenido; 3. La obtención de los datos empíricos de las relaciones entre las puntuaciones obtenidas en la aplicación del instrumento de clima y las variables hipotetizadas; 4. La determinación de si las hipótesis planteadas se verifican, o no.

Profundizando estos aspectos se va a describir algunas consideraciones de este proceso.

La definición del constructo clima organizacional se ha puesto en evidencia en el apartado “validación de contenido del cuestionario de clima organizacional propuesto” en la página 162 de esta tesis.

En la postulación de las hipótesis se ha elegido dos constructos, consideradas variables criterios, para comprobar la validez de constructo: la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La elección de estas dos variables fue justificada en el capítulo IV de esta tesis. La presentación y evaluación de los cuestionarios utilizados para medir estos constructos se ha puesto de manifiesto en el capítulo V de este trabajo.

Obedeciendo los pre-requisitos establecidos para la elección de la utilización de la variable criterio predictiva o concurrente, se ha utilizado, en esta investigación, la validez concurrente, por tratarse de un estudio cuyo objetivo es hacer un diagnóstico, además de tener recogido los datos adicionales al mismo tiempo que la aplicación del test. Este procedimiento también se recomienda por ahorrar tiempo y coste, al realizar la obtención de los datos relativos a la validez de criterio de forma simultánea a la aplicación del cuestionario de clima organizacional.

Otro aspecto que se destaca es el uso de la validez convergente en la validación de constructo del instrumento en cuestión, la cual fue utilizada para probar las hipótesis planteadas respecto al constructo investigado. De esta forma, observando las indicaciones de Morales Vallejo *et al.* (2003), se ha estudiado las relaciones esperadas con instrumentos que miden otros aspectos con el cual se espera que tenga relaciones positivas con el constructo estudiado y, en este caso, se ha elegido la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, variables anteriormente descritas.

Siguiendo las orientaciones de González-Romá *et al.* (1999), Luque (1997), Morales Vallejo *et al.* (2003), las hipótesis planteadas para la determinación de la validez de constructo convergente fueron las siguientes:

1. Existen correlaciones estadísticamente significativas entre las escalas empíricas de clima y los dos criterios externos: satisfacción laboral y compromiso organizacional.
2. Basándose en el contenido de las medidas, se espera que: 2.1) La correlación entre “estilo de gerencia” y el factor I del cuestionario de satisfacción laboral “supervisión” será mayor que las correlaciones que la primera variable presente con las demás dimensiones de clima; 2.2) La correlación entre “autonomía” y el factor V del cuestionario de satisfacción laboral “participación” será mayor que las correlaciones que la primera variable presente con las demás dimensiones de clima.

Para hacer inferencias sobre la validez de constructo divergente (discriminante) se ha hecho la evaluación de la correlación entre las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral y, clima organizacional y compromiso organizacional. Esta evaluación tiene el objetivo de averiguar si estas correlaciones presentan valores menores que 0,8, el que, siendo así, indica una buena discriminación entre los constructos, quiere decir, los constructos miden conceptos diferentes.

De lo anterior se puede observar que, la validez de constructo incorpora en gran parte los distintos tipos de validez presentadas anteriormente, esto es, la validez de contenido y la validez de criterio. Este aspecto comprueba las consideraciones de Batista-Foguet *et al.* (2000) cuando apunta que la validez de constructo envuelve las anteriores y es idónea para la evaluación de cuestionarios.

Se hace importante, en este contexto, reafirmar la caracterización de la validez de constructo como un “concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes” (Messick, 1980, p. 1015).

#### ▪ **Resultados de la validez de constructo**

En la determinación de la validez de constructo convergente, se ha extraído los resultados que se exponen seguidamente.

Inicialmente se describe la correlación entre las escalas empíricas de clima y los criterios externos elegidos en esta investigación, cuales sean: satisfacción laboral<sup>44</sup> y compromiso organizacional<sup>45</sup>. Esta evaluación demostró una correlación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral ( $r=0,547$ ), pero la correlación entre clima organizacional y compromiso organizacional no ha sido significativa ( $r=0,180$ ) (ver tabla 48).

**Tabla 48. Correlación de Pearson entre clima organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional.**

	Clima organizacional	Satisfacción laboral	Compromiso organizacional
Clima organizacional	1,000		
Satisfacción laboral	0,547**	1,000	
Compromiso organizacional	0,180	0,428**	1,000

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

**Fuente:** Elaboración propia.

Además de la correlación de Pearson, se ha procedido a un análisis de regresión lineal para confirmar el grado de relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral y clima organizacional y compromiso organizacional.

Los resultados encuentran un buen ajuste del modelo a partir del coeficiente de determinación<sup>46</sup> ( $R^2$ ) para las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Así, para las variables clima organizacional y satisfacción laboral, consideradas respectivamente como variable independiente y variable dependiente, el  $R^2$  fue de 0,299, lo que se traduce en la existencia de una correlación lineal positiva entre los dos constructos. En otras palabras se puede decir que 29,9% de la variabilidad de satisfacción laboral está asociada al clima organizacional. Además, el p-valor de 0,000 indica la existencia de relación estadísticamente significativa entre las dos variables (ver resultados en la tabla 49).

<sup>44</sup> Cuestionario de Clima organizacional de Meliá y Peiró S20/23 (1989).

<sup>45</sup> Cuestionario de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto (1972).

<sup>46</sup> Este coeficiente de determinación es un indicador de la bondad de ajuste del modelo planteado. Los valores del coeficiente varían entre 0 y 1, siendo 0 cuando las variables son independientes y 1 cuando existe entre las variables una relación perfecta.



Al proceder el análisis de regresión lineal entre las variables clima organizacional (independiente) y compromiso organizacional (dependiente), el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) ha presentado un valor de 0,033, es decir, solamente 3,3% de la variabilidad de compromiso organizacional está explicada por el clima organizacional. El resultado del p-valor de 0,109 indica que no existe relación estadísticamente significativa entre las dos variables (ver tabla 49). Estos datos confirman los resultados obtenidos en la correlación de Pearson.

Así, los resultados tienden a comprobar parcialmente la primera hipótesis en la validez de constructo del cuestionario de clima organizacional, pues se ha demostrado una correlación significativa sólo entre clima organizacional y satisfacción organizacional y no entre clima organizacional y compromiso organizacional.

**Tabla 49. Resultado de la regresión lineal entre el clima organizacional y las variables criterios: satisfacción laboral y compromiso organizacional.**

Variables	R cuadrado ( $R^2$ )	Anova (sig)
Clima organizacional-satisfacción laboral	0,299	0,000
Clima organizacional-compromiso organizacional	0,033	0,109

**Fuente:** Elaboración propia

Las otras hipótesis que se han planteado en el establecimiento de la validez de constructo convergente en esta investigación son: 2.1. La correlación entre “estilo de gerencia” y el factor I del cuestionario de satisfacción laboral “supervisión” será mayor que las correlaciones que la primera variable presente con las demás dimensiones de clima y 2.2 La correlación entre “autonomía” y el factor V del cuestionario de satisfacción laboral “participación” será mayor que las correlaciones que la primera variable presente con las demás dimensiones de clima.

En relación con las hipótesis 2.1 y 2.2 se puede averiguar la comprobación de la validez de constructo también de forma parcial, pues la correlación entre estilo de gerencia y supervisión ( $r=0,556$ ) no es la que presenta mayor magnitud entre las otras variables de clima organizacional, pero es superada apenas por la relación entre estilo de gerencia y autonomía ( $r=0,659$ ) y estilo de gerencia y reconocimiento ( $r=0,654$ ), conforme se muestra en la tabla 50.

**Tabla 50. Correlación de Pearson entre “estilo de gerencia”, “supervisión” y las demás dimensiones de clima.**

	Supervisión	Autonomía	Reconocimiento	Entusiasmo y apoyo	Recompensa	Innovación
Estilo de gerencia	0,556**	0,659**	0,654**	0,535**	0,229	0,230*
**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)						
*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)						

**Fuente:** Elaboración propia

Sin embargo, si la hipótesis hubiese sido: La correlación entre “supervisión” (factor 1 del cuestionario de Mélia y Peiró (1989)) y el “estilo de gerencia” será mayor que las correlaciones que la primera variable (supervisión) presenta con las demás dimensiones de clima, la hipótesis tendría su confirmación de acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 51. Esta hipótesis se propone considerando el enfoque de Abad *et al.* (2006); Barbero García *et al.* (2003); Martínez Arias (1995) cuando establecen que si las hipótesis planteadas para la validación de constructo no se confirman no significa que el test no es válido, pues puede ocurrir que las hipótesis no estaban planteadas correctamente.

**Tabla 51. Correlación de Pearson entre “supervisión”, “estilo de gerencia” y las demás dimensiones de clima.**

	Estilo de gerencia	Reconocimiento	Autonomía	Entusiasmo y apoyo	Recompensa	Innovación
Supervisión	0,556**	0,381**	0,392**	0,401**	0,087	0,290**
**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)						

**Fuente:** elaboración propia

Y, la hipótesis 2.2 no se confirma, pues la correlación entre autonomía y participación es de  $r=0,529$ , el que es menor que la correlación entre autonomía y estilo de gerencia ( $r=0,659$ ), autonomía y reconocimiento ( $r=0,607$ ) (tabla 52). Si puede, pues, destacar que la correlación es al menos estadísticamente significativa, el que, para Morales Vallejo *et al.* (2003), es una de las maneras que se pueden establecer las hipótesis para validación de constructo, o sea, que el signo esperado de la relación entre variables sea positiva, negativa o tenga ausencia de relación.

**Tabla 52. Correlación de Pearson entre “autonomía”, “participación” y las demás dimensiones de clima.**

	Participación	Estilo de gerencia	Reconocimiento	Entusiasmo y apoyo	Recompensa	Innov.
Autonomía	0,529**	0,659**	0,607**	0,406**	0,291**	0,112
**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)						

Fuente: elaboración propia.

La determinación de la validez divergente se ha hecho como evaluación complementar de la validez convergente, y, en este sentido, se comprobó que la correlación entre las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral fue de  $r=0,547$  y entre clima organizacional y compromiso organizacional fue de  $r=0,180$ , el que propone una buena discriminación entre estos conceptos, ya que están por debajo de  $0,8^{47}$ .

Es importante destacar que se ha procedido a la concretización del análisis factorial confirmatorio a través del programa estadístico Lisrel 8.7 para obtener la confirmación o no del modelo establecido, obteniendo de esta forma evidencias comprobatorias sobre la validez de constructo, sin embargo, al procesar los datos el programa ha manifestado que el tamaño total de la muestra es pequeño para el número de parámetros a estimar.

Se puede concluir que, a pesar de los resultados estadísticos realizados para fines de validación de constructo no presentaren resultados perfectos, ellos son satisfactorios para afirmar que el instrumento de clima organizacional propuesto tiene las características psicométricas satisfactorias para su puesta en práctica.

Se pone de relieve, además, que las seis dimensiones, propuestas de modo exploratorio en esta investigación, pueden agruparse en una escala final que mide el clima organizacional de la empresa. Una puntuación final alta de la empresa en este constructo indicará un clima organizacional favorable en relación a las dimensiones evaluadas.

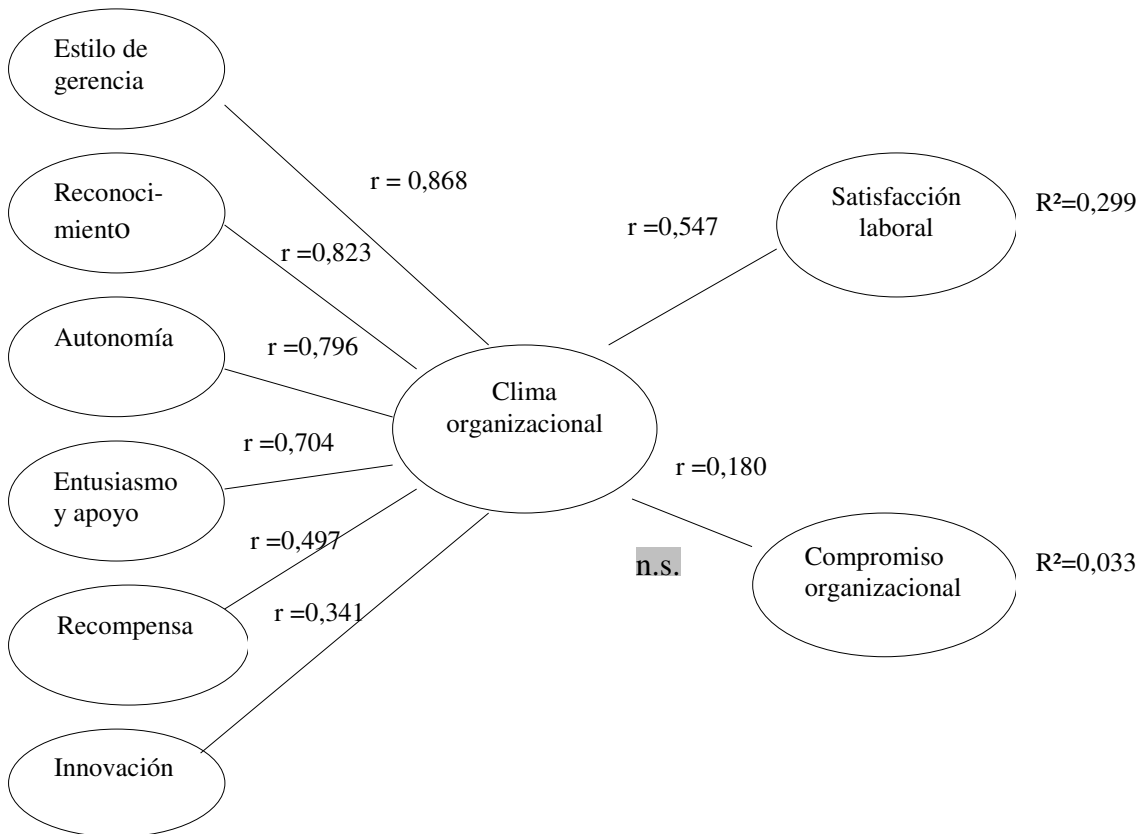
Estas evidencias apuntan para la concretización de uno de los objetivos propuesto por esta investigación, el cual propone evaluar las características psicométricas del cuestionario de clima organizacional propuesto.

<sup>47</sup> Criterio sugerido por Bagozzi (1994).

Con la escala de clima organizacional evaluada en conformidad con las características psicométricas de validez y fiabilidad, se va a hacer el análisis de los datos del cuestionario de clima organizacional propuesto con los 28 ítems debidamente elegidos.

Con estos resultados, es posible plantear el modelo de clima organizacional que se expone en la figura 24. En la descripción del modelo se puede afirmar que el clima organizacional es medido por medio de las dimensiones estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación. La dimensión que mejor explica el clima organizacional es el estilo de gerencia, seguido por reconocimiento, autonomía y entusiasmo y apoyo. Las dimensiones recompensa y innovación son las que menos explican el clima en la muestra investigada. Se observa la existencia de una correlación significativa del clima organizacional con la satisfacción laboral, el que se comprueba por medio del coeficiente de correlación  $r = 0,547$  y del coeficiente de determinación  $R^2 = 0,299$ . La relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional no demuestra resultados significativos, presentando un valor de  $r = 0,180$  y de  $R^2 = 0,033$ .

**Figura 24. Modelo de clima organizacional**



**Fuente:** Elaboración propia

### **5.9 Cuestión para evaluar el grado de concienciación de los empleados respecto la misión, visión, valores y objetivos de la organización.**

Kaplan y Norton (2004a) subrayan la necesidad de cambios de comportamiento requeridos para ejecución de la estrategia y, en este sentido, apuntan que comprender la misión, la estrategia y los valores de la organización es indispensable para generar nuevos comportamientos y valores en la plantilla de trabajadores. Crear conciencia estratégica y establecer incentivos son respectivamente los dos pasos necesarios para el alineamiento organizacional.

Con el objetivo de obtener la alineación estratégica, organizaciones como Unibanco y Bonneville Power Administration adoptaran las encuestas para determinar se los empleados son conscientes de los objetivos estratégicos de alto nivel y se los comprenden. Por medio de evoluciones periódicas las organizaciones pueden acompañar en que medida los objetivos personales y el sistema de recompensa están vinculados con los objetivos de la empresa.

A partir de estas consideraciones se ha formulado una cuestión con el objetivo de conocer el grado de concienciación de los empleados respecto la misión, visión, valores y objetivos de la organización. La cuestión fue: “Los colaboradores conocen bien la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización”. La respuesta fue valorada en una escala de Likert de 5 puntos que variaba de completamente de acuerdo (5) hasta completamente en desacuerdo (1). Esta cuestión va a dar indicios sobre el alineamiento organizacional en la empresa investigada.

Los resultados estadísticos obtenidos en su evaluación fueron: media 3,7125; desviación típica 0,87430; error típico 0,09775.

La puntuación media está entre “levemente de acuerdo” (3) y “de acuerdo” (4). Las frecuencias relativas para las escalas presentaron un porcentual total de 7% en las escalas “completamente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, 34% en “levemente de acuerdo” y 59% en las escalas “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”.

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### 6.1 Análisis descriptivo de la muestra.

Los datos relativos a las variables sociodemográficas de la muestra: antigüedad en la empresa, edad, sexo, nivel de estudio, cargo de gerencia y estado civil, se presentan en la tabla 53. Para la evaluación de estas variables se ha hecho la frecuencia absoluta, la frecuencia relativa y la desviación típica.

Del resultado de la evaluación se puede destacar algunos aspectos inherentes a la muestra investigada. Así, la variable “antigüedad en la empresa” demuestra que los colaboradores tienen un elevado grado de permanencia en la organización. 42% de la muestra investigada tiene más de 15 años en la empresa. Considerando los colaboradores que tienen de 11 a 15 años de permanencia en la organización el porcentual acumulado para estas dos categorías es de 71%, el que evidencia una baja rotación de empleados<sup>48</sup>.

En la variable escolaridad, el porcentual de colaboradores con el grado de especialización es de 70%. En Brasil, la especialización es una calificación obtenida después de lograr el título universitario.

La mayoría de los encuestados es del sexo femenino. Son 52% de mujeres y 48% de hombres.

La representatividad mayor para la edad tiene igual proporción en las categorías “de 23 a 35 años” y “de 46 a 55 años”, ambas con el porcentual de 34%.

La evaluación de la variable “estado civil” apunta para un porcentaje de 69% de colaboradores casados en la muestra investigada.

En la variable “cargo de gerencia” se constata la existencia de 18 colaboradores con cargo de gerencia en el total de la muestra. Resaltase que en la empresa investigada el total de gerentes (de unidad y de agencias) es de 20 y que, en este sentido, se ha obtenido casi la muestra total de gerentes de la empresa (90%).

---

<sup>48</sup> Turnover.

**Tabla 53. Características sociodemográficas de los colaboradores de la investigación evaluadas por medio de la frecuencia absoluta, la frecuencia relativa y la desviación típica.**

Variables	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Desviación típica
Sexo	Mujer	42	52	0,50253
	Hombre	38	48	
	Total	80	100,0	
Edad	Menos de 25 años	1	1	1,01102
	De 25 a 35 años	27	34	
	De 36 a 45 años	19	24	
	De 46 a 55 años	27	34	
	Más de 55 años	6	7	
	Total	80	100,0	
Antigüedad en la empresa	De 1 a 5 años	3	4	0,90847
	De 6 a 10 años	20	25	
	De 11 a 15 años	23	29	
	Más de 15 años	34	42	
	Total	80	100,0	
Escolaridad	Enseñanza fundamental	3	4	0,88447
	Enseñanza media	10	12	
	Universitario	9	11	
	Especialización	56	70	
	Master	2	3	
	Total	80	100,0	
Cargo de gerencia	Si	18	23	0,42022
	No	62	77	
	Total	80	100	
Estado Civil	Soltero (a)	11	14	0,59321
	Casado (a)	55	69	
	Separado(a)/Divorciado(a)	13	16	
	Viudo (a)	1	1	
	Total	80	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

**OBS.** Los valores de la frecuencia relativa fueron aproximados en sus casas decimales para más o para menos.



## **6.2 Descripción de los resultados de la evaluación del clima organizacional por los colaboradores de la investigación.**

Para el tratamiento y análisis de los datos provenientes de los 28 ítems del instrumento de clima organizacional validado en esta investigación se utilizó el programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), en la versión 14.0, para sistematizar y procesar la información. Los estadísticos utilizados fueron los siguientes:

- Media, desviación típica y error típico de cada dimensión del cuestionario de clima organizacional.
- Media, desviación típica y error típico del constructo clima organizacional.
- Media y desviación típica de cada uno de los ítems que componen el cuestionario de clima organizacional.
- Frecuencia relativa de cada una de las escalas de las dimensiones de clima organizacional y de las escalas de los ítems del cuestionario<sup>49</sup>.

Este punto del trabajo tiene el objetivo de mostrar los resultados de la percepción del clima organizacional a través de las dimensiones subyacentes destacadas en este estudio, cuales sean: estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación.

La muestra utilizada para esta evaluación fue los 80 colaboradores de la organización.

En esta investigación se ha seguido el enfoque de Silva Vázquez (1996) el cual destaca que para agregación de las respuestas individuales provenientes de las encuestas de clima se han calculado generalmente las medias aritméticas. La consideración del punto medio de la escala para evaluación del clima organizacional, también, se ha puesto en manifiesto en la investigación de Bedani (2003). Además, Neal *et al.* (2005) propone en su trabajo, como medida general del clima, la media de las subescalas que componen su constructo.

Así se describe cada una de las dimensiones de clima organizacional, con sus medias, desviaciones típicas y errores típicos (tabla 54).

---

<sup>49</sup> En el anexo II.

Se desprende de la tabla 54 que el factor que presenta la mejor media, o sea, el que recibe las mayores puntuaciones es el factor Estilo de gerencia (3,2554), seguido por Entusiasmo y apoyo (3,1719), Autonomía (2,9450), Innovación (2,7542) Reconocimiento (2,7396) y Recompensa (2,1500).

**Tabla 54. Dimensiones de clima organizacional, medias, desviaciones típicas e errores típicos.**

<b>Factores (variables independientes)</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico</b>	<b>N</b>
Estilo de gerencia	3,2554	0,78466	0,08773	80
Entusiasmo y apoyo	3,1719	0,74899	0,08374	80
Autonomía	2,9450	0,77259	0,08638	80
Innovación	2,7542	0,76075	0,08505	80
Reconocimiento	2,7396	0,71171	0,07957	80
Recompensa	2,1500	0,78171	0,08740	80

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede comprobar que los factores “estilo de gerencia” y “entusiasmo y apoyo” son puntuados entre levemente de acuerdo (3) y de acuerdo (4), en cuanto los factores “autonomía”, “reconocimiento”, “innovación” y “recompensa”, son puntuados entre en desacuerdo (2) y levemente de acuerdo (3).

El constructo clima organizacional con todas las dimensiones presenta los siguientes resultados estadísticos (tabla 55).

**Tabla 55. Media, desviación típica e error típico del constructo clima organizacional.**

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico</b>	<b>N</b>
<b>Clima organizacional</b>	2,90	0,55270	0,06179	80

**Fuente:** Elaboración propia

Si observa, pues, que el clima organizacional presenta una media entre las escalas “en desacuerdo” (2) y “levemente de acuerdo” (3). Su grado de consistencia interna es de 0,925. Considerando que el punto medio de la escala es de 2,5 se puede afirmar que el

clima organizacional de la empresa investigada tiende a ser favorable en relación a las dimensiones que componen su concepto.

Además de estas evidencias, con el objetivo de evaluar la percepción de los colaboradores de la organización investigada respecto a las dimensiones del clima organizacional, se pone en destaque los resultados provenientes de las respuestas de la muestra estudiada para cada uno de los ítems inherentes a cada dimensión del estudio propuesto. Los valores estadísticos, obtenidos por medio del programa SPSS 14, que se presentan, son las medias y la desviación típica (tabla 56). En la tabla 57 se expone la frecuencia relativa para cada una de las escalas de las dimensiones de clima organizacional.

**Tabla 56. Media y desviación típica de cada ítem del cuestionario de clima organizacional.**

<b>Ítems (Estilo de gerencia)</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Estger24</b> En esta organización los colaboradores confían en la gerencia.	3,25	0,96914
<b>Estger28</b> Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo ella intenta captar las sugerencias de los miembros de la equipe y hacer uso constructivo de ellas.	3,47	0,79516
<b>Estger23</b> El comportamiento del gerente estimula los colaboradores a compartieren con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en practica.	3,17	0,99078
<b>Estger27</b> La gerencia dispensa tratamiento igual para todos que están bajo su control.	3,08	1,08142
<b>Estger26</b> La gerencia confía en el grupo de trabajo.	3,42	0,88267
<b>Entap18</b> La gerencia demuestra una relación de apoyo.	3,47	0,96751
<b>Entap21</b> En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	2,80	0,99873
<b>Ítems ( Reconocimiento)</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Recon30</b> - En esta organización, los colaboradores son informados sobre el aprovechamiento de sus sugerencias.	2,46	0,88509
<b>Recon31</b> - Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	2,58	0,92358
<b>Recon29-</b> Habitualmente, los colaboradores de esta organización reciben elogios por el trabajo bien hecho.	2,83	0,98654
<b>Recon33-</b> Existe reconocimiento por parte de la gerencia en relación a los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores	3,06	0,87647
<b>Recon34</b> -Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.	2,58	1,00245
<b>Inov9-</b> Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.	2,90	0,80505

CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS

continuación de la tabla 56.

<b>Autonomía</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Aut1</b> En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.	2,87	0,91920
<b>Aut2</b> En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomaren sus propias decisiones.	2,9	1,02624
<b>Aut3</b> Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiaren en sí mismo cuando surge un problema.	2,95	1,01757
<b>Inov13</b> En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo	2,78	0,95060
<b>Inov7</b> En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo	3,21	0,96382
<b>Entusiasmo y apoyo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Entap16</b> Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	3,00	0,95467
<b>Entap17</b> En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo	3,32	0,88267
<b>Entap22</b> En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado	3,17	1,07650
<b>Entap20</b> Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización.	3,18	0,96906
<b>Recompensa</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Recomp35</b> En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños a lograren niveles jerárquicos más elevados.	2,10	0,97565
<b>Recomp38</b> La política salarial de esta organización es adecuada, de tal forma que funciones semejantes son recompensadas de modo idéntico.	2,18	0,98204
<b>Recomp36</b> En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	2,16	0,89221
<b>Innovación</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
<b>Inov11</b> En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	2,85	0,98212
<b>Inov12</b> En raras ocasiones se intenta nuevas formas de hacer las cosas.	2,98	0,94793
<b>Inov14</b> Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.	2,42	1,11122

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 57. Frecuencia relativa para cada una de las escalas de las dimensiones de clima organizacional.**

Dimensiones	Escalas					Total %
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
	(1) %	(2) %	(3) %	(4) %	(5) %	
Estilo de gerencia	5	14	39	33	9	100
Reconocimiento	11	25	45	17	2	100
Autonomía	8	21	44	22	5	100
Entusiasmo y apoyo	8	12	42	32	6	100
Recompensa	28	40	23	8	1	100
Innovación	12	29	37	17	5	100

Fuente: Elaboración propia

**6.2.1 Discusión de los resultados.**

El desarrollo de este trabajo ha sugerido la construcción de un instrumento de clima organizacional capaz de generar informaciones relevantes para la puesta en práctica de la estrategia empresarial desde el punto de vista de la literatura del *Balanced Scorecard*. De manera específica se ha planteado un instrumento de medida con cuestiones que permiten identificar la percepción del activo humano respecto a factores relevantes en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, cuales sean: estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa y innovación; y como la percepción atribuida a estos factores influye o puede repercutir en la estrategia empresarial desde la óptica preconizada en la literatura del *BSC*.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento presenta una preocupación con elementos tales como la habilidad de los empleados, la cualidad de los sistemas de información y los efectos del alineamiento organizacional en apoyar la realización de los objetivos organizacionales (McPhail *et al.*, 2008). Desde las consideraciones de Atkinson (2006) esta perspectiva está dividida en cinco sub-elementos: capacidad de los empleados, estilo de vida y bien estar del empleado, sistemas de información, motivación de los

empleados y metas organizacionales alineadas con los empleados. Este último elemento está relacionado al grado en el cual los empleados conocen las metas de la compañía y son motivados para realizarlas.

Kaplan y Norton (1996a) defienden el desarrollo de medidas destinadas a cada uno de estos elementos para proporcionar un cuadro general de cómo está el desempeño de la organización en relación a la dimensión aprendizaje y crecimiento. Además, McPhail *et al.* (2008) apunta que no se ha observado ninguna evaluación empírica de la validez de estas cinco sub-dimensiones en la literatura. Aún en este contexto, Thompson y Mathys (2008) destacan que en cuanto Kaplan y Norton muestran la relación entre la perspectiva aprendizaje y crecimiento y la perspectiva de los procesos internos, el papel de aquella en divulgar la estrategia no parece claro. Este aspecto se evidencia en la alusión hecha a los problemas en la aplicación del BSC y hace referencia a la necesidad para comprender como los elementos del BSC influyen la estrategia organizacional. Así, al establecer que los procesos mejoran con las actividades y programas desarrollados en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, las estrategias deben ser traducidas en acción a partir de esta perspectiva.

La concepción de que la estrategia debe ser traducida en planos de acción en esta perspectiva también es compartida por Bose y Thomas (2007) cuando, al hacer referencia a las cuatro perspectivas tradicionales del *Balanced Scorecard*: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, consideran que esta cuarta perspectiva providencia las acciones para obtener éxito en las otras tres.

Desde estas consideraciones la mejora de los procesos en las empresas está relacionada al clima de trabajo de los empleados, pues son ellos que trabajan en los procesos para hacer frente a las metas organizacionales (Thompson y Mathys, 2008). La literatura apunta la importancia del clima organizacional en el desempeño de la empresa (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Ostroff y Bowen, 2000; Burton *et al.*, 2004; Neal *et al.* 2005; Shuster *et al.* 1997; West y Patterson, 1999). En el *Balanced Scorecard* el clima organizacional es uno de los principales aspectos claves de la perspectiva aprendizaje y crecimiento (López Viñegla, 2003; Kaplan y Norton, 1997; Kaplan y Norton, 2004a, Varela, 2005), no existiendo un marco general dentro del cual los directivos concentren sus ideas sobre el mismo. En este contexto, Kaplan y Norton (2004a) sugieren la

existencia de líneas de investigación que generen instrumentos, con grado de fiabilidad y validez aceptables, que evalúen aspectos intangibles relevantes para la ejecución de la estrategia empresarial. Así, en este trabajo, las características del instrumento de clima propuesto, se adecuan a los elementos pertenecientes al capital organizativo. El marco exploratorio propuesto por Kaplan y Norton (2004a) para esta sub-dimensión<sup>50</sup> de la perspectiva aprendizaje y crecimiento se sostiene en base a cuatro elementos, cuales sean: cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo. Los objetivos estratégicos comúnmente establecidos para el capital organizativo son: crear líderes, alinear la plantilla de empleados, compartir conocimientos y centrarse en el cliente. El instrumento de medida de clima organizacional propuesto permite hacer inferencias respecto a algunos de estos aspectos.

En la evaluación de los aspectos psicométricos del cuestionario de clima organizacional se puede desprender que las evidencias empíricas acerca de la estructura factorial, fiabilidad y validez del referido instrumento apuntan para comprobación de resultados psicométricamente satisfactorios.

Los resultados del estudio en cuanto a la estructura factorial del cuestionario sugieren, inicialmente, once factores, según el criterio de Kaiser (1960)<sup>51</sup>, los cuales se han reducido a seis según los criterios de García Jiménez *et al.* (2000); McDonald (1985); Harman (1976), además de la evaluación del contenido semántico. Los seis factores que se han definido en conformidad con estas evaluaciones fueron: estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación. El estilo de gerencia es la dimensión que mejor explica el clima organizacional en la muestra investigada; este mismo resultado se ha encontrado en las investigaciones de Santos (1999), Springer (2002) y Bedani (2003). El segundo factor que mejor representa el constructo estudiado es reconocimiento, seguido por autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación. Se destaca que las soluciones factoriales, que indican la influencia de cada ítem en el factor, son elevadas, de manera que cada ítem explica gran parte de la información aportada por el factor. En la evaluación de la unidimensionalidad del instrumento se puede encontrar resultados aceptables, teniendo

---

<sup>50</sup> La perspectiva aprendizaje y crecimiento incorpora el capital humano, el capital información y el capital organizativo (Kaplan y Norton, 2004).

<sup>51</sup> Varianza por encima de 1.

en cuenta que la mayoría de los ítems tienen cargas factoriales altas (arriba de 0,5) en el primer factor y que el mismo explica 35,49% de la variabilidad. Estas mismas características de unidimensionalidad se han obtenido al evaluar las dimensiones de clima organizacional por separado.

La evaluación de la consistencia interna se ha llevado a cabo por medio del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual indica la homogeneidad de los ítems, o sea, indica en que grado los ítems están relacionados entre si y consecuente miden los mismos, siendo pues un indicador de unidimensionalidad. Así, la determinación del Alpha de Cronbach con todos los 28 ítems del cuestionario de clima ha demostró un valor de 0,925. Al evaluar cada una de las seis dimensiones del instrumento se han obtenido valores de alpha que varían entre 0,608 hasta 0,887. Estos resultados significan que los ítems que componen el instrumento y los ítems pertenecientes a cada dimensión, evaluada individualmente, son bastante homogéneos entre sí, lo cual es una propiedad deseable para cualquier medida.

En la determinación de la validez de constructo convergente se ha encontrado confirmación parcial para las hipótesis planteadas, el que según Abad *et al.* (2006), Barbero García *et al.* (2003) y Martínez Arias (1995), no significa decir que el test es inválido, pero que las hipótesis pueden no haber sido planteadas correctamente. Desde la óptica de Morales Vallejo *et al.* (2003) una de las formas que se pueden establecer hipótesis para validación de constructo es que la correlación entre las variables establecidas con fines de validación sea al menos estadísticamente significativa. Los resultados encontrados en la primera hipótesis demuestran una correlación positiva y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral ( $r = 0,547$ ), como se ha puesto de manifiesto en otros trabajos como los de Ashkanasy, Wilderon y Peterson (2000), Litwin y Stringer (1968), Gonzalez-Romá *et al.* (1999), Salgado *et al.* (1996) y Crespo *et al.* (2004). Sin embargo, la correlación entre clima organizacional y compromiso organizacional ( $r = 0,180$ ), también establecida para fines de validación, no ha resultado significativa.

La hipótesis que establece que la correlación de la dimensión “estilo de gerencia” del cuestionario de clima organizacional y la dimensión “supervisión” del cuestionario de satisfacción laboral será mayor que las correlaciones que la primera variable presente



con las otras dimensiones de clima apunta, en los resultados, para una confirmación parcial. Sin embargo, al cambiar la hipótesis para: La correlación entre la dimensión “supervisión” del cuestionario de satisfacción laboral y la dimensión “estilo de gerencia” será mayor que la correlación que “supervisión” presente con las demás dimensiones de clima, se observa que la misma se comprueba exactamente.

La otra hipótesis establecida respecto las correlaciones entre las dimensiones fue: “La correlación entre “autonomía” del cuestionario de clima organizacional y “participación” del cuestionario de satisfacción será mayor que las correlaciones que “autonomía” presente con las demás dimensiones de clima”, la cual no fue confirmada, sin embargo, la correlación fue al menos significativa.

Además de todo esto se ha comprobado la fiabilidad del instrumento de clima organizacional que, en su totalidad, ha resuelto un alpha de Cronbach de 0,925, el que demuestra una buena comprobación de la validez convergente, una vez que para Peter y Churchill (1986) la validez convergente viene influida de forma positiva por la fiabilidad, de manera que a mayor fiabilidad, mayor validez convergente.

La validez discriminante, hecha como complemento de la validez convergente, se ha comprobado por medio del criterio de Bagozzi<sup>52</sup> (1994) y se ha encontrado una buena discriminación entre las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral y clima organizacional y compromiso organizacional, pues la determinación de la correlación entre estas escalas fue de  $r=0,547$  y  $r=0,180$ , respectivamente.

Al proceder el análisis factorial confirmatorio, con el objetivo de confirmar el modelo de clima organizacional propuesto en esta investigación, no se obtuvieron los resultados deseados, pues al procesar las informaciones el programa ha manifestado que el tamaño total de la muestra es pequeño para el número de parámetros a estimar. Se desprende de esto que a pesar de la muestra presentar resultados satisfactorios para los análisis estadísticos que permitieron determinar la estructura empírica del cuestionario y la fiabilidad y validez de dicho instrumento, no es la muestra ideal en términos de tamaño para concretar otras pruebas de validez.

---

<sup>52</sup> Para comprobación de la validez discriminante la correlación entre las escalas evaluadas debe estar debajo de 0,8 el que apunta para una discriminación entre conceptos.

Además, se puede añadir a estas evidencias que con relación a la validez factorial del instrumento, mientras no se realice un análisis factorial confirmatorio en el cual se sometan a prueba hipótesis estructurales respecto el agrupamiento de los ítems, puede ser apresurado concluir, en definitivo, evidencias de este tipo de validez. Sin embargo, es válido resaltar, que el proceso utilizado para reducir el conjunto inicial de ítems y el ajuste exhibido por la solución factorial exploratoria sugieren evidencia preliminar en este sentido.

Considerando que el proceso de validación de constructo es un proceso continuo de acumulación de evidencias (Martínez Arias, 1995) el análisis de la validez no termina en este trabajo. Los tests aquí realizados serán válidos en la medida que sirvan para confirmar en investigaciones futuras, las relaciones hipotetizadas desde la teoría establecida.

Este trabajo constituye, además, una aportación a una línea de investigación relevante en el ámbito de la gestión del conocimiento, la validación de instrumentos de medidas que permitan evaluar y acompañar el desarrollo de aspectos intangibles en la organización. Para Chaminade y Canibañó (2003) la gestión de los intangibles en la organización tiene como principal propósito contribuir para la consecución de los objetivos estratégicos por medio del mejor aprovechamiento del conocimiento de la empresa. Desde el punto de vista contable se destaca que la medición financiera del desempeño organizacional, extraída en base a la información proveniente de los estados contables, no es suficiente para el actual entorno de competitividad, cambio y incertidumbres enfrentadas por las organizaciones, siendo pues indispensable la medición de resultados cualitativos alcanzados por las empresas provenientes de la gestión de sus activos intangibles.

Se hará, a partir de este punto del trabajo, inferencias sobre los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional y que repercusión tienen en la estrategia empresarial desde el que preconiza la revisión de la literatura hecha en esta tesis.

Evaluadas de modo general, se observa que las dimensiones de clima organizacional son, en su mayoría, puntuadas en la escala 3 (levemente de acuerdo), el que puede generar algunas suposiciones como: los colaboradores de la investigación no tienen

claro su percepción sobre la mayor parte de los aspectos cuestionados; la organización no tiene una política interna que favorezca la evaluación precisa de estas percepciones; las respuestas fueron automáticas o pocos reflexionadas, el que produce sesgos en los resultados de encuesta.

En este contexto, Martín Arribas (2004) al describir los sesgos más frecuentes en la cumplimentación de cuestionarios apunta para el “error de tendencia central”, el cual corresponde a la tendencia en elegir entre diferentes opciones de respuestas, las centrales.

Así, a pesar de la predominancia en puntuar la escala “levemente de acuerdo” y, considerando que este hecho corresponde a uno de los sesgos que más ocurren en la cumplimentación de cuestionarios, fue posible hacer inferencias relevantes a los resultados obtenidos.

La dimensión “estilo de gerencia” es la que recibe el mayor porcentual de concordancia (de acuerdo+completamente de acuerdo (42%)), respecto los ítems formulados para su evaluación. Es válido resaltar que todos los ítems fueron formulados denotando una posición favorable a la dimensión investigada. La media de esta dimensión (3,25) ha sido la mayor entre todas las otras, el que ocurrió en otras investigaciones de clima organizacional que tratan las características del líder en sus dimensiones como las de Seixas (2004) y Burton, Lauridsen, Obel (2004).

Evaluando separadamente los ítems de esta dimensión se puede afirmar que los ítems *estger24*, *estger28*, *estger23* y *entap21*<sup>53</sup> tienen un porcentual que varía de 40% a 45% en “levemente de acuerdo”.

La relación de confianza entre gerentes y colaboradores es considerada recíproca, conforme los ítems ***estger24*** “**En esta organización los colaboradores confían en la gerencia**” que apunta un porcentual de 44% de concordancia contra 16% que no

---

<sup>53</sup> *Estger24* “En esta organización los colaboradores confían en la gerencia”; *Estger28* “Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo ella intenta captar las sugerencias de los miembros de la equipe y hacer uso constructivo de ellas”; *Estger23* “El comportamiento del gerente estimula los colaboradores a compartieren con él nuevas ideas para que puedan se puestas en practica”; *Entap21* “En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.”

concuerdan, y **estger26 “La gerencia confía en su grupo de trabajo”** que ha resultado en un porcentual de 53 % de concordancia contra 12% que no concuerdan.

De modo general, se pone de manifiesto que el estilo de gerencia es percibido más como consultivo y participativo que autoritario-coercitivo o autoritario-benevolente. Este hecho tiene su sustentación en los resultados obtenidos en las puntuaciones 1 y 2 de esta dimensión del cuestionario de clima organizacional, donde tienen respectivamente las valoraciones completamente en desacuerdo (1) y en desacuerdo (2) para ítems en que la valoración máxima positiva es 5 (completamente de acuerdo). Así, la demostración de desacuerdo varía entre 12% y 30% entre los colaboradores de la investigación.

En este contexto, se puede hacer referencia a los estudios de Likert (1961) cuando atribuye para cada tipo de estilo de liderazgo un tipo distinto de clima organizacional y análogamente establece distintas formas de administrar de las organizaciones. Las características que se manifiestan respecto al estilo de gerencia por medio de la evaluación de esta dimensión del clima organizacional son concernientes con el sistema 3 el cual, de acuerdo con Chiavenato (2006), basado en las consideraciones de Likert (1961), es utilizado en empresas de servicios y en áreas administrativas de empresas industriales organizadas y avanzadas en términos de relaciones con los empleados. Se expone, aun, en este contexto, que cuanto más la empresa se aproxima del sistema 4 mayor será su productividad, las buenas relaciones en el trabajo y la rentabilidad.

Se pone de manifiesto que, desde la óptica de Michela y Burke (2000), la actuación del líder es fundamental para realización de las transformaciones organizacionales.

Así, se puede extraer, de los resultados obtenidos, que la gerencia tiene la capacidad de movilizar los demás colaboradores en la ejecución de la estrategia, proporcionar la implementación de los cambios organizaciones y actuar en la concienciación respecto a la importancia de poner en práctica nuevas actitudes para que la organización manifieste los resultados organizacionales establecidos en su propuesta estratégica.

En la dimensión “reconocimiento” se ha observado que el ítem recon30 **“En esta organización, los colaboradores son informados sobre el aprovechamiento de sus**

**sugestiones**” se puede percibir la ausencia de feedback en la empresa estudiada, donde 50% de los colaboradores no concuerdan con esa afirmativa.

El número de sugerencias presentadas por los empleados es destacado en la literatura del cuadro de mando integral como una medida que capta su participación en la mejora del desempeño empresarial y, el número de sugerencias implementadas por los empleados monitorea la calidad de las ideas presentadas transmitiendo la certeza de que las sugerencias son valorizadas por la organización.

Otros ítems que hacen alusión a la actitud de compartir conocimientos e ideas son inov7 **“En esta organización los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo”**, estger23 **“El comportamiento del gerente estimula los colaboradores a compartieren con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en practica”**, estger28 **“Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo ella intenta captar las sugerencias de los miembros de la equipe y hacer uso constructivo de ellas”**. En inov7 y estger23, 45% de los colaboradores opinan que están levemente de acuerdo con estas dos afirmativas.

El ítem estger28 presenta un grado de 50% de acuerdo cuando se opina sobre la captación por parte de la gerencia de las sugerencias de los colaboradores cuando surgen problemas de trabajo. Sin embargo, el porcentual de respondientes que demuestran incertidumbre en su percepción sobre el que versa el ítem estger28 es de 41,3%, muy similar a los ítems inov7 y estger23. Esto permite inducir que existe una tendencia por parte de la gerencia en aceptar las sugerencias de sus colaboradores.

El hecho de compartir conocimientos e ideas aliados al feedback genera reducción de costos e despesas, mejorías específicas de calidad, tiempo o desempeño para los procesos internos y para los procesos del cliente. Resultados positivos en este sentido pueden ser observados en empresas como Rockwater y Analog Devices, evidenciadas en Kaplan y Norton (1997).

Aunque exista una iniciativa de la empresa en la captación de ideas y sugerencias por parte de sus colaboradores, el hecho de no informar sistemáticamente sobre el

aprovechamiento de las mismas implica en un fracaso en el nivel y en la calidad de la participación de los empleados en sugerencias que generen oportunidades de mejoras.

Kaplan y Norton (2004a) apuntan para la importancia de estimular e potenciar la iniciativa individual en la gestión del cuadro de mando integral.

Sin embargo, destacan que es imprescindible que la organización tenga que estar alineada, es decir, que todos los miembros del equipo presenten un propósito común, una visión compartida de cómo sus actividades personales repercuten en la estrategia general de la empresa. El estímulo a la iniciativa individual (autonomía) en una empresa no alineada puede conducirla a resultados caóticos, pues se no hay direccionamiento respecto a las acciones ejecutadas y su consecuente respaldo para la estrategia, la empresa puede seguir direcciones contradictorias.

Además de estas consideraciones, al referirse a la autonomía Hackman y Oldhan (1976) aducen que las actividades laborales que tienen un elevado grado de autonomía animan a que, quien las desempeña, se sienta personalmente responsable con las mismas. Cuando hacen referencia al feedback asocian que un alto grado de feedback genera información a los empleados con la que determinar la efectividad de su desempeño en el trabajo. En resumen, quieren decir que los empleados presentarán un comportamiento positivo con su trabajo a la medida que puedan ser conscientes personalmente de que han obtenido un buen desempeño en una actividad o tarea sobre la que ellos están encargados.

Al evaluar el grado de autonomía de los empleados en los resultados de la investigación, se puede diagnosticar un total de 24% de concordancia en los ítems que fueron formulados positivamente. La mayor incidencia de respuesta fue en levemente de acuerdo (45%), el que demuestra que, en relación a los ítems formulados para esta dimensión, los empleados no tienen claro sus convicciones sobre el grado de autonomía que disfrutan en la organización.

En este sentido, se refuerzan las consideraciones respecto al alineamiento, donde para Senge (2005) el alineamiento antecede a la potenciación del individuo en la empresa.

Alinear la organización con la estrategia es uno de los principios de las organizaciones basadas en la estrategia, conforme describe Kaplan y Norton (2004a).

Como descrito en otro punto de este trabajo, hay dos pasos esenciales y secuenciales establecidos para el alineamiento de acuerdo con Kaplan y Norton (2001): 1. Crear consciencia y 2. Establecer incentivos. Se recuerda que el primer paso comprende la comunicación de los objetivos estratégicos de alto nivel de manera que todos los empleados lo entiendan y el segundo paso propone que los empleados tengan objetivos y recompensas individuales que, a la medida que se alcancen, contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de alto nivel.

Thompson y Mathys (2008) subrayan que el alineamiento organizacional aclara el papel de los empleados y construye un clima de trabajo más positivo, contribuyendo para la salud y vitalidad de la cultura organizacional.

Kaplan y Norton (2006b) defienden que el primero paso para el desarrollo de la motivación intrínseca<sup>54</sup> entre los empleados es la comunicación de la visión, de la misión y de la estrategia de la organización. Subrayan, además, que los empleados se sienten más capaces cuando comprenden lo que la organización desea realizar y como pueden contribuir para tales propósitos.

Así, para conocer el grado de concienciación de los empleados respecto la misión, visión y objetivo de la organización se ha formulado la siguiente cuestión para evaluar su percepción: **“Los colaboradores conocen bien la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización”**.

Las respuestas demuestran que 59% de los colaboradores están de acuerdo con esta afirmativa. El desacuerdo ha apuntado para un porcentual de solamente 7% de todos los respondientes. Esto lleva a caracterizar un buen grado de concienciación por parte de los colaboradores sobre la misión, la visión, los valores y objetivos de la organización y cumple con uno de los pasos propuestos por Kaplan y Norton (2001) necesarios para alinear la organización con la estrategia.

---

<sup>54</sup> La motivación intrínseca ocurre cuando alguien se anima a ejecutar una tarea por sentir que la actividad en si misma es factor de satisfacción.

En el contexto del alineamiento organizacional se puede, aun, observar las dimensiones “recompensa” e “innovación” para visualizar la actuación de la organización en el vínculo establecido entre los objetivos estratégicos y los objetivos y recompensas individuales.

En la dimensión “recompensa” se observa que los colaboradores han puntuado con bastante convicción los ítems que desfavorecen una buena aceptación de las retribuciones ofrecidas por la empresa como compensación por el trabajo bien hecho. Esto trae indicios de que la ejecución del trabajo individual no está alineado con los objetivos organizacionales, una vez que recomp35, recomp38, recomp36<sup>55</sup>, ítems que denotan una actitud favorable a la dimensión cuando puntuados en la valoración 5 (completamente de acuerdo), son mayoritariamente puntuados en 1 (completamente en desacuerdo) y 2 (en desacuerdo).

La dimensión recompensa ha presentado, además, el mayor poder de decisión por parte de los respondientes al marcaren sus respuestas. El consenso obtenido en esta percepción es de 68% para los ítems recomp35, recomp38 y recomp36 en las valoraciones (1) y (2) que demuestran desacuerdo en relación a las afirmativas formuladas.

Se puede observar que, mismo que exista entre los colaboradores de la empresa un grado de concienciación sobre su misión, visión, valores y objetivos, no se percibe que existe recompensas individuales asociadas a la consecución de los objetivos organizacionales, en otras palabras, los objetivos individuales de los colaboradores en la organización no están asociados a los objetivos organizacionales de mayor nivel, el que demuestra la falta de alineamiento organizacional.

Kaplan y Norton (1997) reconocen que las empresas tienen presentado destaque al desarrollo de medidas de desempeño para los objetivos financieros, de los clientes y de

---

<sup>55</sup> “En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños a lograren niveles jerárquicos más elevados”.

<sup>55</sup> “La política salarial de esta organización es adecuada, de tal forma que funciones semejantes son recompensadas de modo idéntico”.

<sup>55</sup> “En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presenten mejores desempeños en su trabajo”.



los procesos internos y una pequeña atención a las medidas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y que ese hecho no está relacionado a una limitación de la incorporación de esta perspectiva al Balanced Scorecard, y sí al progreso limitado de gran parte de las organizaciones en la vinculación de los empleados, sistemas de información y alineamiento organizacional a sus objetivos estratégicos.

De estas consideraciones se puede concluir que a pesar de se constatar un grado de 59% de acuerdo al evaluar la pregunta “Los colaboradores conocen bien la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización”, el resultado obtenido en la dimensión “recompensa” apunta para la ausencia de alineamiento entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. La consecuencia de esto es la generación de un desánimo por parte de los empleados, por percibir que sus esfuerzos individuales no están siendo reconocidos por la organización, así como por parte de los directivos los cuales no disponen de resultados en sus inversiones en políticas de entrenamiento para los empleados y parámetros para evaluar la relación que se establece entre la inversión en sus recursos humanos y la consecuente realización de los objetivos estratégicos de la organización.

En este contexto, Lawer *et al.* (1974) subrayan que dar más autonomía a los empleados y vincular el desempeño con programas de compensación, influye en la satisfacción y en el desempeño de los trabajadores.

La literatura del cuadro de mando integral expone que una vez que la organización presente alineamiento estratégico, la innovación debe ser potenciada para el éxito de los objetivos de alto nivel.

La dimensión “innovación” es puntuada prioritariamente en “levemente de acuerdo” en los ítems inov11 y inov12<sup>56</sup>, el que evidencia incertidumbre de los respondientes respecto a estas afirmativas, sin embargo inov14 **“Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales”** demuestra un grado de percepción visiblemente identificada por los colaboradores. 58% de los respondientes concuerdan que las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan

---

<sup>56</sup> Inov11 En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo; Inov12 En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.

la consideración de nuevas ideas. Esto puede estar asociado al hecho de la organización investigada ser caracterizada como una empresa privada, sin fines de lucro y mantenida con recursos de terceros, teniendo que prestar cuentas a sus mantenedores y sometida a prerrogativas legales más rígidas en el desarrollo de sus actividades internas y externas.

Se pone de manifiesto, también, algunas consideraciones respecto los resultados obtenidos en la dimensión “entusiasmo y apoyo”. El ítem entap17 de esta dimensión es el que presenta el mayor grado de concordancia entre los colaboradores de la empresa. En este ítem, 46% afirman que existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo. Los ítems entap16, entap22<sup>57</sup> son mayoritariamente puntuados en “levemente de acuerdo”. Los resultados de estos dos ítems demuestran que los colaboradores reflejan una incerteza respecto la existencia de un clima de apoyo entre sus colegas de trabajo. Sin embargo son más tendenciosos a valorar positivamente estos ítems, considerando que los porcentuales de discordancia varían entre 15% y 25%.

Aun, en esta dimensión, existe un único ítem que denota una actitud desfavorable para esta percepción, el entap20<sup>58</sup>, el cual hace alusión al desacuerdo existente entre las personas de la organización. En su evaluación se percibe que 40% de los respondientes no concuerdan que exista mucho desacuerdo entre los miembros de la empresa, el que confirma la tendencia para un clima de apoyo por parte de los colaboradores de la investigación, el que es fundamental para implementación de la estrategia empresarial conforme preceptuado por la literatura del *Balanced Scorecard*.

Otro punto que merece destaque es que, así como se busca la existencia de una cultura que priorice un acuerdo general con respecto a valores como integridad, respeto y tratamiento de colegas de trabajo para poner en marcha la estrategia empresarial (Kaplan y Norton, 2004a), un clima con este mismo direccionamiento también es deseado por los directivos.

Alcocer y Gil (2002) apuntan, además, que un clima organizacional adecuado está relacionado al entorno afectivo del grupo.

---

<sup>57</sup>Entap16 Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo; Entap22 En esta organización, generalmente, En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.

<sup>58</sup> Entap20 Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización.

De los 28 ítems evaluados, 5 presentan medias abajo de 2,5 (punto medio de la escala). Los 5 ítems con medias por debajo de 2,5 son todos los ítems de la dimensión “recompensa”, el ítem inov14 de la dimensión “innovación” y recon30 de la dimensión reconocimiento.

Considerando los resultados obtenidos en el cálculo de las medias de las dimensiones de clima organizacional se percibe que las dimensiones estilo de gerencia y entusiasmo y apoyo son las mejores puntuadas con medias 3,25 y 3,17 respectivamente. Autonomía, innovación y reconocimiento presentaran medias arriba del punto medio de la escala (2,5). Ya recompensa, es la única dimensión que ha presentado una media por debajo del punto medio de la escala (2,15), el que denota la percepción desfavorable a los aspectos inherentes a los sistemas de promoción, recompensas por el desempeño en el trabajo y política salarial de la empresa.

Desde estos resultados es posible apuntar como satisfactorias los resultados de las dimensiones que presentaran medias iguales o superiores a 2,5 (punto medio de la escala), como estilo de gerencia, entusiasmo y apoyo, autonomía, innovación, reconocimiento.

Además, la evaluación general del clima organizacional, que ha demostrado una media de 2,9, es considerada favorable para la implementación de cambios organizacionales que favorezcan la ejecución de la estrategia empresarial. Es indispensable, pues, actuaciones específicas, desde el que se observa en los resultados obtenidos, para que las transformaciones organizacionales proporcionen el éxito en la estrategia de la empresa.

## **PARTE III**

# **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se destacan en el presente trabajo, desde el punto de vista de la revisión de la literatura y de los resultados empíricos encontrados son las que se describen en los párrafos siguientes.

- La teoría de los recursos y capacidades fundamenta el alcance de ventajas competitivas sostenibles a través de la combinación de los recursos intangibles (capital humano, relacional y estructural) y las capacidades organizativas. En relación a los recursos humanos la ventaja competitiva se establece por medio de la actuación conjunta de los recursos humanos y las prácticas de recursos humanos. Aspectos vinculados con la rareza, valor, imitación imperfecta, sustitución imperfecta y apropiación son considerados factores que deben cumplir los mismos para que puedan ser considerados recursos estratégicos.
- La percepción humana respecto a las prácticas, políticas y procedimientos de la organización es una aliada indispensable en la adecuada gestión de los recursos humanos para obtención del éxito en la estrategia empresarial.
- La medición financiera del desempeño organizacional no es suficiente para suplir la actual necesidad de los diversos usuarios de la información contable. La utilización de medidas de carácter multidimensionales, que reflejen los resultados alcanzados por las empresas provenientes de la gestión de sus intangibles, es indispensable para obtención de mejores resultados a medio y largo plazo.
- El clima organizacional y la satisfacción laboral son caracterizados simultáneamente como actividades intangibles e intangibles generativos. La excelencia de los procesos internos es caracterizada como un intangible explotable.
- El diagnóstico y monitorización de la percepción de los empleados respecto al clima organizacional son de máxima importancia para el direccionamiento de la

empresa en la obtención de sus objetivos estratégicos. Las prácticas gerenciales y la conducta del líder, aspectos que pueden ser observados en las encuestas de clima organizacional, son indispensables para generar los cambios organizacionales necesarios para la implementación y ejecución de la estrategia empresarial.

- El éxito en la estrategia empresarial, desde el que se establece en la literatura del CMI, está relacionado a la mejora de los procesos internos que por su vez afecta a la satisfacción del cliente y, en consecuencia, el desempeño de los negocios. El clima de trabajo positivo y la maximización del nivel de satisfacción de los empleados están directamente relacionados con la mejora de los procesos internos.
- La obtención de un clima de trabajo positivo y la maximización del nivel de satisfacción de los empleados son objetivos estratégicos propuestos en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en la sub-dimensión capital organizativo.
- El desarrollo del instrumento de clima organizacional propuesto en esta investigación tiene dimensiones que se coadunan con características necesarias para la implementación de la estrategia empresarial que se presentan identificadas en la literatura del cuadro de mando integral en la perspectiva aprendizaje y crecimiento.
- El cuestionario de clima organizacional propuesto tiene características psicométricas satisfactorias de fiabilidad y validez para su puesta en práctica. Su utilización permite el reconocimiento, por parte de los directivos, del activo humano respecto de las prácticas y procedimientos desarrollados por la organización en los aspectos inherentes al estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, innovación y recompensa.
- El proceso utilizado para reducir el conjunto inicial de ítems y el ajuste exhibido por la solución factorial exploratoria apuntan evidencias preliminares de la validez factorial del instrumento. Sin embargo, se torna necesario, para

obtención de evidencias definitivas de este tipo de validez, el uso del análisis factorial confirmatorio, el que no fue posible concretar por limitaciones inherentes al tamaño total de la muestra.

- En la determinación de la validez de constructo se observa que el clima organizacional presenta una correlación significativa con la satisfacción laboral, como se pone de manifiesto por medio del coeficiente de correlación  $r = 0,547$  y del coeficiente de determinación  $R^2 = 0,299$ .
- La relación que se establece entre clima organizacional y el compromiso organizacional, también establecida para fines de validación de constructo, no demostró resultados significativos, presentando para el coeficiente de correlación un valor de  $r = 0,180$  y para el coeficiente de determinación  $R^2 = 0,033$ .
- El análisis de la validez del instrumento de clima organizacional no termina en este trabajo, pues es necesario considerar que la validación de constructo es un proceso continuo de acumulación de evidencias. Los tests realizados en esta investigación tendrán validez en la medida que sirvan para confirmar, en futuras investigaciones, las relaciones hipotetizadas por la teoría establecida.
- El estilo de gerencia es la dimensión que mejor explica el clima organizacional en la muestra investigada, seguida por reconocimiento, autonomía y entusiasmo y apoyo. Recompensa e innovación son las dimensiones que menos explican este constructo.
- Considerando la significación estadística atribuida a los coeficientes de correlación, se puede afirmar que las dimensiones estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía y entusiasmo y apoyo tienen una correlación muy fuerte con el clima organizacional; las dimensiones recompensa y innovación presentan correlación moderada.

- Para la puesta en práctica de la estrategia empresarial la literatura del cuadro de mando integral sugiere que la organización ponga énfasis en un clima organizacional que favorezca los siguientes aspectos: la motivación, la iniciativa individual, un clima de apoyo e innovación, un diseño de un plan de incentivos y la retribución de acuerdo con las expectativas de los trabajadores, una política de participación en la toma de decisiones. Además, destaca el énfasis que se atribuye al papel de los líderes en su actuación para los cambios organizacionales necesarios para el desarrollo de la estrategia empresarial. En este contexto, el instrumento de clima organizacional propuesto puede suministrar informaciones relevantes para que los gestores actúen favorablemente a la estrategia de la organización.
- Las características psicométricas de fiabilidad y validez del instrumento de clima organizacional, además de los resultados comprobatorios de la unidimensionalidad del mismo, permiten agregar sus ítems en una puntuación final que indica en que nivel se encuentra el clima organizacional de la empresa. Así, con una media de 2,9 el clima organizacional es considerado favorable, en la muestra investigada para implementación de los cambios necesarios para ejecución de la estrategia.
- El “estilo de gerencia”, se presenta como la dimensión que tiene mayor correlación con el clima organizacional (0,868), siendo, además, la que presenta la mayor media (3,25) con relación a las otras dimensiones. Esto revela un carácter positivo y de responsabilidad de los gestores frente a la necesidad de los cambios organizacionales en la implantación de la estrategia empresarial.
- Las dimensiones innovación y recompensa son las más claramente perceptibles en la evaluación del clima organizacional, además son apuntadas, de acuerdo con las evidencias empíricas aquí encontradas, como las que tienen las menores correlaciones con el clima organizacional. Estas dimensiones, traen en la construcción de los ítems una percepción de carácter más objetivo.



- Las dimensiones que menos contribuyen para el éxito en la gestión de la estrategia empresarial, de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la muestra investigada, son recompensa e innovación, lo que sugiere una mayor atención por parte de los gestores para estos dos atributos del ambiente laboral, pues si no hay recompensa vinculada al desempeño individual, el alineamiento organizacional se demuestra comprometido y, en consecuencia, la innovación.
- Cuando se trata de evaluar dimensiones que denotan aspectos más subjetivos del ambiente organizacional, se puede comprobar, por medio de los resultados obtenidos, la dificultad de los colaboradores en externalizar sus percepciones, como por ejemplo en las dimensiones “reconocimiento”, “autonomía” y “entusiasmo y apoyo”, que presentan mayor grado de aceptación “en levemente de acuerdo”, con un porcentaje que varía entre 45% y 42%. En este contexto, se exceptúa la dimensión estilo de gerencia que ha logrado un mayor porcentaje de concordancia en “de acuerdo” y “completamente de acuerdo” (44%).
- Existe, por parte de los trabajadores de la empresa, una tendencia a valorar positivamente las dimensiones reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, y, en este sentido, se hace indispensable actuaciones específicas, desde el ámbito empresarial, para suscitar transformaciones organizacionales que promuevan una evaluación más positiva de estas dimensiones y consecuentemente una mejor satisfacción de los empleados en su actuación para el éxito de la estrategia empresarial.
- Este trabajo constituye una aportación a una línea de investigación relevante en el ámbito de la gestión del conocimiento: la generación y validación de instrumentos de medida que permitan evaluar y acompañar la gestión de los intangibles en las organizaciones. La literatura del BSC apunta para la necesidad de generación de instrumentos, con características aceptables de fiabilidad y validez, que evalúen aspectos intangibles relevantes para la ejecución de la estrategia empresarial. Así, el instrumento de clima organizacional validado en esta investigación proporciona un diagnóstico del desempeño de la organización en relación a algunas características inherentes al

capital organizativo (activo intangible de la perspectiva aprendizaje y crecimiento). Añade, además, a la literatura del BSC, un marco general en el cual los directivos puedan centrar sus ideas sobre el clima organizacional.

### LIMITACIONES DEL TRABAJO.

- La muestra utilizada en esta investigación, aunque demuestre resultados satisfactorios en las evaluaciones estadísticas multivariadas y descriptivas utilizadas, es comprendida como una muestra reducida. Así, se considera la necesidad de replicar el uso del instrumento de clima organizacional con muestras más grandes y comprobar sus características psicométricas. Además, en relación a la muestra, se destaca que, considerando el ámbito empresarial que se ha utilizado para validación del cuestionario, no se puede generalizar los resultados obtenidos, lo que trae la necesidad de hacer evaluaciones psicométricas del cuestionario en otros marcos en el cual de aplique.
- El carácter de investigación transversal, presentado en este trabajo, impide el análisis de la evolución de las distintas variables aquí utilizadas. Esto sería de extrema importancia considerando la esencia dinámica de las mismas, al mismo tiempo que tornaría posible acompañar algunas evidencias de correlación entre los objetivos estratégicos propuestos para cada una de las siguientes perspectivas clásicas del *Balanced Scorecard*: aprendizaje y crecimiento, procesos internos y satisfacción del cliente.
- Al plantearse en esta investigación recoger datos provenientes de la percepción de los encuestados respecto de ciertos atributos organizacionales, es importante considerar, en relación con el aspecto subjetivo de la medición, que las respuestas producen sesgos cuando son automáticas o pocas reflexionadas.
- El trabajo se limita a generar un diagnóstico respecto al clima organizacional medido por las variables estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa y innovación, todas ellas con contenidos que se incorporan a los preceptos establecidos en la literatura del *Balanced Scorecard*.

Sin embargo, no se ha planteado en esta investigación hacer una evaluación de estas dimensiones correlacionando sus resultados con la actual estrategia de la organización. Esto no ha sido posible concretar por generar un estudio de carácter longitudinal, lo que, considerando el tiempo establecido para fines de estudios por parte del investigador de este trabajo, impide su realización.

## FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- Considerando el énfasis apuntado por el *Balanced Scorecard* sobre la alta correlación que guardan las medidas de carácter subjetivo con las medidas de desempeño objetivo, se torna razonable plantear un estudio longitudinal donde se pueda obtener evidencias empíricas sobre esta correlación, en línea con los estudios desarrollados por Burton *et al.* (2004), Neal *et al.* (2005) y Shuster *et al.* (1997), West y Patterson (1999).
- Teniendo en cuenta que las respuestas al cuestionario de clima organizacional fueron provenientes de la percepción de todos los colaboradores de la empresa investigada, se podría hacer un análisis del clima organizacional con las dimensiones evaluadas en esta investigación, por una parte, desde la manera que lo percibe los gerentes y, de otra, por los demás colaboradores. Por medio de esta evaluación, se podría diagnosticar y analizar en que medida estos grupos, considerando la forma que demuestren su grado de acuerdo o de desacuerdo en relación a las dimensiones investigadas, pueden interferir en la puesta en práctica de la estrategia empresarial, al mismo tiempo que se puede utilizar formas de potenciar unos o otros valores para los grupos, de forma direccionada, que se consideren importantes para el desarrollo con éxito de la estrategia empresarial.
- Los resultados de este trabajo se han obtenidos a partir de una muestra reducida y en un ámbito empresarial específico, el que no permite su generalización. Esto sugiere que la investigación empírica sea aplicada a muestras más grandes y en otros contextos empresariales.

- La validación de un test se manifiesta como una acumulación gradual de evidencias que sustenten determinadas inferencias (Navas Aras, 2007). Al establecer que el proceso de validación es un proceso sin fin (Cronbach, 1971; Navas Aras, 2007) se torna procedente obtener líneas múltiples de evidencia empírica provenientes de diferentes fuentes o métodos, lo que posibilitará futuras constataciones de hipótesis relativas a la validación de constructo del constructo “clima organizacional”, objeto de estudio de este trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABAD, F.J.; GARRIDO, J.; OLEA, J.; POSONDA, V. (2006). Introducción a la psicometría. Teoría Clásica de los tests y teoría de la respuesta al ítem, Universidad Autónoma de Madrid (UAM).
- AGOSTINI, João Paulo.(2001): “Critérios de avaliação para projetos Empreendedores sociais”. Disertación (Master en Ingeniería de Producción) - Programa de Pós-Graduación en Ingeniería de Producción, UFSC, Florianópolis.
- AGUIRRE, Ángel (2004): “La cultura de las organizaciones”. Barcelona: Ariel, 2004.
- AHONEN, G. (1999): “Generative and Commercially Exploitable Intangible Assets”, En Stolowy, H. (1999) (Ed.), Classification of Intangibles, Paris, HEC.
- ALCOVER, C. M. Y GIL, F. (2002): “Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, nº 2-3, pp. 259-301.
- ALCOVER, Carlos Maria. (2005): “Cultura y clima organizacional”. En: Introducción a la Psicología de las Organizaciones, Rodríguez F.G. y Alcover, C.M.(coord.), Madrid : Alianza Editorial S.A.
- ALIAGA, JAIME. (2006): Psicología: Tópicos de actualidad. Lima:UNMSM. Obtenido en <http://www.unmsm.edu.pe/psicología/documentos>.
- ÁLVAREZ, J., Y BLANCO, F. (1992). “Contabilidad de dirección estratégica”, *Partida Doble*, nº 27, octubre, pp. 15-21.
- AMAT SALAS, J.M. (1992): “La vinculación del sistema de control con la estrategia y la estructura organizativa de la empresa”, *Partida Doble*, nº 19, enero, pp. 14-19.
- AMAT SALAS, O. Y DOWDS, J. (1998): “Qué es y como se construye el cuadro de mando integral”, *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*, nº 22, marzo-abril.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993): “Strategic Assets and Organizational Rent”. En *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.33-46.
- ARCHEL DOMENCH, P. (1999): “Carencias informativas de los estados contables en materia de actividades de Investigación y Desarrollo”, X Congreso AECA, Zaragoza.
- ARTHUR, J.B. (1984): “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, pp. 670-687.
- ASHFORTH, B.E.(1985).“Climate formation: Issues and extensions”, *Academy Management Review*, vol.10, nº 4, pp.837-847.
- ASHKANASY, N.M. y JACKSON, C.R.A. (2001):“Organizational Culture and Climate”. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, volume 2: Organizational psychology (pp.398-415). Londres: Sage.
- ASHKANASY, N.M., WILDERON, C.P.M. y PETERSON, M.F. (2000). Introduction. En N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), Handbook of Organizational Culture and Climate (pp.1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- ATKINSON, H. (2006): Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, *Management Decision*, 44.
- BAGOZZI, R. P. (1994): “Structural Equation Model in Marketing Research: Basic Principales”, *Principles of Marketing Research*, pp. 317-385. Oxford: Blackwell.
- BALLVÉ, A. M. Y AMAT, O. (2006): “Los cuadros de mando como sistemas interactivos”, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. IV, nº. 8, jul.-dic., pp. 59-81.
- BANEGAS, R., NEVEDA, D. y TEJADA, A.(2000): El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: recursos humanos y medio ambiente,

- Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XXIX, nº 103, pp. 107-147.
- BARBERO GARCÍA, M<sup>a</sup>. I.; ABAD, E. V. Y SUÁREZ FALCÓN, J.C. (2003): *Psicometría*, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- BARNEY, J. (1986): “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, vol.11, pp.656-665.
- BARNEY, J. B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1996): “The resource-based theory of the firm”, *Organization Science*, vol.7, pp. 469-480.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. (1998): “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, vol.37, nº 1, pp.411-425.
- BARRACA, J. ET AL. (2000): “Psychometric properties of a new family life satisfaction scale”, *European Journal of Psychological Assessment*, 16, 2, 98-106.
- BATISTA-FOGUET, J. M. y COENDERS, G. (2000): *Modelos de ecuaciones estructurales. Modelo para el análisis de relaciones causales*. 1ª ed. Madrid: La Muralla.
- BAYONA, C., GOÑI, S. y MADORRÁN, C. (2000): “Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 1, pp. 139-149.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M. A. y ULRICH, D. (2002): “El Cuadro de Mando de RRHH : Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa”, Barcelona : Gestión 2000.
- BEDANI, M. (2003): *Clima organizacional:investigação e diagnóstico. Estudio de caso em agência de viagens e turismo*, *Psicología del trabajo y de la empresa*, n.7, obtenido en <http://psicolatina.org/Siete/clima.html>
- BERNABEU et al.,(2005): “Cultura organizacional”. En: *Psicología de la organización*. Pearson Prentice Hall, Madrid, España.
- BLANCO, M.I.; AIBAR, B. Y CANTORNA, S. (1999): “El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, nº 98, ene.-mar., pp. 77-104.
- BONACHE PÉREZ, J. (1996): “El Papel de las Políticas de Recursos Humanos en la Internacionalización de la Empresa”, *Economía Industrial*, nº 307, pp.37-48.
- BONTIS, N. ET AL. (1999): “The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources”, *European Management Journal*, vol. 17, nº. 4, pp. 391-402.
- BONTIS, N.(1999) : “Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field”, *International Journal of Technology Management*, vol.18, pp.433-462.
- BOURNE, M. (2003). “Why some performance measurement initiatives fail: Lessons from the change management literature”, *International Journal of Business Performance Management*, 5 (2,3), pp.245.
- BOSE, S. y THOMAS, K. (2007): “Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.8, nº 4, pp. 653-665.
- BOWERS, D. G. y TAYLOR, J. C. (1972). *Survey of organizations*. University of Michigan.

- BRAVO, M. J.; PEIRÓ, J. M. y RODRÍGUEZ, I. (1996): “Satisfacción laboral” en J.M. Peiró y F. Prieto (dirs.): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol I: La actividad laboral en su contexto, Madrid: Síntesis, pp.343-394.
- BUCKINGHAM, M., Y COFFMAN, C. (2000): Primero rompa todas las reglas, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- BUENO, E. (1997): Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos, 2ª ed., Madrid: Pirámide.
- BUENO, E. (1998): “El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, nº 164, agosto, pp. 207-229.
- BUENO, E. (1999): “Gestión del conocimiento y capital intelectual: análisis de experiencias en la empresa española”, X Congreso AECA, Zaragoza.
- BUENO, E. y ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004): “Innovation and learning in the knowledge-based economy: challenges for the firm”, *International Journal of Technology Management*, vol. 17, nº 6/7, pp. 531-532.
- BURKE, W.W. y LITWIN, G. H. (1992): “A causal model of organizational performance and change”, *Journal of Management*, vol.18, nº 3, pp. 523-545.
- BURTON, R.; LAURIDSEN, J. y OBEL, B. (2004): “The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance”, *Human Resource Management*, vol.43, núm.1, pp.67-82.
- CALVO, A. R.; LÓPEZ, V.A. (2004): “Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, núm.3, pp. 49-64.
- CAMISÓN, C. y CRUZ, S. (2008): “La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, nº 1, pp. 79-102.
- CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E. y WEICK, K.(1970): “Managerial behavior, performance and effectiveness”, New York: McGraw-Hill.
- CAÑIBANO, L.; GARCÍA-AYUSO, M. Y SÁNCHEZ, M. P. (1999): “La relevancia de los intangibles para la valoración y gestión de empresas: revisión de la literatura”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, nº 100, pp.17-88.
- CAÑIBANO, L. Y SÁNCHEZ, M. P. (2005): “Measurement, management and reporting on intangibles: state of the art.” En: *Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual*. Madrid: AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).
- CAÑIBANO, L., SÁNCHEZ, P., GARCÍA-AYUSO, M. Y CHAMINADE, C. (2005). *Directrices para la gestión y la difusión de la información sobre intangibles: informe de capital intelectual (guidelines for managing and reporting on intangibles: Intellectual Capital Report*. En: *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual*, pp.237-273. Madrid: AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).
- CAPPELLI, P.; CROCKER-HEFTER, A. (1996): “Distinctive Human Resources Are Firm’s Core Competencies”, *Organizational Dynamics*, vol.24, núm.3, pp.7-22.
- CARMONA, E.; CÉSPEDES, J. J. Y JÉREZ, P. (2000): “El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9. nº 2, pp. 117-130.
- CAVALCANTE SILVA, J.J. (2004): Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahia-Brasil), Tesis



- doctoral, Departamento de pedagogía aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona.
- CAWSEY, T. (1973): “The Interaction of Motivation and Environment in the Prediction of Performance Potential on Satisfaction in the Life Insurance Industry in Canada”, documento presentado ante la 16va. reunión anual de la Midwest Academy of Management, Chicago, Ill., abril, 1973. En Dessler, G. (1979), Organización y Administración. Enfoque situacional, México: Prentice Hall.
- CHAMINADE, CRISTINA Y CAÑIBANO, LEANDRO (2005): “La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial”. En: Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual. Madrid: AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).
- CHAMINADE, CRISTINA Y ROBERTS, HANNO. (2005): “De las palabras a los hechos: un análisis comparativo de la implantación de modelos de gestión de capital intelectual en España y Noruega”. En: Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual. Madrid: AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).
- CHAMINADE, C., y CAÑIBANO, L. (2003): “La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial” (Management of intangibles and Business learning), en: L. CAÑIBANO y M. P. SÁNCHEZ (Eds.), Lecturas sobre intangibles y capital intelectual, AECA, Madrid, pp. 163-182.
- CHENHALL, R. H. (2003): “Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, pp. 127-168.
- CHENHALL, R. H., y MORRIS, D. (1986): “The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems”, *The Accounting Review*, vol. 61, enero, pp. 16-35.
- CHIAVENATO, A. (2006): Introducción a la teoría general de la administración, México: Mcgrawhill.
- CLAVER, E., GASCÓ J.L. y LLOPIS, J. (1998): Manual de Administración de Empresas, Madrid: Civitas.
- CODA, R. (1997): Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança, São Paulo: Atlas.
- COLLIS, D.J. (1994): How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, vol.15, pp. 143-152.
- CONTRASTA, J. (2004): “Aclarando Conceptos: ¿Cuadro de mando o cuadro de mando integral?”, *Estrategia Financiera*, nº 211, nov., pp. 34-38.
- CRESPO, G.; NEGRI S. y TARASIDO, S. (2004): Gestión de la satisfacción de empleados en un entorno inestable. El caso de la constructora CRIBA. Trabajo final del Master en dirección de empresas. Universidad del CEMA.
- CRONBACH, (1955): Construct Validity in Psychological Test, *Psychological Bulletin*, 52, 281-302, obtenido en <http://psychclassics.yorku.ca/Cronbach/construct.htm>
- DEHAENE, A.; DE VUYST, V.; OOGHE, H. (2001): “Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies”, *Long Range Planning*, vol.34, pp.383-398.
- DE ARAÚJO, R.P. (2006): “Recursos Humanos en NIC 38 (Norma Internacional de Contabilidad N° 38)”, *Qualit@s-* Revista Electrónica, <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/index>>
- DE ARAÚJO, R. P., y DE ARAÚJO, F. C. (2007): “Información medioambiental para los stakeholders frente a la concepción del cuadro de mando integral”, *Revista*

- Pensar Contábil*, Conselho Regional de Contabilidade del Estado de Rio de Janeiro, n°. 35, jan.- mar., 2007.
- DE LA ORDEN, S.G. ET AL. (2007): Diseño y validación de un cuestionario para evaluar la satisfacción de los pacientes atendidos en las consultas externas de un hospital de Madrid en 2006, *Revista Española de Salud Pública*, 81, p.637-645
- DE LA TORRE, J. M. (2006): Gestión del conocimiento: una propuesta para su identificación, medición y control, Apuntes del curso de doctorado. Programa de doctorado Técnicas Avanzadas de Planificación, Gestión y Control Financiero y Comercial, Universidad de Granada.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M. A. (1996): The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. (1996): “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalist, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, vol.39, n° 4, pp. 802-835.
- DENISON, D. R. (1996). “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”. *Academy of Management Review*, vol. 21, n.3, p.619-654.
- DENISON, D.R. (1984): “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, *Organizational Dynamics*, pp.4-22.
- DENISON, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness, Wiley, New York.
- DESSLER, Gary. (1979): Organización y Administración. Enfoque situacional, México: Prentice Hall.
- DIERTERLY, D. Y SHNEIDER, B. (1974): “The effect of organizational environment on perceived power and climate: a laboratory study”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, pp. 316-337.
- DODGSON, M. (1993): “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, *Organization Studies*, vol.14, núm.3, pp.375-394.
- DOLAN, S. et al.(1999). La gestión de los recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. (1999): “Fundamentos de dirección y administración de empresas”, Santofé de Bogotá: MacGraw-Hill.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1999): El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles en su empresa, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- EGGINTON, D. A. (1990): “Towards some principles for intangibles asset accounting”, *Accounting and Business Research*, vol.20, n° 79, pp.193-205.
- EKVALL, G. (1986): “El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación.” *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 4/5, pp.95-113.
- EKVALL, G. (1987). “The climate metaphor in organizational theory”. En Bass, B.M. y Drenth, P.J.D. (eds.), *Advances in Organizational Psychology : an international review*. Beverly Hills, CA: Sage.
- ESCOBAR, T. (1999): “El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol.28, n° 102, pp.1075-1099.
- EVANS, P., y WOLF, B.(2005): “Las reglas de la colaboración”, *Havard Deusto Business Review*, dic., pp.40-49, traducción en español del artículo Collaboration Rules, Havard Business Review.

- FERNÁNDEZ, Z.R; SUÁREZ, I.G. (1996): “La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva Basada en los Recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.5, núm.3, pp.73-92.
- FERNÁNDEZ-FEIJÓ, B., GAGO, S. y URRUTIA, I. (2003): El cuadro de mando integral en las PYMES: un instrumento para su contabilidad estratégica, *Partida Doble*, núm. 145, pp. 40-53.
- FISHER, J. (1992): “Use of non-financial performance measures”, *Journal of Cost management*, Spring, pp.31-38.
- FLAVIÁN, C. y GUIMALIÚ, M. (2007): “Un análisis de la influencia de la confianza y del riesgo percibido sobre la lealtad a un sitio web: el caso de la distribución de servicios gratuitos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº 1, pp. 159-178.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990): “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, 33, (2), pp.233-258.
- FOREHAND, G. y GILMER, B. (1964): “Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior.” *Psychological Bulletin*, 62, pp. 361-382.
- FOREHAND, G. (1968): On the interaction of persons and organizations. En R. Tagiuri y G.H. Litwin (eds.). *Organizational Climate*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- FREDERICKSON, N. (1966): “Some effects of organizational climates on administrative performance”, Research Memorandum RM-66-21, Educational Testing Service, En DESSLER, Gary. (1979). *Organización y Administración. Enfoque situacional*, México: Prentice Hall.
- FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969): “Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value System upon Job Satisfaction”, *Personnel Psychology*, v. 22. pp.171-83.
- FUENTES, Fernando J. (2004): “Auditoria de Clima Laboral: La influencia de factores externos”, *Estudios Financieros*, nº 254, pp.125-158.
- FURNHAM, A. (2001): “Cultura y Clima corporativos”. En: *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford, University Press, pp. 575-626.
- GANDÍA CABEDO, J.L. (2000): “La divulgación de información sobre intangible en Internet, evidencia internacional”, VI Jornada de Trabajo sobre Análisis Contable, Almería.
- GANDÍA CABEDO, J. L. (2002): “La Divulgación de Información sobre Intangibles en Internet: Evidencia Internacional”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXI, nº 113, julio-septiembre, pp.767-802.
- GARCÍA, E.M. (2003): “La revelación voluntaria sobre intangibles. Una visión general de la situación en el mercado de capitales español”, *Gestión: revista de economía*, nº 27, pp.5-10.
- GARCÍA, J. L.; ARIAS, A.M. Y MACHADO, A. (1999): “Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para Pymes”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, nº. 102, oct.-dic., pp.1101-1144.
- GARCÍA JIMÉNEZ, E.; GIL FLORES, J. Y RODRÍGUEZ GÓMEZ (2000): Análisis factorial. Cuadernos de Estadísticas, Madrid : Editorial La Muralla, S.A.
- GARCÍA, M.A. y MONTERREY, J. (1993): “La revelación voluntaria en las compañías españolas cotizadas en bolsa”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 74, pp. 53-70.
- GARCÍA, V.J.(2005): “Un estudio de aprendizaje organizacional desde una perspectiva de los centros educativos: análisis empírico de los factores estratégicos que

- determinan el aprendizaje organizacional”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* vol. 14, nº 1, pp. 95-122.
- GARCÍA, I. (2006). Tesis Doctoral. La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Departamento de psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento. Universidad de Granada.
- GARVIN, D.A.(1993): “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.
- GEORGE, J; BISHOP, L.(1971): “Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate”, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 467-76.
- GERBING, D. y ANDERSON, J. (1988): "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, nº.2, pp.186-192.
- Gestión y desarrollo de los recursos humanos. Madrid: Adams, 2005.
- GIL, JORGE MANUEL. (2005): “Interdependencias entre la Contabilidad de Gestión y el Capital Intelectual: Una visión metodológica”, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. III, nº 6, jun-dic., pp.161-190.
- GIMENO ZUERA, J. (1996): “El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial”, *Partida Doble*, nº 68, junio, pp. 36-46.
- GINER, B. (1995): “La divulgación de información financiera: una investigación empírica”, *Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas*, Madrid.
- GLICK, W.H. (1985): “Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research”, *Academy of Management Review*, 10, pp.601-616.
- GOH, S.; RICHARDS, G. (1997): “Benchmarking the Learning Capability of Organizations”, *European Management Journal*, vol.15, nº 5, pp. 575-583.
- GOLEMBIEWSKI, R. (1970): “Organizational Properties and Managerial Training: testing alternative models of attitude change”, *Academy of Management Journal*, v.13, pp.13-34.
- GONZÁLEZ, B. U. (2005): “Algunas reflexiones de síntesis sobre la evaluación del carácter estratégico de los recursos y las capacidades de la empresa” , *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, nº 48, 1º sem., pp.35-39.
- GONZÁLEZ LÓPEZ, I. (2003). “Determinación de los elementos que condicionan la calidad de la universidad: aplicación práctica de un análisis factorial”, *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, vol.9, nº 1.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; TOMÁS, I. y A. FERRERES.(1995): “Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional”, *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, vol.11, nº 30, pp.5-18.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; TOMÁS, I.; LLORET, S. y ESPEJO, B. (1996): “Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93”, *Revista de Psicología Social Aplicada*, vol.6, nº1, pp.5-22.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; PEIRÓ, J.M.(1999): “Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo”, *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol. 52, pp.269-285.
- GORDON, G.G. (1985): “The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance”. En R.H. Kilmann et al. *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass, pp.103-125.

## BIBLIOGRAFÍA

- GRANT, R.M. (1992): Dirección Estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Cívitas.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1994): Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones, Civita.
- GRANT, R.M. (2006): Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones, Civita.
- GRIFFIN, R. W. (1980): "Relationship among individual, task design, and leader behavior variables", *Academy of Management Journal*, vol.23, pp. 665-683.
- GUILDING, C., Y PIKE, R. (1990): "Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective", *Accounting and Business Research*, vol. 21, nº 18, pp.41-49.
- GUION, R. M. (1973). "A Note on Organizacional Climate", *Organizational Behavior and Human Performance*, pp.120-125.
- HACKAM, J. R., OLDHAM, G. R. (1976): "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp.250-279.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. BLACK, W. C. (2005): Análisis Multivariante, 5.ª ed., Madrid : Prentice Hall Iberia.
- HALL, R. (1992). "The strategic analysis of intangibles resources", *Strategic Management Journal*, vol.13, nº2.
- HALPIN, A., y CROFT, D.(1963): "The Organizational Climate of Schools", Chicago: University of Chicago Press. En WALLACE, M. J.; IVANCEVICH, J.M. Y LYON, H. L.(1975). Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospital, *Academy of Management Journal*, vol.18, nº1, pp. 82-97.
- HALPIN, A. W. (1966). Theory and Research in Administration. New York: MacMillan.
- HAND, H.; RICHARDS, M. y SLOCUM, J. (1973): "Organizational climate and effectiveness of a human relations training program", *Academy of Management Journal*, v.16, pp. 185-95.
- HARMAN, H. H. (1976). Modern factor analysis (3ª ed.), Chicago: University of Chicago Press.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (1974). "Organizational Climate: Measures research and contingencias", *Academy of Management Journal*, 17, 2, p.255-280.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I. (1994): "Measuring Competence? Exploring Firm Effect in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.63-84.
- HENDRIKSEN, E. S. (1982): *Accounting Theory*, 4th ed. Burr Ridge: Irwin.
- HESKETT, JAMES L. ET AL.(1994): "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp.164-171.
- HREBINIAK, L.G.; ALUTTO, J.A. (1972): "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quartely*, vol.17, p.555-572.
- HUSELID, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance." *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- ICART, I. B.; ERASO, A. B. (2005): Teoría Sobre la Empresa., 1.ª ed., Madrid: Ediciones Pirámides.

## BIBLIOGRAFÍA

- ICHNIOWSKI, C; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, vol. 37, nº 3, pp. 291-313.
- INAMDAR, S.N.; KAPLAN, R.S.; HELFRICH JONES, M.L., Y MENITOFF, R. (2000): "The balanced scorecard: A strategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation", *Quality Management in Health Care*, 8 (4), p.21.
- ITTNER, C. D., y LARCKER, D. F. (1997): "Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance", *Accounting, Organizations and Society*, 22, 3/4, pp.293-314.
- JAMES, L.R. y JONES, A.P. (1974): "Organizational climate: A review of theory and research", *Psychological Bulletin*, vol. 81, 12, pp. 1096-1112.
- JAMES, L. R., HATER, J., GENT, M. y BRUNI, J. (1978): "Psychological climate: Implication from cognitive social learning theory and interactional psychology". *Personnel Psychology*, 31, pp. 783-814.
- JAMES, L. R. y SELLS, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. LEA. pp.275-295.
- JAMES, L.R. (1982): "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement", *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 219-239.
- JANZ, B.D.Y PRASARNPHANICH, P. (2003): "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-centered Culture", *Decision Sciences*, vol. 34, nº 2. pp. 351-384.
- JOHANNESSON, R.E.(1973): "Some problems in the measurement of organizational climate", *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, pp.118-44.
- JOHANSON, V. (2002): "Management of knowledge and intellectual capital", *Singapore Management Review*, vol.24, nº 3.
- JONES, A. P. y JAMES, L. R. (1979). "Psychological climate: Dimensions and relationship of individual and aggregated work environment perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, pp. 201-250.
- JOYCE, W.F. Y SLOCUM, J.W., Jr. (1984): "Collective climate: agreement as a basis for defining climates in organizations", *Academy of Management Journal*, 27, pp. 721-742.
- KACZKA, E. KIRK, R. (1968): "Managerial Climate, Work Groups, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, v.12, pp.252-71.
- KAISER, H. F. (1960). "The application of electronic computers to factor analysis", *Educational and Psychological Measurement*, 20, pp. 141-151.
- KAISER, H. G. y CAFFREY, J. (1965): Alpha Factor Analysis. *Psychometrika*, 30, pp. 1-14.
- KAHN, R. L., WOLFE, D. M.; QUINN, R. P., SNOCK, J. D. y ROSENTHAL, R. A. (1964): *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York: John Wiley y Sons.
- KALLEBERG , A.L.; MOODY, J.W. (1994): "Human Resource Management and Organizational Performance", *American Behavioral Scientist*, vol.37, nº 7, pp.948-962.
- KAMOCHE, K. (1996): "Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol.33, nº 2, pp.213-233.

- KAPLAN, R.S. (1984): "The evolution of management accounting", *The Accounting Review*, 59, pp. 390-418.
- KAPLAN, R.S., Y NORTON, D.P. (1992): "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, jan.-feb., pp.71-79.
- KAPLAN, R. S. (1994): "Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy", *Planning Review*, sep.-oct, 15/17, vol.19.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1996a): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, jan.-feb., pp. 75-85.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P.(1996b): "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, vol.39, n°. 1, pp. 53-79.
- KAPLAN, R. S., Y NORTON, D. (1997): "Cuadro de Mando Integral (the Balanced Scorecard)", Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P.(2000): *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona : Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, R.S., Y NORTON, D.P. (2001): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (2004a): *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, DAVID P. (2004b): "La disponibilidad estratégica de los activos intangibles", *Harvard Deusto Business Review*, n° 122, marzo, pp.38-51.
- KAPLAN, R.S., Y NORTON, D.P.(2006a): "Response to S. Voelpel et al., The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy," *Journal of Intellectual Capital*, vol.7, n° 3, pp.421-428.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2006b). *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*, (2ª ed.), Rio de Janeiro: Elsevier.
- KATZ, Freemont E. (1992): *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*, México: McGraw-Hill.
- KLINE, PAUL (1984): *An Easy Guide to Factor Analysis*, Newbury Park, Sage.
- KOLB, David A., et al. (1977): *Psicología de las organizaciones: experiencias*, Buenos Aires, Argentina : Editora Prentice Hall Internacional.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1990): *Administración* , McGraw-Hill, México.
- KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. (1995): *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOYS, D.J. y DECOTIIS, T.A. (1991). "Inductive Measures of Psychological Climate", *Human Relations*, v. 44, n° 3, pp.265-285.
- LADO, A.A.; BOYD, N.G. WRIGHT, P.(1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, vol. 18, n°1, pp. 77-91.
- LADO, A.A.; WILSON, M.C. (1994): "Human Resource System and Sustained Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, vol.19, núm.4, pp.699-727.
- LAFOLLETE, W.R., Y SIMS, H. P. (1975). "Is satisfaction redundant with organizational climate?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 257-278.
- LANKAU, M. J.; SCANDURA, T.A. (2002): "An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 4, pp. 779-790.
- LARRÁN, M. y GINER, B. (2001): "El desequilibrio entre demanda y oferta informativa: ¿está la solución en Internet?", VII Jornada de Trabajo de Análisis Contable, Madrid.

## BIBLIOGRAFÍA

- LAWLER, E., HALL, D.T., OLDHAM, G.R. (1974): "Organizational climate: relationship to organizational to organizational structure, process and performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, v.11, pp. 139-55.
- LEAL, A. (1997): "Gestión de calidad total en empresas españolas : un análisis cultural y de rendimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.6, nº 1, pp.37-56.
- LEI, D.; HITT, M.A. BETTIS, R. (1996): "Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context", *Journal of Management*, vol.22, nº 4, pp. 549-569.
- LEI, D.; SLOCUM, J.W.; PITTS, R.A.(1999): "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning", *Organizational Dynamics*, vol.37, nº 3, pp.24-38.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. Y WHITE, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour experimental created "social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, p. 271-299.
- LIKERT, R. (1958): "Measuring Organizational Performance", *Harvard Business Review*, marzo-abril, vol. 36, nº 2, pp. 41-50.
- LIKERT, R. (1961, 1967): Un nuevo método de gestión y dirección, Bilbao: Deusto. Traducción de "New Patterns of Management", Nueva York: McGraw-Hill Book.
- LIKERT, R. (1978): "Medida del rendimiento de una organización", *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, pp.1-13. Traducción en español del artículo "Measuring organizational performance", *Harvard Business Review* (1958).
- LINGLE, J.H., Y SCHIEMANN, W.A. (1996): "Medición estratégica: compruebe que su esfuerzo hacia el cambio está dando resultados", *Harvard Deusto Business Review*, septiembre-octubre, nº. 74, pp. 54-61.
- LITWIN, G.H. y STRINGER, R. A. (1966): "The influence of organizational climate on human motivation", Graduate School of Business Administration, Harvard University. En Kolb (1977), *Psicología de las organizaciones: experiencias*, Buenos Aires, Argentina: Editora Prentice Hall Internacional.
- LITWIN, G.H. y STRINGER, R. A. (1968): *Motivation and Organizational Climate*. Boston, Division of Research, Harvard University.
- LLORÉNS, F.J. (1996): "El clima en las organizaciones: una revisión", *Anales de economía y administración de empresas*, nº 4, pp. 59-70.
- LLORÉNS, F.J. y AGUADO, F. (2000): "Una evaluación del impacto de las características del puesto de trabajo sobre la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.19, nº 2, pp. 131-140.
- LÓPEZ GORDO, M. G. (2006): "Medio ambiente y Cuadro de Mando Integral". Comunicación presentada a las XVI Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica, celebrada en Évora (Portugal), febrero.
- LÓPEZ MORENO, L. (2006): "Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial en la Industria de Productos Alimenticios y Bebidas", Tesis Doctoral, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Granada.
- LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2003): "Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard". Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa (AECA). Madrid.
- LÓPEZ, J. A. y MADRID, M.F. (1996): "Cómo hacer de la empresa una organización aprendiente", *Economía Industrial*, nº 311, pp.67-76.



- LYON, H. L. Y IVANCEVICH, J. M. (1974): "An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital", *Academy of Management Journal*, v. 17, n.4.
- LUQUE, T. (1997). *Investigación de Marketing: fundamentos*, Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- MACCLELLAND, D. C. y ATKINSON, J. W. (1948): "The projective expression of needs : II. The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception", *Journal of Experimental Psychology*, pp. 643-658.
- MACDUFFIE, J.P. (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, n°. 48, pp. 171-221.
- MANUEL GIL, JORGE. (2005): "Interdependencias entre la Contabilidad de Gestión y el Capital Intelectual : Una visión metodológica en clave latinoamericana", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. III, n° 6, julio-diciembre, pp.161-190.
- MARGUILES, N.(1965): "A Study of Organizational Culture and the Self-Actualizing Process", (Ph.D. dissertation, University of California), En WALLACE, M. J.; IVANCEVICH, J.M. Y LYON, H. L. (1975). Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospital, *Academy of Management Journal*, vol.18, n°1, pp. 82-97.
- MARQUEZ, A. J. (2004): "Clima social y autoeficacia percibida en estudiantes inmigrantes: una propuesta intercultural". Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Educación y Formación del Profesorado. 346 pp.
- MARROW, A., BOWERS, D., SEASHORE, S.(1967): "Management by Participation." Nueva York: Harper and Row, En Dessler, G. (1979). *Organización y Administración. Enfoque situacional*, México: Prentice Hall.
- MARTÍN ARRIBAS, M. C. (2004): "Diseño y validación de cuestionarios", *Matronas Profesión*, vol. 5, n° 17.
- MARTÍNEZ, M.E. Y MARTÍNEZ, R. (2006): "Dirección, Organización y Control de Gestión de la Información e del Conocimiento de la Empresa", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. IV, n° 7, enero-junio, pp.9-46.
- MARTÍNEZ ARIAS, R. (1995): *Psicometria: teoría de los tests psicológicos y educativos*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- MARTÍNEZ, A.; GARCÍA, J. y RUBÍN, I. (1997): "Estudio de los informes anuales de las entidades de depósito", IX Congreso AECA, Salamanca.
- MARTÍNEZ, M. (2005): *Sistemas de indicadores de gestión y cambio contable. Estudio de un caso*", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. III, n° 6, julio-diciembre.
- MARTÍNEZ, M. Y HEREDIA, J.A. (2003): "El Balanced Scorecard. Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. I, n°. 2, jul.-dic., 2003.
- MARTÍNEZ, M. (2003): "De la contabilidad de los recursos humanos al capital intelectual y la gestión del conocimiento: una ampliación necesaria", *Dirección y organización y administración de empresas*, n° 29, pp.134-144.
- MARTÍNEZ VALLS, M.A.; GARCÍA PALÁCIOS, A. y BOTELLA, C. (2003): "Propiedades psicométricas del cuestionario de claustrofobia en la población española", *Psicothema*, vol. 15, n° 4, pp. 673-678.

- MARTOS, M. S.; FERNANDEZ-JARDON, C. M., y FIGUEROA, P.F. (2008): “Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: El caso de la cadena de la madera de Oberá (Argentina)”, *Intangible Capital*, vol.4, nº 2.
- MATHIEU, J. y PANDIAN, Jr. (1990): “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, v. 108, nº 2, pp.171-194.
- MAZARRACÍN, M.R. (1998): La información contable de los recursos humanos, Madrid : Ed Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas.
- MCGILL, M.E.; SLOCUM, J.W.(1993): “Unlearning the Organization”, *Organizational Dynamics*, vol.22, nº 2, pp. 67-79.
- MCGUIRE, J.B.; SCHNEEWEIS, T.;BRANCH, B.(1990): “Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance”, *Journal of Management*, vol.16, nº 1, pp.167-180.
- MCDONALD, R. P. (1985). Factor analysis and related methods. Hillsdale. LEA.
- MCPHAIL, R; HERINGTON, C. y GUILDING, C. (2008): “Human resource managers’ perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotel”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 623-631.
- MÉLIA, J. L. Y PEIRÓ, J.M. (1989): “La medida de la satisfacción laboral en contexto organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23”, *Revista Psicologemas*, Valencia, (5) junio, 1989, p. 59-74.
- MELLADO RUIZ, C. (2004). “Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales.” Tesis Doctoral, Universidad Pontificia de Salamanca. Colección de Comunicación Social, España.
- MELLADO RUIZ, C. (2005): “Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Óptica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial”, *Revista Razón y Palabra*, núm.47.
- MERITUM. (2002): “Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles”, Fundación AIRTEL VODAFONE, Madrid, Enero, obtenido en <http://www.uam.es/proyectosinv/meritum/Link%20Guidelines%20Meritum/version%20espanola%20completa.pdf>
- MICHELA, John L. y BURKE, W. Warner. (2000): “Organizational Culture and Climate in Transformations for Quality and Innovation.”, En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1984): “Designing Strategic Human Resource Systems”, *Organizational Dynamics*, vol.31, nº 1, pp.36-52.
- MOLLINER, C., CARRASCO, H., MARTÍNEZ-TUR, V. y MARZO, J.C. (2004): “Diferencias en clima de servicio y conductas extra-rol hacia el cliente: una aproximación contextual en hoteles”, “*Revista de Psicología Social Aplicada*”, vol.14, nº 1, pp.73-85.
- MONEVA, J.M. y LLENA, F. (1996): “Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en bolsa”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 87, pp. 361-401.
- MONTGOMERY, C.A., WERNELFELT, B. (1998): “Diversification, Ricardian Rents, and Tobin’s Q”, *Rand Journal of Economics*, nº 19, pp.623-632.
- MORALES VALLEJO, P.M; SANZ, B.U y BLANCO, A. (2003): Cuadernos de Estadística, Construcción de escalas de actitudes tipo Likert, Madrid: Editorial La Muralla, S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- MORTENSEN, J.; EUSTACE, C., y LANNOO, K.(1997): “Intangibles in the European economy”, Paper presented at the CEPS workshop on intangibles in the European Economy, Brussels.
- MOSS, R. H. y INSEL, P.M. (1974): “The work Enviroment Scale”, Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press.(versión española: Escalas de Clima Social.Madrid: TEA ediciones, 1989).
- MOSS, R. H. (1979). *Evaluating educational environments*. San Franciso: Jossey-Bass Publishers.
- MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. (1979): “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, nº 14, pp.224-247.
- MUÑOZ, M.P.D.(2006): “Tendencias en la gestión empresarial. Su adaptación contable. Principias filosofías y sus herramientas contables”, *Partida Doble*, nº 175, pp.62-74.
- NARANJO-GIL D. Y ÁLVAREZ-DARDET, M. C. (2005): “El papel de los estilos de gestión y sistemas contables de gestión en el cambio estratégico: un estudio empírico”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXIV, nº. 127, oct.-dic, pp. 951-975.
- NAVARRO RUIZ, M.A.(2003): “Un modelo para el control y la mejora de la gestión de los fondos de pensiones”, Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- NAVAS ARA, M<sup>a</sup>. J. (2007): Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- NAYLOR, J.C., PRITCHARD, R.D. y ILGEN, D.R. (1980): A theory of behaviour in organizations. New York: Academic Press. In SILVA VÁZQUEZ, M. (1996): El Clima en las Organizaciones: teoría, método e intervención, Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A. (PPU).
- NEAL, A., WEST, M. A., y PATTERSON, M. G. (2005): Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?, *Journal of Management*, vol. 31, nº 4, pp.492-512.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, Mass. Belknap Press of Harvard Unversity Press.
- NEWMAN, J. E. (1977): Development of a measure of perceived work environment. *Academy of Management Journal*, 20, 4, pp.520-534.
- NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD N° 38 (2004). Disponible en:< <http://iasplus.deloitte.es>>.Acceso en 03 marzo 2006.
- NONAKA, I. (1994): “A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation”, *Organization Science*, vol. 5, pp. 14-37.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): The Knowledge Creating Company, Oxford, Oxford University Press.
- NORREKLIT, H. (2000): “The Balance on The Balanced Scorecard-ACritical Analysis of Some of Its Assumptions”, *Management Accounting Research*, vol. 11, pp. 65-88.
- NUNNALLY, J.C. (1978): Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill.
- NUNNALLY, J.C. (1995). Teoria Psicométrica, México: Mac Graw-Hill
- OLVE, N., ROY, J. y WETTER, M. (2000): Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Gestión 2000. Barcelona.
- ORDIZ, M. (2004): “Análisis de la Efectividad de las Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Española”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, nº 4, pp.73-86.

- ORNSTEIN, S. (1986): "Organizational symbols: A study of their meaning and influences on perceived psychological climate", *Organizational Behavior Human Processes*, 38, pp.207-229.
- OSTROFF C., y BOWEN, D.E. (2000): Moving HR to a higher level. In K.J. Klein y S.W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-265). San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- OSTROFF, C., KINICKI, A. J. y TAMKINS, M.M. (2003). Organizational culture and climate. En W. Borman y D. Elgen (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational Psychology*, 12, pp. 565-593.
- OTLEY, D. (1999): "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, vol.10, n°.4, dic.,pp. 363-382.
- PAÉZ, J.M. Y OVIEDO, J.L. (2001): "Divulgación de información financiera, social y medioambiental a través de Internet por las empresas españolas que cotizan en bolsa", XI Congreso AECA, Madrid.
- PARKINGTON, J. P. y SCHNEIDER, B. (1979): "Some correlates of experienced job stress: a boundary role study", *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 270-281.
- PAYNE, R. L. (1971): "Organizational climate. The concept and research findings." *Prakscología*, pp.39-40.
- PAYNE, R. L; FINEMAN, S.; WALL, T. D. (1976): "Organizational Climate and Job Satisfaction: A conceptual Synthesis", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 45-62.
- PAYNE, R.L. y MANSFIELD, R. (1973): "Relationships of perceptions or organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position", *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 515-526.
- PAYNE, R.L. y PUGH, D.S. (1975): "Organizational structure and climate". En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp.1125-1173.
- PAYNE, Roy. (1990): "Madness in our method". *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
- PAYNE, Roy. (2000): "Climate and Culture. How Close Can They Get?", *Handbook of Organizational Culture y Climate*, pp.163-176.
- PEIRÓ, J. M. y GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (1999): "Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo", *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 269-285.
- PEIRÓ, J. M. (1990): *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*, Barcelona: PPU.
- PEIRÓ, J.M. (1986): *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED
- PÉREZ, S.; MONTES, J.M.; VÁSQUEZ, C.J.(2005): "Medición del aprendizaje organizativo: propuesta de una escala multidimensional", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, n° 2, pp. 159-176.
- PETER, J. P. y CHURCHILL, G. A. (1986): "Relationship Among Research Design Choices and Psicometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, vol.18, n° 1, pp.1-10.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol.14, n° 3, pp. 179-191.
- PETERSON, R. A.(1994): "A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*, vol.21, pp.381-391.

- PETTUS, M.L. (2001): "The Resource-based View as a Developmental Growth Process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry", *Academy of Management Journal*, vol.44, núm.4, pp.878-896.
- PEYRÓ, E. (1997): "Información social y ambiental en España: un estudio empírico", IX Congreso AECA, Salamanca.
- PFEFFER, J. (1998). "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review*, vol.40, nº 2, pp.96-124.
- PFEFFER, J. (2000): Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y Posibilidades, México: Oxford University Press.
- PFEFFER, J.; VEIGA, J.F. (1999): "Putting people first organizational success", *The Academy of Management Executive*, vol.13, pp.37-48.
- PONS, A. (1996): "La información social sobre empleados", *Partida Doble*, nº 73, pp.23-29.
- POOLE, M.S.(1985). "Communication and organizacional climates. Review, critique and a new perspective". En R.D. McPhee y P.K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication*, Beverly Hills:Sage. pp.79-108.
- POWELL, T. (1996): "How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test", *Strategic Management Journal*, (April), pp.323-334.
- PRAHALAD, C.K.; G. HAMEL (1990): "The Core Competent of the Corporation", *Havard Business Review*, vol. 90, nº 3, pp. 79-91.
- PRITCHARD, R.D.; KARASICK, B. W.(1973): "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, New York, 9, pp. 110-19.
- RAMPERSAD, H. K. (2005): Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): una revolución en la gestión por resultados, Madrid: McGraw Hill.
- RAO, H. (1994): "The Social Construction of Reputation: Certification Contest, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry:1895-1912", *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.29-44.
- REAL, J.C.; LEAL, A.; ROLDÁN, J.L.(2006): "Aprendizaje organizativo y tecnologías de la información: influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnológicas y resultados empresariales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.15, nº 3, pp. 9-32.
- REICHHELD, F., Y ROGERS, P. (2005): "Motivar a través de las mediciones", *Harvard Deusto Business Review*, nov., pp.4.
- RIZZATTI, Gerson. (2002): "Categorías de análisis de clima organizacional en universidades federais brasileiras", Tesis de Doctorado, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, obtenido en <http://www.bu.ufsc.br/>
- ROBBINS, Stephen P. (1996): Comportamiento Organizacional: teoría y practica.
- RODRÍGUEZ, A. y DÍAZ, F. (2004): "La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis", En: *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: Editorial UOC, pp.233-283.
- RODRÍGUEZ, A. y GONZÁLEZ, J. M. (1998): "La cultura y el cambio en las organizaciones", En: *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Andrés Rodríguez Fernández, Madrid : Ediciones Pirámides, S.A.

- RODRIGUEZ, J.M.(2004): “El Desarrollo Interno de los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva para la Empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 2, pp.119-136.
- RODRÍGUEZ, J.M.P.(2004): “El desarrollo interno de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva para la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, nº 2, pp. 119-136.
- RODRÍGUEZ, J. M. (2003): El factor humano en la empresa, Bilbao: Deusto.
- ROJO, A.A. y SIERRA, M. (2000): “La revelación de información sobre intangibles en las empresas españolas: un estudio exploratorio”, VI Jornada de Trabajo sobre Análisis Contable, Almería.
- ROOS, G. Y ROOS, J. (1997): “Mensuring your Company’s Intellectual Performance”, *Long Range Planning*, vol.30, nº 3, June, pp.413-426.
- ROUSSEAU, D. M. (1988): “The Construction of Climate in Organizational Research”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp.139-158.
- ROUSSEAU, D. M. (2006): Factores psicosociales y de organización. Clima y cultura organizativos, Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo.
- RUIZ, A. y LLORÉNS, F. J. (2004): “Efectos de las relaciones laborales en el comportamiento organizacional y en las percepciones de prestación del servicio”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 1, pp. 115-130.
- RUIZ, D. (2006): “La aplicación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones sanitarias”, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol.IV, n.º 8, jul.-dic.,pp.13-32.
- SALAS FUMÁS, V. (1996): “Economía y Gestión de los Activos Intangibles”, *Economía Industrial*, nº 307, pp.17-24.
- SALGADO, J. F., REMESEIRO, C. y IGLESIAS, M. (1996): “Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme”, *Psicothema*, vol.8, nº 2, pp. 329-335.
- SÁ LEITÃO, J.S.; GUIMARÃES, T.A. Y ROSSI, M.A.A. (1998): Metodología de diagnóstico de clima organizacional. Foz do Iguaçu: Associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, ANPAD.
- SÁNCHEZ, M. P.; CHAMINADE, C. y ESCOBAR, C. G. (2005): “En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica”. En: *Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual*. Madrid: AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).
- SÁNCHEZ, M. Y SARABIA, F.J. (1999): Validez y fiabilidad de escalas. En Sarabia, F.J. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid: Ediciones Pirámides, p. 333-393.
- SANTOS, C. y FIDALGO, C. (2004) : “Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones”, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. II, nº 4, julio-diciembre.
- SANZ, R.; SABATER, R. (2002): “Enfoque Universalista de Recursos Humanos. Estudio Empírico de sus Efectos sobre los Resultados de la Empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm.1, pp.163-182.
- SCHEIN, E. H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica, Esplugas de Llobregat, Barcelona : Plaza y Janés.
- SCHNEIDER, B. (1975): “Organizational Climate: An essay”, *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.

- SCHNEIDER, B.; PARKINGTON, J. J. y BUXTON, V. M. (1980): "Employee and customer perceptions of service in banks", *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 252-267.
- SCHNEIDER, B. y REICHERS, A.E. (1983): "On the etiology of climates", *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- SCHNEIDER, B.(1985): "Organizational behaviour", *Annual review of psychology*, 36, 573-611.
- SCHNEIDER, B.(2000): "The psychological life of organizations". En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E., EHRHART, M.G. y HOLCOMBE, K.M. (2000): "The climate for service". En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA: Sage.pp.21-36.
- SCHNEIDER, B., WHITE, S. y PAUL, M.C. (1998): "Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- SCHNEIDER, B., Y BARTLETT, C.J.(1968): "Individual difference and organizational climate I: the research plan and questionnaire development", *Personnel Psychology*, 21, pp. 323-333.
- SCHNEIDER, B., Y BARTLETT, C.J.(1970): "Individual difference and organizational climate II: measures of organizational climate by multi-trait, multi-rater matrix", *Personnel Psychology*, 23, pp. 493-512.
- SCHNEIDER, B.; HALL, D. T. (1972): "Correlates of organizational identification as a function of carcer pattern and organizational type", *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, sep., pp. 340-50
- SCHNEIDER, B.; WHEELER, J.K. y COX, J.F. (1992): "A Passion for service: using content analysis to explicate service climate themes", *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 705-716.
- SEIXAS, M. (2004): "A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano do trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium", *Disertación de mestrado, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, obtenido en <http://www.bu.ufsc.br/>*
- SENGE, P. M. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- SHUSTER F. E., MORDEN D. L., BAKER T. E., MCKAY, I.S., DUNNING, K. E. y HAGAN, C. M. (1997): "Management practice, organization climate, and performance. An exploratory study", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.33, nº 2, pp.209-226.
- SHUSTER, F. E. (1986). *The Shuster report: The proven connection between people and profits*. New York: Wiley. In SHUSTER F. E., MORDEN D. L., BAKER T. E., MCKAY, I.S., DUNNING, K. E. y HAGAN, C. M. (1997): "Management practice, organization climate, and performance. An exploratory study", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.33, nº 2, pp.209-226.
- SIERRA, F. M. (2004): "La divulgación de información sobre activos intangibles en las empresas: una evidencia empírica", *Estudios Financieros. Revista de contabilidad y tributación: comentarios, casos prácticos*, nº 255, pp.163-194.
- SIERRA BRAVO, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.

- SILVA VÁZQUEZ, M. (1996): El Clima en las Organizaciones: teoría, método e intervención, Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A. (PPU).
- SIMS, H.P. Jr. y LAFOLLETE, W. (1975): "An assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire", *Personnel Psychology*, 28, pp. 19-38.
- SINTAS, J.L. (1996): "Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas. Un Análisis desde la Teoría de los Recursos", *Economía Industrial*, núm.307, pp.25-35.
- SLATER, S.F. y NAVER, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, Julio, pp.63-74.
- SPANOS, Y.E.; LIOUKAS, S. (2001): "An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Framework and the Resource-based Perspective", *Strategic Management Journal*, vol.22, pp.907-934.
- SPENDER, J.C. (1996): "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol.17, pp.45-62.
- STATA, R. (1989): "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, vol. 30, pp. 63-74.
- STERN, G. G. (1970). People in context: Measuring person-environment congruence in education and industry. New York: Wiley.
- STIMPSON, J. Y T. LABELLE. (1971): "The Organizational Climate of Paraguayan Elementary Schools: Rural-Urban Differentiation", *Education and Urban Society*, vol.3, pp. 333-49.
- STONE, E. F., MOWDAY, R. J., PORTER, L.M. (1977): "Higher order need strengths as moderators of the job scope-job satisfaction relationship", *Journal of Applied Psychology*, vol.62, pp. 466-471.
- SVEIBY, K.E. (1997): "The intangible assets monitor", *Journal of human resource costing and accounting*, vol.2, nº 1, Spring, pp. 73-97.
- TAGIURI, R. I. (1968): The concept of organizational climate. En R.I. Tagiuri y G.H. Litwin (eds.). *Organizational climate: exploration of a concept*. Boston: Havard University.
- TEAS, R.K. (1982): "Performance-Reward Instrumentalities and the Motivation of Retail Salespeople", *Journal of Retailing*, vol.58, pp.4-26.
- TEECE, D.J.; RUMELT, R.; DOSI, G.; WINTER, S. (1994): "Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.23, pp. 1-30.
- TEJEDOR, B.; AGUIRRE, A. (1998): "Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 53, pp. 231-249.
- THOMPSON, K. y MATHYS, N. (2008): "An improved tool for building high performance organizations", *Organizational Dynamics*, vol.37, nº 4, pp. 378-393.
- URGAL, B.G. (2005): "Algunas reflexiones de síntesis sobre la evaluación del carácter estratégico de los recursos y las capacidades de la empresa", *Cuadernos de CC. EE. Y EE.*, nº 48, pp. 35-59.
- VARELA, J. F. (2005): "Strategic Performance Management (SPM): Más allá del cuadro de mando integral", *Dinámica Empresarial*, nº 27, enero, Boletín Informativo de DESISA Consultores.
- VARGAS, P.; SALINAS, R.; GUERRAS, L.A. (2006): "Un Estudio Longitudinal de la Relación entre los Recursos Intangibles Tecnológicos y los Resultados



- Empresariales”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, núm.2, pp.45-60.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986): “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, vol.11, nº 4, pp.801-814.
- VICENTE-LORENT, J.D.(2001): “Specify and Opacity as Resource-based Determinants of Capital Structure: Evidence for Spanish Manufacturing Firms”, *Strategic Management Journal*, vol.22, núm.1, pp.157-177.
- VILLACORTA, M.A.H.(2003): “Aportaciones de los modelos de gestión del capital humano a la contabilidad”, *Capital Humano : revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, Año nº 16, nº 168, pp.68-75.
- VOELPEL, S.C., LEIBOLD, M., ECKHOFF, R.A., DAVENPORT, T.H.(2006): “The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.7, nº 1, pp.43-60.
- WALLACE, M. J.; IVANCEVICH, J.M. Y LYON, H. L. (1975): “Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospital”, *Academy of Management Journal*, vol.18, nº 1, pp. 82-97.
- WALTON, R. (1985): “From Control to Commitment in the Workplace”, *Havard Business Review*, nº 8, pp.77-84.
- WATSON, J.R. (1973): “Communication Effectiveness in University Executive Management Programs: A Field Experiment”, (Ph.D. Dissertation, University of Illinois). En Dessler, G. (1979). *Organización y Administración. Enfoque situacional*, México: Prentice Hall.
- WERNERFELT, B. 1984: “A Resource-Base View of the Firm”, en *Strategic Management Journal*, vol.5.
- WEST, MICHAEL Y PATTERSON, MALCOLM. (1999): “The workforce and productivity”, *New Economy*, pp.22-28.
- WILEY, J.W.(1996): “Linking survey results to customer satisfaction and business performance”. In A.I. Kraut (Ed.) *Organizational Surveys : tools for assessment and change* (pp.350-359). San Francisco: Jossey-Bass, citado en Willey, Jack W. y Brooks, Scott M. (2000), *The High-Performance Organizational Climate. How Workers Describe Top-Performing Units*, En N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp.177-201). Thousand Oaks, CA: Sage.
- WILEY, J. W., y BROOKS, S. M. (2000): “The High-Performance Organizational Climate, How Workers Describe Top-Performing Units”.(pp.177-191). En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A. (1994): “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, 5, pp. 301-326.
- WRIGTH, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A.(1994): “Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.5, nº 2, pp.301-326.
- WOO, C.Y. y WILLARD, G. (1983): “Performance Representation in Business Policy Research: discussion and recomendation”, Annual Meeting of the Academy of Management. Dallas.
- YEPES, J.A.L. y GARRE, M.F.M. (1996): “Cómo hacer de la empresa una organización aprendiente”, *Economía Industrial*, nº 311, pp.67-76.

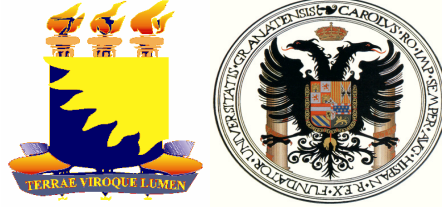
## BIBLIOGRAFÍA

YOUNDT, M. A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. (1996): "Human Resource Management Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp.836-866.

ZOHAR, D. (1980): "Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications", *Journal of Applied Psychology*, 65, pp.96-102.

# **ANEXOS**

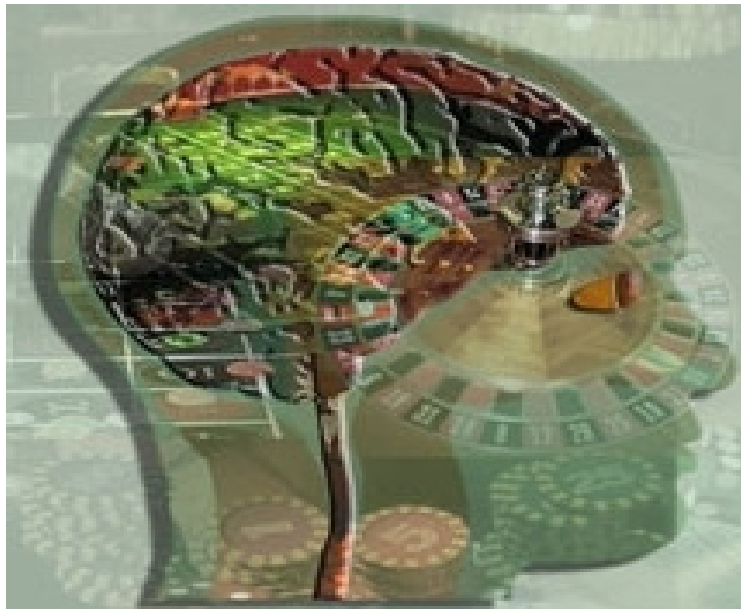
## ANEXO I – Cuestionarios utilizados en la investigación.



Universidad Estadual de Paraíba.

*Universidad de Granada-España.*

### Investigación de Clima Organizacional



“Podemos comprar el tiempo de las personas, podemos comprar su presencia física en un lugar determinado, podemos inclusive comprar algunos de sus movimientos musculares por hora. Sin embargo, no podemos comprar el entusiasmo..., no podemos comprar su lealtad, no podemos comprar la devoción de su corazón. Necesitamos ganar esto.”

Clarence Francis

Estimados colaboradores,

El desarrollo de este trabajo es fruto de estudios de doctoramiento realizado en la Universidad de Granada – España, en la *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Contabilidad de Contabilidad*, y se fundamenta en el área de gestión del conocimiento.

La principal variable organizacional de esta investigación es el clima organizacional, el cual es definido como la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar. Así, este trabajo tiene el objetivo de diagnosticar el clima organizacional a través de la validación de la escala propuesta, y por medio de esto, favorecer la implantación, con éxito, de herramientas estratégicas en las organizaciones. Para concretizar este objetivo es indispensable que todas las preguntas sean respondidas sin excepción. **Por esto, vos ruego, por favor, que no dejen ninguna cuestión en blanco.** Respondan de manera abierta y honesta para que se pueda, realmente, entender sus puntos de vista y percepciones.

Resaltamos que el cuestionario **es anónimo**. En ningún momento el autor concreto de las opiniones expresadas será identificado, pues el que interesa a la investigación es la percepción sobre algunos aspectos del ambiente de trabajo de la empresa estudiada.

Su colaboración propiciará el efectivo desarrollo y conclusión de esta investigación. Agradecemos su empeño durante este proceso de construcción del conocimiento y pelo uso de su tiempo, uno de nuestros bienes más preciosos.

“El tiempo es muy lento para los que esperan,  
Muy rápido para los que tienen miedo,  
Muy largo para los que lamentan,  
Muy corto para los que festejan.  
Pero para los que aman,  
El tiempo es eternidad”.  
(William Shakespeare)

**. OBS. Al terminar de rellenar los cuestionarios, por favor, coloque dentro del involucro y lacreo.**

**Muchas Gracias**

**Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire**

Prof.<sup>a</sup> Titular del Departamento de Contabilidad de la UEPB.

## I – Cuestionario sóciodemográfico.

En esta sección, responda, marcando con una X, la opción correcta.

### 1-Antigüedad en la empresa.

Menos de 1 año	
De 1 a 5 años	
De 6 a 10 años	
De 11 a 15 años	
Más de 15 años	

### 2-Edad

Menos de 25 años	
De 25 a 35 años	
De 36 a 45 años	
De 46 a 55 años	

### 3-Sexo

Hombre	
Mujer	

### 4-Nivel de estudios

Enseño fundamental	
Enseño medio	
Universitario	

Pós-graduación (marque la titulación más alta)

Especialización ( )                      Master ( )                      Doctorado ( )

### 5-Cargo de gerente (jefe)

Si	
No	

### 6- Estado civil

Soltero (a)	
Casado (a)	
Separado(a)- Divorciado(a)	
Viúvo (a)	

## II – Cuestionario de Clima organizacional

Por favor, responda cada afirmación de acuerdo con su opinión, considerando su propia experiencia.

**OBS. Al leer “gerente/gerencia”, considere su superior inmediato.**

**Para decidir la respuesta, considere la organización como un todo.**

Marque con una **X** la respuesta que mejor le convenga.

### 1. Autonomía

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1. En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.	5	4	3	2	1
2 En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomar sus propias decisiones.	5	4	3	2	1
3 Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiaren en si mismos cuando surge un problema.	5	4	3	2	1
4 Los procedimientos de trabajo son determinados por los propios colaboradores.	5	4	3	2	1
5 Los padrones de desempeño de las tareas realizadas en el trabajo son determinados por los propios colaboradores.	5	4	3	2	1
6 Ni la gerencia, ni otros directores interfieren en las tareas que fueron determinadas a los colaboradores.	1	2	3	4	5

## 2. Innovación

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
7 En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo.	5	4	3	2	1
8 En esta organización, el exceso de trabajo y la falta de tiempo son barreras a la creatividad.	1	2	3	4	5
9 Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.	5	4	3	2	1
10 Aquí siempre se esta experimentando ideas nuevas y diferentes.	5	4	3	2	1
11 En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	1	2	3	4	5
12 En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
13 En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para tentar hacer algo nuevo.	5	4	3	2	1
14 Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.	1	2	3	4	5



### 3. Entusiasmo y apoyo

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
15 En esta organización, existe confianza entre los colaboradores	5	4	3	2	1
16 Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	5	4	3	2	1
17 En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	5	4	3	2	1
18 La gerencia exhibe una relación de apoyo.	5	4	3	2	1
19 En esta organización, generalmente, las opiniones son bien aceptadas por los miembros del grupo.	5	4	3	2	1
20 Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización.	1	2	3	4	5
21 En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	5	4	3	2	1
22 En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.	5	4	3	2	1

#### 4. Estilo de gerencia

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
23 El comportamiento del gerente estimula los colaboradores a dividieren con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en practica.	5	4	3	2	1
24 En esta organización, los colaboradores confían en la gerencia	5	4	3	2	1
25 Las órdenes provenientes de la gerencia son arbitrarias.	1	2	3	4	5
26 La gerencia confía en el grupo de trabajo.	5	4	3	2	1
27 La gerencia dispensa tratamiento igual para todos los que están bajo su control.	5	4	3	2	1
28 Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo ella intenta captar las sugerencias de los miembros de la equipe y hacer uso constructivo de ellas.	5	4	3	2	1

## 5. Reconocimiento

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
29 Los colaboradores de esta organización reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho	5	4	3	2	1
30 En esta organización, los colaboradores son informados respecto el aprovechamiento de sus sugerencias.	5	4	3	2	1
31 Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	5	4	3	2	1
32 La organización aprovecha adecuadamente las capacidades de sus colaboradores	5	4	3	2	1
33 Existe reconocimiento por parte de la gerencia cuanto a los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores	5	4	3	2	1
34 Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.	5	4	3	2	1

## 6. Recompensa

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
35 En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños a lograren niveles jerárquicos más elevados.	5	4	3	2	1
36 En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	5	4	3	2	1
37 En esta organización, no existe recompensa por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5
38 La política salarial de esta organización es adecuada, de tal forma que funciones semejantes son recompensadas de modo idéntico.	5	4	3	2	1
39 La organización establece premiaciones para las sugerencias hechas e implantadas.	5	4	3	2	1
40 Comparada con el mercado de trabajo, la remuneración pagada por esta organización resulta adecuada.	5	4	3	2	1

### III – Cuestionario de Satisfacción Laboral

Habitualmente, el trabajo, en sus variados aspectos, produce grados diferentes de satisfacción o insatisfacción.

Clasifique, de acuerdo con la escala que si sigue: **1= Totalmente insatisfecho; 2= Parcialmente insatisfecho; 3= Indiferente; 4= Parcialmente satisfecho; 5= Totalmente satisfecho**, el grado de satisfacción o de insatisfacción que su trabajo le proporciona, colocando en el paréntesis un numero correspondiente a su opinión.

#### OBSERVE EL MODELO.

1) Estoy ( **5** ) con el trabajo, como fuente de realización.

La respuesta indica que el respondiente está **totalmente satisfecho** con el trabajo como fuente de realización.

Ahora es su vez.

1) Estoy ( ) con el trabajo, como fuente de realización.

2) Estoy ( ) con las oportunidades que el trabajo ofrece para hacer las cosas en las cuales mi destaco.

3) Estoy ( ) con las oportunidades que el trabajo me ofrece para hacer las cosas que mi gustan.

4) Estoy ( ) con el sueldo recibido.

5) Estoy ( ) con los objetivos, metas y resultados que debo alcanzar.

6) Estoy ( ) con la limpieza, higiene y salubridad del local de trabajo.

7) Estoy ( ) con el ambiente y espacio físico del local de trabajo.

8) Estoy ( ) con la iluminación del local de trabajo.

9) Estoy ( ) con la ventilación del local de trabajo.

10) Estoy ( ) con la climatización (temperatura) del local de trabajo.

11) Estoy( ) con las oportunidades de formación y actualización que la empresa ofrece.

12) Estoy ( ) con las oportunidades de evolución (promoción) en la carrera.

13) Estoy ( ) con las relaciones personales con mis gerentes.

14) Estoy ( ) con la supervisión sobre el trabajo que realizo.

- 15) Estoy ( ) con la periodicidad (frecuencia) del controle sobre las tareas que realizo.
- 16) Estoy ( ) con la forma con que mis superiores evalúan y juzgan mi trabajo.
- 17) Estoy ( ) con la igualdad de tratamiento y sentido de justicia que recebo de mis superiores.
- 18) Estoy ( ) con el apoyo recibido de mis superiores.
- 19) Estoy ( ) con la posibilidad de decidir con autonomía sobre mi propio trabajo.
- 20) Estoy ( ) con mi participación en las decisiones de mi departamento o sección.
- 21) Estoy ( ) con mi participación en las decisiones del grupo de trabajo en asuntos relativos a la empresa.
- 22) Estoy ( ) con el grado en que la empresa cumple los convenios, las decisiones y las leyes de trabajo.
- 23) Estoy ( ) con la forma como se procesam las negociaciones en la empresa sobre cuestiones laborais.

#### **IV –Cuestionario de Compromiso organizacional**

**Responda las cuestiones abajo, evaluando en que circunstancias usted dejaría la actual empresa en que trabaja. Marque su respuesta con una X.**

	Si la deixaria	No tengo claro mis convicciones	No la dejaria
1 Yo dejaría mi empresa actual a cambio de un pequeño incremento en el sueldo en otra empresa.			
2 Yo dejaría mi empresa actual a cambio de mejorar en algo mi estatus.			
3 Yo dejaría mi empresa actual a cambio de poner en práctica algo más mi creatividad.			
4 Yo dejaría mi empresa actual para trabajar con compañeros algo más amables.			

Por favor, exprese su opinión sobre los cuestionarios presentados (**I – Cuestionario sociodemográfico, II – Cuestionario de Clima Organizacional, III – Cuestionario de Satisfacción Laboral, IV –Cuestionario de Compromiso Organizacional**), e/o sobre las preguntas de un modo general.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Muchas gracias

**ANEXO II – Tablas con las frecuencias relativas y absolutas de las escalas de los ítems del cuestionario de clima organizacional.**

**Dimensión “Estilo de gerencia”**

ÍTEMS	Escalas	1	2	3	4	5
<b>Estger24</b> En esta organización los colaboradores confían en la gerencia.	<b>FA</b>	3	10	32	26	9
	<b>FR</b>	3,8	12,5	40,0	32,5	11,3
<b>Estger28</b> Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo ella intenta captar las sugerencias de los miembros de la equipe y hacer uso constructivo de ellas.	<b>FA</b>	1	6	33	34	6
	<b>FR</b>	1,3	7,5	41,3	42,5	7,5
<b>Estger23</b> El comportamiento del gerente estimula los colaboradores a compartieren con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en practica.	<b>FA</b>	4	13	36	19	8
	<b>FR</b>	5	16,3	45,0	23,8	10,0
<b>Estger27</b> La gerencia dispensa tratamiento igual para todos que están bajo su control.	<b>FA</b>	6	18	26	23	7
	<b>FR</b>	7,5	22,5	32,5	28,8	8,8
<b>Estger26</b> La gerencia confía en el grupo de trabajo.	<b>FA</b>	3	7	28	37	5
	<b>FR</b>	3,8	8,8	35,0	46,3	6,3
<b>Entap18</b> La gerencia demuestra una relación de apoyo.	<b>FA</b>	3	8	27	32	10
	<b>FR</b>	3,8	10,0	33,8	40,0	12,5
<b>Entap21</b> En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	<b>FA</b>	9	19	34	15	3
	<b>FR</b>	11,3	23,8	42,5	18,8	3,8
<b>TOTAL DE ESTGER24, ESTGER28, ESTGER23, ESTGER27, ESTGER26, ENTAP18, ENTAP21</b> en porcentaje por las escalas de la dimensión “estilo de gerencia” del clima organizacional.	<b>% Completamente en desacuerdo</b>		<b>% En desacuerdo</b>	<b>% Levemente de acuerdo</b>	<b>% De acuerdo</b>	<b>% Completamente de acuerdo</b>
		<b>5</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Respuestas del cuestionario de clima organizacional propuesto en esta investigación con características psicométricas satisfactorias (fiabilidad y validez) para la muestra investigada.  
**Escalas:** 1= Completamente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Levemente de acuerdo; 4= De acuerdo; 5 = Completamente de acuerdo



### Dimensión “Reconocimiento”

ÍTEMS	Escalas	1	2	3	4	5
<b>Recon30</b> - En esta organización, los colaboradores son informados sobre el aprovechamiento de sus sugerencias.	<b>FA</b>	12	28	31	9	0
	<b>FR</b>	15,0	35,0	38,8	11,3	0,0
<b>Recon31</b> - Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	<b>FA</b>	12	21	35	12	0
	<b>FR</b>	15,0	26,3	43,8	15,0	0,0
<b>Recon29</b> - Habitualmente, los colaboradores de esta organización reciben elogios por el trabajo bien hecho.	<b>FA</b>	9	17	34	18	2
	<b>FR</b>	11,3	21,3	42,5	22,5	2,5
<b>Recon33</b> - Existe reconocimiento por parte de la gerencia en relación a los esfuerzos y realizaciones de los colaboradores.	<b>FA</b>	4	12	43	17	4
	<b>FR</b>	5,0	15,0	53,8	21,3	5,0
<b>Recon34</b> -Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia	<b>FA</b>	11	27	29	10	3
	<b>FR</b>	13,8	33,8	36,3	12,5	3,8
<b>Inov9</b> - Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.	<b>FA</b>	4	17	43	15	1
	<b>FR</b>	5	21,3	53,8	18,8	1,3
<b>TOTAL DE RECON30, RECON31, RECON29, RECON33, RECON34, INOV9</b> en porcentaje por las escalas de la dimensión “reconocimiento” del clima organizacional.	<b>% Completamente en desacuerdo</b>		<b>% En desacuerdo</b>	<b>% Levemente de acuerdo</b>	<b>% De acuerdo</b>	<b>% Completamente de acuerdo</b>
	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	

**Fuente:** Respuestas del cuestionario de clima organizacional propuesto en esta investigación con características psicométricas satisfactorias (fiabilidad y validez) para la muestra investigada.

**Escalas:** 1= Completamente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Levemente de acuerdo; 4= De acuerdo; 5 = Completamente de acuerdo

### Dimensión “Autonomía”

ÍTEMS	Escalas	1	2	3	4	5
<b>Aut1</b> En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar como creen mejor.	<b>FA</b>	8	14	39	18	1
	<b>FR</b>	10,0	17,5	48,8	22,5	1,3
<b>Aut2</b> En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomaren sus propias decisiones.	<b>FA</b>	8	19	29	21	3
	<b>FR</b>	10,0	23,8	36,3	26,3	3,8
<b>Aut3</b> Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiaren en si mismo cuando surge un problema.	<b>FA</b>	7	17	34	17	5
	<b>FR</b>	8,8	21,3	42,5	21,3	6,3
<b>Inov13</b> En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo	<b>FA</b>	6	23	38	8	5
	<b>FR</b>	7,5	28,5	47,5	10,0	6,3
<b>Inov7</b> En esta organización, los colaboradores son estimulados a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo	<b>FA</b>	5	9	36	24	6
	<b>FR</b>	6,3	11,3	45,0	30,0	7,5
<b>TOTAL DE AUT1, AUT2, AUT3, INOV13, INOV7</b> en porcentaje por las escalas de la dimensión “autonomía” del clima organizacional		% Completamente en desacuerdo	% En desacuerdo	% Levemente de acuerdo	% De acuerdo	% Completamente de acuerdo
		8	21	44	22	5

**Fuente:** Respuestas del cuestionario de clima organizacional propuesto en esta investigación con características psicométricas satisfactorias (fiabilidad y validez) para la muestra investigada.

**Escalas:** 1= Completamente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Levemente de acuerdo; 4= De acuerdo; 5 = Completamente de acuerdo

### Dimensión “Entusiasmo y apoyo”

ÍTEMS	Escalas	1	2	3	4	5
<b>Entap16</b> Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	<b>FA</b>	7	13	35	23	2
	<b>FR</b>	8,8	16,3	43,8	28,8	2,5
<b>Entap17</b> En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	<b>FA</b>	3	9	31	33	4
	<b>FR</b>	3,8	11,3	38,8	41,3	5
<b>Entap22</b> En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorado.	<b>FA</b>	8	8	34	22	8
	<b>FR</b>	10,0	10,0	42,5	27,5	10,0
<b>Entap20</b> Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización.	<b>FA</b>	4	14	30	27	5
	<b>FR</b>	5	18	37	34	6
<b>TOTAL ENTAP16, ENTAP17, ENTAP22</b> en porcentaje por las escalas de la dimensión “entusiasmo y apoyo” del clima organizacional.	<b>% Completamente en desacuerdo</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>6</b>
	<b>% En desacuerdo</b>					
	<b>% Levemente de acuerdo</b>					
	<b>% De acuerdo</b>					
	<b>% Completamente de acuerdo</b>					

**Fuente:** Respuestas del cuestionario de clima organizacional propuesto en esta investigación con características psicométricas satisfactorias (fiabilidad y validez) para la muestra investigada.  
**Escalas:** 1= Completamente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Levemente de acuerdo; 4= De acuerdo; 5 = Completamente de acuerdo, para **ENTAP16, ENTAP17 y ENTAP22**. Para **ENTAP20** la puntuación fue establecida al reverso: 1= Completamente de acuerdo; 2= De acuerdo; 3= Levemente de acuerdo; 4= En desacuerdo y 5= Completamente en desacuerdo.

### Dimensión “Recompensa”

ÍTEMS	Escalas	1	2	3	4	5
<b>Recomp35</b> En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños a lograren niveles jerárquicos más elevados.	<b>FA</b>	27	25	21	7	0
	<b>FR</b>	33,8	31,3	26,3	8,8	0
<b>Recomp38</b> La política salarial de esta organización es adecuada, de tal forma que funciones semejantes son recompensadas de modo idéntico.	<b>FA</b>	19	38	14	7	2
	<b>FR</b>	23,8	47,5	17,5	8,8	2,5
<b>Recomp36</b> En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	<b>FA</b>	20	33	21	6	0
	<b>FR</b>	25,0	41,3	26,3	7,5	0
<b>TOTAL Recomp35, Recomp38, Recomp36</b> en porcentaje por las escalas de la dimensión “recompensa” del clima organizacional.	% <b>Completamente en desacuerdo</b>		% <b>En desacuerdo</b>	% <b>Levemente de acuerdo</b>	% <b>De acuerdo</b>	% <b>Completamente de acuerdo</b>
		<b>28</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Respuestas del cuestionario de clima organizacional propuesto en esta investigación con características psicometricas satisfactorias (fiabilidad y validez) para la muestra investigada.

**Escalas:** 1= Completamente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Levemente de acuerdo; 4= De acuerdo; 5 = Completamente de acuerdo, para **RECOMP35, RECOMP38 y RECOMP36**.

### Dimensión “Innovación”

ÍTEMS	Escalas	1	2	3	4	5
<b>Inov11</b> En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	<b>FA</b>	6	21	38	9	6
	<b>FR</b>	7,5	26,3	47,5	11,3	7,5
<b>Inov12</b> En raras ocasiones se intenta nuevas formas de hacer las cosas.	<b>FA</b>	4	20	33	19	4
	<b>FR</b>	5,0	25,0	41,3	23,8	5,0
<b>Inov14</b> Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.	<b>FA</b>	18	28	19	12	3
	<b>FR</b>	22,5	35,0	23,8	15,0	3,8
<b>TOTAL INOV11, INOV12, INOV14</b> en porcentaje por las escalas de la dimensión “innovación” del clima organizacional.	<b>% Completamente de acuerdo</b>		<b>% De acuerdo</b>	<b>% Levemente de acuerdo</b>	<b>% En desacuerdo</b>	<b>% Completamente en desacuerdo</b>
		<b>12</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Respuestas del cuestionario de clima organizacional propuesto en esta investigación con características psicométricas satisfactorias (fiabilidad y validez) para la muestra investigada.

**Escalas:** 1= Completamente de acuerdo; 2= De acuerdo; 3= Levemente de acuerdo; 4= En desacuerdo y 5= Completamente en desacuerdo.