

# AUDITORÍA DEL CLIMA ORGANIZATIVO

Angel Martínez Moreno

## Índice

- 1.- Aproximación al concepto de clima organizativo.**
- 2.- Manifestaciones del clima organizativo. Indicadores.**
- 3.- Propuestas metodológicas e instrumentales para la evaluación del clima organizativo.**

### **1.- Aproximación al concepto de clima organizativo.**

Tanto investigadores como consultores, directivos y responsables jerárquicos de las organizaciones parecen dar por supuesta, mayoritariamente, la existencia real y efectiva del clima como un constructo relevante y de amplia influencia en la dinámica organizativa. A diferencia de lo que ha ocurrido con otros conceptos, el clima ha generado un consenso indiscutible. El clima, además, se ha postulado como un componente que aparece entre los contenidos necesarios para la comprensión de otros constructos del tipo de la satisfacción, el liderazgo, la comunicación, el ambiente, la cultura, los valores, la personalidad de la organización, el desempeño, etc. En todos estos el clima aparece como causa, o como efecto, como elemento condicionante o simplemente relacionado. Respecto de algunos de estos constructos, tal es el caso de la cultura, se ha llegado a considerar como sinónimo, para luego diferenciarse sin aclarar aspectos tan importantes como si el clima es un componente de la cultura o la cultura lo es del clima o, al menos, la dirección de las influencias entre ambos conceptos.

Por otra parte es cierto que no podemos constatar el mismo consenso acerca de la denominación exacta del constructo. Así, se ha hablado de clima organizacional, psicológico, laboral, colectivo, social, etc. Cada una de estas propuestas se ve influida por la unidad de análisis a que se aplica. Aquí planteamos la denominación de clima organizativo porque para los intereses del presente trabajo la organización constituye la unidad de referencia.

Sin embargo, más importante que la denominación es el hecho de que, aunque en la literatura parece evidente que el clima constituye un constructo imprescindible para la comprensión de la dinámica de las organizaciones, ese consenso no ha ido acompañado del mismo grado de acuerdo respecto a cuáles sean sus contenidos y, por tanto, su descripción. Parece que, finalmente, es más fácil determinar qué influye en el clima o en qué influye el clima que en describir qué sea el clima.<sup>1</sup>

Para clarificar el concepto de clima y conseguir un nivel aceptable de operativización del constructo puede resultar útil tener en cuenta, aunque sea esquemáticamente, los diferentes enfoques desde los que se ha definido. En este sentido pueden considerarse al menos dos criterios de clasificación de los diferentes abordajes del clima: por una parte el entendimiento del constructo como un contenido objetivo o subjetivo; por otra parte la consideración del clima como resultado de la confluencia de un conjunto de dimensiones o, por el contrario, la estructuración de determinadas características capaces de configurar una tipología de climas identificables y disjuntos entre sí.

**a) Mayor o menor relevancia de lo objetivo o de lo subjetivo en la definición del constructo de clima.**

Las primeras aproximaciones al constructo de clima plantearon que éste consiste en un conjunto de características, propiedades o atributos del ambiente de la organización. En este sentido el clima se define como un equivalente del ambiente y constituye un elemento del contexto en el que se desenvuelven los individuos y los grupos. El clima aparece como externo a las personas y constituye, por tanto, una contingencia que ha de ser objetiva y objetivable. Este planteamiento explicaría por qué personas diferentes, cuando se encuentran en un mismo contexto, pueden tender a homogeneizar sus percepciones de la realidad. Consecuentemente, tal como se ha puesto de manifiesto en diferentes investigaciones, determinadas variables de contingencia del tipo del tamaño, sistema de trabajo, grado de especialización de las competencias profesionales implicadas, etc. son capaces de permitirnos predecir características concretas del clima en las organizaciones (*Miceli y Near, 1985; Joyce y Slocum, 1984*). Este planteamiento, sin embargo, no permite dar cuenta de cómo las percepciones de los individuos son capaces de modificar las características de las organizaciones.

---

<sup>1</sup>Aoiz (1995) plantea haber identificado hasta 36 conceptualizaciones diferentes de Clima Organizativo. Por otra parte, para una revisión en profundidad de los diferentes acercamientos al constructo de Clima Organizativo puede consultarse Silva, M.: *El clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. EUB, 1996.

Asimismo no es capaz de explicar suficientemente la diversidad en la percepción del clima en el contexto de una misma organización.

En el otro extremo pueden identificarse aproximaciones que insisten en que el clima está compuesto básicamente por las percepciones que las personas tienen de esas características del ambiente. Consecuentemente se entiende el clima como subjetivo, hasta el punto de que en la versión más radical de este enfoque podría considerarse la existencia de tantos climas como individuos, de forma que se justificaría hablar de clima psicológico casi en exclusiva.

Desde un planteamiento interaccionista se ha propuesto el concepto de clima como un resultado de características objetivables y de las percepciones que de las mismas tienen los miembros de la organización. De esta forma el clima emerge de las percepciones compartidas de los diferentes miembros de la organización creando una realidad intersubjetiva que permite dar respuesta a dos cuestiones fundamentales:

- Entender la homogeneidad del clima en un mismo contexto social: parece lógico que personas que comparten reglas, normas, sistemas de trabajo, condiciones, etc. muestren cierta convergencia en sus percepciones y criterios de juicio acerca de una realidad organizativa que también comparten.
- Dar cuenta de la diversidad de percepciones de clima en el contexto de una misma organización a partir de las aportaciones experienciales de los diferentes miembros y de la construcción de percepciones compartidas más específicas por parte de grupos de personas que se relacionan más intensamente entre sí o de forma más específica y diferenciada.

De este modo puede comprenderse la existencia de diferentes niveles de clima, o incluso de diferentes climas en una misma organización. Por una parte se identifica un clima general de la organización que se relaciona más directamente con características globales y objetivas de carácter macroscópico, como la estructura jerárquica, el tamaño, los atributos del ambiente general del que forma parte la organización, los sistemas de incentivos, el grado de formalización de los sistemas de comunicación, etc. Por otra parte es posible postular un segundo nivel de clima propio de los diferentes grupos, unidades organizativas, o partes de la organización que comparten determinadas características, o que lo hacen con una intensidad particular. Finalmente, puede hablarse de clima psicológico individual para referirse a las percepciones que cada individuo tiene de las características de la organización o de su grupo de referencia.

## ***b) Planteamiento tipológico versus dimensional del clima organizativo.***

El estudio y la investigación del clima organizativo se ha planteado básicamente desde dos perspectivas que se relacionan con la naturaleza de las características que se le atribuyen. En este sentido resulta común distinguir entre planteamientos tipológicos y planteamientos dimensionales.

### **b.1. - Planteamiento dimensional.**

Los planteamientos dimensionales se basan en la idea de que el clima es el resultado de una percepción de la realidad organizativa por parte de los individuos, que se encuentra influida y determinada por diferentes características de la misma, que se presentan en un determinado grado. Así, el clima es una percepción multidimensional y definirlo no consiste en otra cosa que en determinar en qué grado cada una de las dimensiones que definen el clima son percibidas por los miembros de la organización, o por los que pertenecen a alguna de las partes de la misma, según se haya determinado la unidad de análisis (grupo, departamento, sección, etc). Es finalmente la interacción de las dimensiones la que acaba definiendo el clima. La medición del clima, consecuentemente, consiste en la identificación del grado de incidencia de las diferentes dimensiones y la valoración de la interacción entre ellas.

Lógicamente, la cuestión clave del planteamiento dimensional es la identificación de las dimensiones del clima y en este sentido resultan ser muy numerosas las propuestas, probablemente debido a la ausencia de una definición unívoca del propio concepto de clima. Sin embargo, para nuestros efectos, entendemos que resulta especialmente útil la propuesta de Campbell y colaboradores en 1970, que tras estudiar los elementos comunes de las diferentes propuestas plantean su reducción a cuatro dimensiones básicas a las que posteriormente Payne y Pugh, en 1976, añadirían una quinta dimensión. Las cinco dimensiones son las siguientes:

1. *Autonomía individual.* Hasta qué punto los individuos perciben que tienen libertad para organizar sus propias tareas, determinar las secuencias de realización de las mismas, marcar los tiempos, tomar decisiones respecto del propio trabajo, etc. En un extremo de la dimensión se encontraría el trabajo completamente heterodeterminado, reglamentado hasta en los más pequeños detalles y procedimentalizado en los modos de ejecución. En el

extremo opuesto hallaríamos el trabajo absolutamente autónomo en el que el individuo determina los tiempos, las técnicas, los procedimientos, etc.

2. *Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada.* Se refiere básicamente a la percepción de accesibilidad de las personas a las posiciones jerárquicamente superiores. Así, es relevante el grado en que la persona tiene la percepción de que su opinión y aportaciones son tenidas en cuenta por quienes ocupan posiciones jerárquicas superiores a las suyas, grado en que son comunicados los objetivos a los subordinados, etc.
3. *Orientación hacia la recompensa.* Se plantean en esta dimensión contenidos el tipo de hasta qué punto las personas piensan que obtendrán las recompensas que esperan, el grado en que la organización reconoce los esfuerzos y logros de las personas, de los grupos, etc.
4. *Consideración y apoyo.* Los contenidos de esta dimensión se refieren al grado en que las personas perciben que sus superiores personalizan la relación y se adaptan a las preferencias y necesidades de cada individuo, así como al compañerismo, relaciones amistosas, ayuda mutua, etc.
5. *Orientación hacia el desarrollo profesional.* Esta dimensión se refiere a la percepción de que los contenidos de trabajo, las relaciones laborales y las condiciones en que se desarrollan, contribuyen a mejorar las competencias y capacidades profesionales del individuo, así como la consideración social y laboral del mismo.

Atendiendo a estas dimensiones se considerará que el clima tiende a ser percibido como mejor en la medida que los valores obtenidos en cada una de las dimensiones tiendan a: maximizar la autonomía individual, minimizar la estructura impuesta sobre la propia posición, las recompensas disponibles sean conocidas, fiables y valiosas para las personas, se maximice la consideración y apoyo y se perciba el progreso profesional, el aprendizaje y la adquisición de capacidades.

Sin embargo, es importante recordar que el planteamiento dimensional no consiste en la consideración del clima de una organización como la suma de los diferentes componentes de las dimensiones sino que los aspectos cualitativos, que se refieren a las formas de interconexión entre las distintas dimensiones, pueden ser tan determinantes, o incluso más, del clima global de la organización, que los valores aislados atribuidos a cada una de las variables.

## **b.2.- Planteamiento tipológico.**

Una tipología es un conjunto de características que se presentan vinculadas entre sí y que se pueden predicar de una organización o de un subsistema de la misma. Normalmente se plantea la adscripción de un tipo de clima a una organización de forma global, que afecta a la totalidad del sistema, y que influye de forma determinante en los posibles climas particulares de las diferentes partes o subsistemas.

Las tipologías de clima han gozado tradicionalmente de una gran aceptación entre los consultores dado que, de alguna manera, permiten sintetizar en pocas palabras conceptos que de otra forma resultarían complejos de comunicar. Podemos decir que las tipologías permiten simplificar el lenguaje y transmitir un gran conjunto de significados con un mínimo de recursos lingüísticos. Así, cuando se habla de *clima democrático*, de *clima defensivo* o de *clima familiar*, por ejemplo, no sólo se está denotando un conjunto de significados precisos que son los que configuran el tipo de clima explicitado sino que, además, permite transmitir una serie de connotaciones capaces de generar mayores cotas de adhesión o de deseabilidad de los conceptos aplicados. Así, de forma intuitiva, los individuos tienden a considerar como deseables tipos de clima que se denominen *participativos*, *democráticos* o *abiertos*, antes que otros que posean etiquetas del tipo de *autocráticos*, *apáticos* o *cerrados* por ejemplo.

Sin embargo, las razones del éxito de las tipologías del clima organizativo no se reducen a cuestiones prácticas de intervención en consultoría sino también a otras relacionadas con la investigación, el análisis y el conocimiento del constructo. En este sentido hay que considerar que el planteamiento tipológico permite caracterizar mejor que las dimensiones el clima global de la organización, así como dar cuenta de la tendencia a la homogeneidad de actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones. Entre sus debilidades cabe plantear las deficiencias que presentan las tipologías para explicar la heterogeneidad de esos mismos comportamientos y actitudes.

Los enfoques tipológicos cuentan con una gran tradición en el estudio del clima. A modo orientativo pueden mencionarse tipologías como la de Lewin, Lippitt y White de 1939 que distingue entre climas *democráticos*, *autocráticos* y *"laissez faire"*, la propuesta de Gibb (1961) que plantea clasificar los climas según propicien el *apoyo* o sean *defensivos*, o la tipología de Wynne (1981) que diferencia entre climas *coherentes* o *incoherentes* que constituyen los dos extremos de un continuo, entre otras muchas propuestas.

En todo caso los planteamientos tipológicos y dimensionales no necesariamente son incompatibles. Así, para definir una categoría o tipo de clima es preciso etiquetar una serie de atributos y agruparlos de forma que se entiendan como una unidad conceptual predicable, en algún grado, de la unidad de análisis (organización, persona, grupo, departamento, etc. ). Estos atributos, además, pueden ser entendidos y valorados cada uno de ellos de forma dimensional, lo que permitiría establecer de alguna manera un mecanismo de comparación entre las diferentes unidades de análisis a las que se aplica la tipología. Es en este tipo de planteamiento en el que se apoyan algunos investigadores para plantear la posibilidad de abordajes mixtos en el estudio del clima que permitan reunir las ventajas de los dos enfoques.

Para los objetivos del presente trabajo optamos por un planteamiento claramente dimensional que considera como referencia básica las cinco dimensiones descritas anteriormente. Las razones tienen que ver fundamentalmente con dos cuestiones prácticas. Por una parte, a efectos de la auditoría, las dimensiones tienen una mayor capacidad descriptiva, aún renunciando a la ventaja que nos ofrecería un planteamiento tipológico al tiempo de caracterizar el clima laboral general de la organización considerada en su conjunto. Por otra parte la utilización de dimensiones nos permite caracterizar mejor los climas de las diferentes partes de la organización (grupos, departamentos, secciones, etc.) y proceder a la comparación entre ellos así como a formular hipótesis acerca de su interacción.

Dado que, como ya se ha mencionado, el constructo de clima ha sido objeto de muy diferentes conceptualizaciones, podemos identificar a continuación aquellas cuestiones respecto de las que existe un mayor grado de consenso entre los diferentes investigadores y que, entendemos, pueden ofrecernos una imagen más clara acerca de qué es y cuáles son sus componentes:

- El clima constituye un resultado de la confluencia de dos tipos de variables. Por una parte las que pueden ser consideradas como objetivas: espacio, ruido, máquinas, sistema de producción, tamaño, tipo de estructura organizativa, competencias profesionales puestas a disposición de objetivos comunes, tecnología, tipos de relación contractual y formas de vinculación entre las personas y la organización, sistemas de comunicación existentes, etc. Por otra parte, las percepciones que los miembros de la organización tienen de esas mismas variables que suponen la existencia de significados y valoraciones compartidas. El clima por tanto no puede ser confundido con las variables externas, pero tampoco con las percepciones únicamente.

En este sentido puede decirse que el clima tiene una existencia externa a las personas y, en esa medida, puede ser percibido por ellas.

- El clima es histórico, es decir que en su configuración como una realidad psicosocial, resultan importantes las experiencias comunes de los miembros de la organización y está sometido a cambios. En este sentido puede ser considerado como procesual. Sin embargo, aunque dinámico, mantiene la suficiente estabilidad temporal como para ser identificable y ser descrito en una organización determinada con características propias.
- El clima puede describirse para diferentes unidades de medida y referencia. Así puede estudiarse el clima de una organización o de una parte de esa organización.
- En la medida que el clima condiciona y afecta a las actitudes al comportamiento en las organizaciones, el clima constituye un indicador fundamental en todo proceso de diagnóstico organizativo.
- El clima es susceptible de ser operativizado mediante informes de los miembros de la organización, observadores externos, etc.

## **2.- Manifestaciones del clima laboral. Indicadores.**

No existe ningún evento o variable organizativa que directamente pueda ser considerada como un indicador inequívoco del clima. Dado que el clima constituye un resultado de las percepciones de elementos y procesos que existen en la organización, sus manifestaciones habrá que buscarlas necesariamente en las conductas y actitudes que se considera que se encuentran de alguna manera vinculadas a esas percepciones por algún tipo de relación. Así por ejemplo el absentismo laboral no constituye en sí mismo un indicador directo de un clima considerado negativo por los miembros de una organización, sin embargo, cuando el absentismo es elevado y mantenido en el tiempo puede entenderse que, tanto si existen como si no existen otros factores causales identificables, se encuentra vinculado a un mal clima. Para entender esta vinculación hay que recurrir a relaciones que tienen que ver con razones del tipo de: si la presencia en la organización es insatisfactoria y resulta desagradable para las personas, éstas tenderán a minimizar su tiempo de presencia, y cualquier motivo, que en otras circunstancias pudiera ser considerado insuficiente, se amplificará en sus



implicaciones y será presentado como justificación válida para evitar la presencia personal en la organización.

En estos momentos existe un amplio bagaje de investigación que relaciona el clima con otros constructos, fenómenos y eventos organizativos que pueden ser utilizados como indicadores de la calidad del clima en las organizaciones. En este sentido se han puesto de manifiesto reiteradamente las relaciones del clima con la satisfacción, con la comunicación, con el absentismo, la conflictividad, y con otras variables del tipo del tamaño, número de niveles jerárquicos, estilo de dirección, sistema de producción, etc. que determinan en gran medida el clima.

A fin de hacer operativo el estudio del clima podemos plantear diferentes grupos de variables relacionadas por diferentes razones y con distinto grado de vinculación. En este sentido podemos distinguir entre:

- **Indicadores y variables relacionadas con el ambiente físico de la organización:** espacios y su distribución (considerando por ejemplo la existencia o no de hacinamiento), grado de personalización de los espacios individuales, distancias entre diferentes instancias organizativas, temperatura, tipos de máquinas y materiales con los que se trabaja, etc.
- **Indicadores y variables relacionadas con la estructura y los sistemas de control de la organización:** tamaño de la organización en su conjunto y de sus unidades organizativas, grado de rigidez de la estructura jerárquica, nivel de formalización de los canales de comunicación, considerando si estos pretenden determinar con mayor o menor detalle los contenidos comunicativos y establecer su canalización, grado de centralización de la toma de decisiones, nivel de interferencia en la toma de decisiones de los niveles inferiores por parte de los superiores, grado de interdependencia entre unidades organizativas, comunalidad de resultados entre unidades, sistemas de evaluación del personal considerando si ésta se realiza respecto de los sujetos o de los equipos, de los resultados o del desempeño, etc.
- **Indicadores y variables relacionadas con la conducta social individual y colectiva:** existencia de conflictos entre personas, grupos o unidades de trabajo, disponibilidad de los miembros de la organización para incorporarse a actividades obligatorias, existencia y calidad de las instancias de comunicación informales, incidencia de prácticas de apoyo personal y profesional entre los miembros, participación voluntaria en actividades

tendientes a enseñar a otros conocimientos o habilidades consideradas valiosas, etc.

- **Indicadores y variables relacionadas con el comportamiento organizativo:** productividad, absentismo, innovación a partir de las aportaciones de los miembros, rotación de personal, aportaciones de ideas de mejora continua, demandas de traslados, etc.

Ha de tenerse en cuenta que el significado de las diferentes variables se ve modificado en la práctica según sea la unidad de análisis a que se refiera. Así por ejemplo un determinado grado de absentismo puede ser significativamente negativo cuando se refiere a un determinado departamento, y no serlo si se considera la organización global. De la misma manera, el conflicto entre diferentes departamentos vinculados por un determinado sistema de trabajo no ha de interpretarse como indicador de un clima negativo en cada uno de los departamentos. Por lo tanto hemos de considerar que las diferentes manifestaciones e indicadores del clima requieren una interpretación comprensiva y contextualizada en el sistema organizativo que se está estudiando. Es por tanto en el conjunto de elementos, atributos y reglas del sistema (parámetros del sistema) en el que los indicadores son significativos y por tanto interpretables. Fuera del sistema son simples datos que carecen de significado en sí mismos.

### **3.- Propuestas metodológicas e instrumentales para la evaluación de la cultura organizativa.**

Los indicadores y variables identificados constituyen la parte emergente, visible y directamente objetivable del clima. Estas variables pueden agruparse en dos grupos:

- a) *Antecedentes del clima.* Tal es el caso de las del tipo del tamaño, la cantidad de niveles jerárquicos, sistemas de trabajo, centralización de la toma de decisiones, etc Se trata de variables que, al menos en principio pueden ser consideradas como configuradoras de un contexto organizativo que dará origen, o al menos facilitará, la emergencia de un determinado tipo de clima.
- b) *Consecuentes.* Se trata de variables e indicadores que podemos suponer que aparecen en la organización en parte precisamente como consecuencia de la existencia de un determinado clima. Es en esta

categoría en la que se enmarcan variables del tipo del absentismo, productividad, disponibilidad, etc.

Los dos tipos de variables son plenamente objetivables y pueden ser tratados en forma de datos que son susceptibles de ser utilizados para describir el clima de una organización o unidad organizativa

En la práctica, tanto los antecedentes del clima como los consecuentes actúan de forma simultánea e interdependiente. El absentismo puede ser una consecuencia del mal clima pero también contribuye a que no mejore; la disponibilidad puede ser consecuencia del buen clima pero contribuye a mejorarlo. Sin embargo estas variables, siendo imprescindibles para comprender el clima, no constituyen en sí mismas el clima, dado que éste incluye también las percepciones y valoraciones que las personas tienen de ellas. Este hecho tiene importantes repercusiones metodológicas para el estudio del clima organizativo ya que implica que una parte de la información necesaria la podemos obtener del estudio documental, de la observación y de otras técnicas no intrusivas de investigación pero, otra parte de la información requiere la utilización de técnicas más intrusivas, ya que suponen la utilización de algún tipo de informe de los individuos sobre sus experiencias internas.

A continuación planteamos una propuesta de estudio del clima organizativo a efectos de auditoría que se estructura en tres fases consecutivas:

### ***Fase 1: Identificación del contexto y dinámica organizativa***

En esta fase se identifican el máximo de las variables que han sido consideradas anteriormente como antecedentes o como consecuentes a través de técnicas de análisis documental y entrevistas estructuradas. Es necesario considerar que en esta fase pretendemos obtener exclusivamente datos e información objetivable que permitan trazar un mapa aproximativo de la organización, sus elementos principales, los atributos esenciales de los mismos, y las reglas y regularidades de relación entre ellos.

En esta fase cabe tomar decisiones (si no se ha hecho anteriormente) acerca de las unidades de análisis de que utilizarán. Es importante en este aspecto determinar si la referencia de evaluación será la organización en su conjunto o se considerarán también otras unidades menores. La determinación de las unidades de análisis puede plantearse como uno de los resultados de esta fase a la vista de los valores identificados para las

variables y de su distribución en los diferentes subsistemas organizativos. En este último caso será necesario identificar las diferentes variables e indicadores para cada uno de los subsistemas establecidos.

### ***Fase 2: Identificación y valoración de las percepciones de los miembros de la organización.***

En esta fase se pretenden identificar y evaluar las percepciones de los miembros de la organización acerca de las que hemos considerado como las cinco dimensiones fundamentales del clima que fueron descritas anteriormente. Para ello pueden utilizarse protocolos de entrevista estructurada o bien recurrir a cuestionarios de los que existen disponibles una gran cantidad que responden a determinados planteamientos teóricos. Los cuestionarios plantean la identificación de valores en unas determinadas dimensiones o respondiendo a criterios de clasificación y categorización de la organización en una determinada tipología previamente establecida.

Entendemos que resulta especialmente útil la construcción de cuestionarios *ad hoc* que reflejen las condiciones específicas de la organización y que sean capaces de describir los comportamientos y actitudes que componen cada una de las cinco dimensiones del clima. Para ello es fundamental que los diferentes *item* permitan respuestas tipo *Likert* a fin de evitar respuestas dicotómicas de sí o no que generalmente no reflejan la realidad de la conducta organizativa, que suele expresarse en términos de frecuencias de determinadas conductas o de grados e intensidades en las percepciones de las realidades interactivas. (habitualmente utilizaremos 5 tramos de respuesta: 1 siempre, 2 frecuentemente, 3 moderadamente, 4 con poca frecuencia y 5 nunca). Los cuestionarios, a efectos de la auditoría del clima requieren un tratamiento estadístico estándar. En todo caso cabrá considerar la agrupación de cuestionarios en función de las unidades de análisis que se hayan establecido en la fase anterior.

En el caso de que se utilicen protocolos de entrevista es conveniente que estos se encuentren muy estructurados, de forma que se facilite posteriormente el tratamiento estadísticos de los datos.

En todo caso el equipo de investigación habrá de determinar si los cuestionarios o la entrevistas se aplican a la totalidad de los miembros de la organización o de cada una de las unidades de análisis o bien se recurre al muestreo. En el caso de que se entienda que resulta especialmente

relevante la aceptación de los resultados por parte de los miembros de la organización y ello sea posible, resulta conveniente la aplicación a todos los implicados o al mayor número de ellos, independientemente de los requerimientos de significación estadística.

### ***Fase 3: Integración de la información***

En esta fase se pretende integrar la información proveniente de la primera y de la segunda fase, es decir, los datos objetivos con las valoraciones y percepciones de los miembros de la organización.

En esta fase es especialmente importante identificar las diferencias de resultados en los diferentes subsistemas y entre estos y la organización global. Asimismo resulta conveniente formular hipótesis explicativas acerca de las razones que explican las diferencias encontradas.

Puede formularse un “diagnóstico de no intervención” acerca del clima, es decir una proyección sobre como evolucionará el clima en un determinado período temporal en el caso de que se mantengan estables las condiciones y no se produzca ningún tipo de cambio planificado.

Finalmente resulta útil contrastar los resultados obtenidos con miembros cualificados de la organización e incorporar al informe final las opiniones y valoraciones resultantes de esta contrastación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Aoiz, R.** : “El clima organizacional en la Administración Pública” En **Rodríguez Fernández, A. (dir):** *Los recursos humanos en las Administraciones públicas.* Tecnos, Madrid, 1995. Pags. 499 – 533.

**Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., y Weick, K.:** *Managerial behavior, performance and effectiveness.* Mcgraw-Hill. New York, 1970.

**Gibb, J.:** Defense level and influence in small groups. En L. Petruccio y B. Bass (Eds.) *Leadership and interpersonal behavior.* New York, Holt, 1961.

**Lewin, K. Lippitt, R. y White, R.K.:** Patterns of aggressive behavior in experimental created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, pags. 271-299, 1939

**Miceli, M.P. y Near, J.:** "Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associates with whistle-blowing decisions" En *Personnel Psychology*, 38, pags. 525-544. 1985

**Joyce, W.F. y Slocum, J.W.:** "Colective climate: Agreement as a basic for defining aggregate in organizations" En *Academy of Management*, 27, 4. Pags. 721-742. 1984

**Payne, R.L. y Pugh, D.S.:** "Organizational structure and climate". En M.D. Dunnette (Eds): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally. Pags. 1125-1173. Chicago, 1976.

**Silva, M.:** *El clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. EUB, 1996.

**Wynne, E.A.:** *Looking at schools: Good, bad, and indifferent*. Lexington, MA D.C. Health, 1981