
El clima organitzacional

PID_00251158

Joan Boada Grau

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Joan Boada Grau

Doctor en Psicologia. Professor i investigador de Recursos humans a la Universitat Rovira i Virgili. Consultor de Recursos humans i organitzacions.

Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	7
1. Definicions i conceptes.....	9
2. Dimensions i propietats.....	12
3. Orientacions teòriques.....	15
4. Model Competing Values Approach.....	17
5. Altres models explicatius.....	19
Activitats.....	23
Bibliografia.....	26

Introducció

La fonamentació teòrica bàsica sobre el clima organitzacional arrenca dels estudis pioners de Lewin, Lippitt i White. Aquests autors consideren que el comportament d'una persona a la seva feina no depèn només de les seves característiques personals, sinó també del clima de la feina i dels components de l'organització. Aquests tres autors van usar els termes *clima social* i *atmosfera social* de manera indistinta per analitzar la relació entre l'estil de lideratge i el clima, aspectes que s'han convertit en bàsics en la construcció del clima organitzacional.

Les definicions de clima organitzacional emfatitzen tres aspectes. D'una banda, els factors organitzacionals: el clima és com la qualitat perdurable de l'ambient intern que influeix en el comportament. D'altra banda, els factors individuals: el clima són les representacions cognitives dels empleats expressades en termes que reflecteixen el significat psicològic i la significació de la situació per a la persona. I finalment, la definició que insisteix en la interacció persona/situació.

El clima organitzacional indica que està constituït per diverses dimensions, segons les recerques realitzades. Les dimensions són: l'autonomia individual, el grau d'estructuració de l'entorn, l'orientació a la recompensa, la calidesa i el suport, l'estrès de rol, la falta d'harmonia, el repte laboral, l'autonomia, el lideratge facilitador i de suport, la cooperació de l'equip, l'amabilitat, etc.

Hi ha diverses orientacions teòriques que expliquen el clima organitzacional. En primer lloc, l'objectiva, que considera el CLO com un conjunt de característiques que descriuen una organització. D'altra banda, la subjectiva, que concep el clima com una sèrie de variables de la percepció, és a dir, com una sèrie d'atributs qualitius que són específics d'una organització determinada. I tercer, la interaccionista, en la qual les percepcions globals que té la persona reflecteixen la interacció que es dona entre les característiques personals i les de l'organització.

També hi ha diferents models explicatius del clima organitzacional. Un d'ells és el Model Competing Values Approach de Quinn. Un dels principals punts forts d'aquest model és que es basa en les quatre grans aproximacions que estudien l'eficàcia organitzacional. Així doncs, reflecteixen una llarga tradició investigadora en la direcció i en la psicologia de les organitzacions. Aquestes són: *Human Relations*, *Internal Process*, *Open Systems* i *Rational Goal*.

A més del model anterior, hi ha altres models parcials que descriuen el clima organitzacional, com per exemple, Campbell, James, Lawler, Evan, Payne, Naylor, Field, Anderson, De Witte, Ekvall, etc. Tots els models serveixen per poder realitzar avaluacions i dissenyar intervencions.

Objectius

- 1.** Definir el clima organitzacional a partir dels tres factors proposats.
- 2.** Identificar les principals dimensions del clima organitzacional.
- 3.** Tenir consciència dels principals models teòrics i empírics.
- 4.** Avaluar el clima d'una organització.
- 5.** Realitzar un disseny que permeti intervenir el clima en les empreses.

1. Definicions i conceptes

Els estudis de Lewin, Lippitt i White (1939) són els pioners en la fonamentació teòrica bàsica sobre el clima organitzacional (d'ara endavant, CLO). Aquests autors consideren que el comportament d'una persona a la feina no depèn només de les seves característiques personals, sinó també del clima de la feina i dels components de l'organització. A més, aquests tres autors van usar els termes *clima social* i *atmosfera social* de manera indistinta per analitzar la relació entre l'estil de lideratge i el clima, aspectes que s'han convertit en bàsics en el constructe del clima organitzacional.

A la dècada dels anys 1950 i 1960 apareixen diversos estudis significatius respecte al CLO. Un d'ells és el de Morse i Reimer (1956), que van fer l'estudi en una gran companyia, en quatre divisions diferents. Aquest estudi analitzava la **influència que té la participació dels empleats** en el procés de presa de decisions i dels resultats obtinguts. Segons els autors, en un procés no participatiu de presa de decisions, la productivitat s'incrementa en un 25%; tanmateix, en processos participatius, l'increment era tan sols d'un 20%. No obstant això, en els processos no participatius de presa de decisions apareixia una disminució important de la lleialtat, de les actituds, de l'interès i del desenvolupament del treball.

Una altra fita important dels estudis del clima són les aportacions de McGregor (1960). Aquest autor emfatitzava la **importància del clima directiu**. Considerava que els directius, que són responsables de l'organització, creen el clima en el qual els empleats duen a terme les seves tasques, la manera com ho fan, el grau en què resulten competents en la seva execució i la seva capacitat perquè les coses que fan exerceixin una influència ascendent en el context organitzacional. El clima directiu que es crea en el si de l'organització depèn de les creences i pensaments dels directius com l'impuls de la confiança, la participació, el suport, etc. Així, els directius transmeten les seves creences sobre les persones per mitjà dels seus comportaments; aquests, reflecteixen tant les seves actituds cap a les persones com la creació del clima en el qual es construeixen les relacions interpersonals. En aquest sentit, el rol exercit pels directius és clau en la creació del clima i en la seva transmissió.

Posteriorment, Likert (1961) i Katz i Kahn (1966) van desenvolupar estudis que emfatitzaven el **context humà de les organitzacions**. Aquests autors investigaven els resultats i l'eficàcia de l'organització, però també les conseqüències sobre els empleats. Els autors van trobar que les condicions (atmosfera, clima) creades en el lloc de treball tenen conseqüències importants sobre els empleats de l'organització.

Quant a les definicions de CLO, es descriuen aquelles en les quals predominen els factors (1) organitzacionals, (2) els individuals i (3) de la interacció persona/situació.

1) Factors organitzacionals

- **Litwin i Stringer (1968)**. El clima organitzacional és com la qualitat perdurable de l'ambient intern d'una organització que a) és experimentat pels seus membres, b) influeix en el seu comportament i c) pot ser descrita com a valors d'un conjunt particular de característiques d'una organització.
- **Ekvall (1986, pàg. 5-6)**. «El clima organitzacional és un conglomerat d'actituds i de conductes que caracteritzen la vida a l'organització. S'origina i desenvolupa en les interaccions entre els individus i l'entorn de l'organització. Cada membre percep i descriu el clima en funció de les seves pròpies percepcions. Estudiar-lo en funció d'aquestes percepcions individuals no és el mateix que dir que el clima siguin les percepcions, ja que cal que es consideri una realitat organitzacional, com ho són les jerarquies informals o les normes de grup».
- **Glick (1985, pàg. 613)**. «Com a atribut de l'organització, s'entén com un terme genèric per a una extensa classe de variables organitzacionals, més que psicològiques, que descriuen el context organitzacional per a les accions de l'individu [...] El clima és un resultat de processos sociològics/organitzacionals».

2) Factors individuals

- **James i Sells (1981, pàg. 275)**. «Són representacions cognitives de l'individu d'esdeveniments situacionals relativament propers, expressat en termes que reflecteixen el significat psicològic i la significació de la situació per a l'individu [...], les percepcions es creu que són una funció de components històrics, és a dir, esquemes cognitius que reflecteixen experiències idiosincràtiques d'aprenentatge».
- **Reichers i Schneider (1990)**. El clima organitzacional són les percepcions que una organització té sobre les seves polítiques, pràctiques i procediments i que són compartides pels individus dins de l'organització.
- **Ferris i altres (1998)**. Conceben el clima organitzacional com un conjunt d'actituds, valors i creences sobre com operar en una organització, compartits per tots els seus empleats; aquestes percepcions compartides són temporals i susceptibles de canvi.

3) Factors interacció persona/situació

- **Weinert (1985, pàg. 171).** «La percepció per part de l'organització i del medi ambient laboral, és a dir, del medi ambient psicològic en sentit estricta, representa el seu 'sistema de filtració o d'estructuració' perceptiu. En virtut d'aquesta percepció, tal persona efectua una descripció de la multiplicitat dels estímuls que actuen sobre d'ella en el món del treball i que representen la seva 'situació laboral', i aquest medi ambient o atmosfera psicològica d'una organització es designa com el 'clima de l'organització o de l'empresa' per a l'individu».
- **Katz i Kahn (1990, pàg. 77).** «Tota organització crea el seu propi clima [...] reflecteix la història de les lluites internes i externes, els tipus de gent que l'organització atreu; els seus propis processos laborals i la seva planta física, les formes de comunicació i com s'exerceix l'autoritat dins del sistema».
- **Silva (1992, pàg. 252).** «Entès com tot el que constitueix l'ambient humà d'un grup o organització, per diferenciació dels determinants físics i ambientals, tant interns com externs, que configuren el fet organitzacional».
- **Peiró (1995, pàg. 506).** «Es tracta de percepcions, impressions o imatges de la realitat organitzacional, però sense oblidar que es tracta en tot cas d'una 'realitat subjectivada'. [...] No cal oblidar, doncs, que el clima, per la seva pròpia naturalesa, es basa d'alguna manera en atributs de l'entorn de treball».
- **Muchinsky (1994, pàg. 465).** «Es refereix al conjunt de les percepcions de les persones, que ens serveixen per diferenciar les organitzacions en funció dels seus procediments i pràctiques».
- **González-Romá, Tomás i Ferreres (1995, pàg. 6).** «En termes generals, pot definir-se com el conjunt de percepcions que els membres d'una organització tenen sobre aquesta organització».

Seguint amb això, hi ha diferents perspectives del constructe CLO. Així doncs, seria necessari realitzar una integració d'aquest concepte. Silva (1992) indica que es fa necessària una definició unitària del clima que el consideri extern a l'individu i diferent de la realitat organitzacional en la qual existeix i diferent també de les percepcions, encara que pugui avaluar-se per mitjà d'aquestes, d'observadors externs o de mesures objectives. Això podria obrir el camí no només a l'establiment de relacions amb altres variables, sinó a un diagnòstic més adequat.

2. Dimensions i propietats

Les recerques en CLO indiquen que aquest està constituït per diverses dimensions; alguns investigadors proposen dimensions diferents.

Per exemple, Campbell, Dunnette, Lawler i Weick (1970) van identificar quatre dimensions comunes en una sèrie d'estudis sobre el clima:

- autonomia individual,
- grau d'estructuració de l'entorn,
- orientació a la recompensa i
- consideració, calidesa i suport.

D'altra banda, James i McIntyre (1996) descriuen quatre dimensions que van identificar mitjançant una sèrie de treballs diferents com:

- estrès de rol i falta d'harmonia,
- repte laboral i autonomia,
- lideratge facilitador i de suport i
- cooperació del grup de treball, amabilitat i calidesa.

Altres autors indiquen dimensions, com les que es presenten a continuació:

- **Autonomia individual:** responsabilitat, independència, orientació cap a les regles i iniciativa individual (Peiró, 1995).
- **El grau d'estructura imposada sobre la posició ocupada:** immediatesa de la supervisió i l'establiment d'objectius (Peiró, 1995).
- **Orientació cap a la recompensa:** satisfacció general, consecució de beneficis i vendes (Peiró, 1995).
- **Consideració, afecte i suport:** suport directiu, suport als subordinats i supervisor competent (Peiró, 1995).
- **Orientació cap al desenvolupament i el progrés en l'ocupació** (Peiró, 1995).
- **Relació:** implicació per la feina, cohesió entre companys i suport dels caps als subordinats (Moos, Moos i Trickett, 1987).
- **Autorealització:** autonomia dels empleats, organització de la tasca i pressió/urgència sobre la feina (Moos, Moos i Trickett, 1987).

- **Estabilitat-canvi:** claredat de les expectatives, control sobre els empleats, innovació laboral i ambient laboral agradable (Moos, Moos i Trickett, 1987).
- **En relació amb l'estructura de l'organització:** grandària i configuració, centralització o descentralització, complexitat, polítiques i pràctiques, normes i procediments, orientació burocràtica, sistema jeràrquic, sistemes de coordinació i control i característiques de la tasca (Aoiz, 1995).
- **En relació amb els processos de l'organització:** lideratge i estils de direcció, processos de comunicació, sistemes de motivació i recompenses, responsabilitat i autonomia, sistemes de planificació, conflictes i obstacles, innovació i risc, i processos de presa de decisions (Aoiz, 1995).
- **En relació amb els factors individuals:** personalitat, aptituds i habilitats, actituds, motivació i expectatives, intel·ligència, socialització i valors (aprenentatge, estrès, estatus) (Aoiz, 1995).

No obstant això, al llarg dels anys, el nombre de dimensions climàtiques identificades com a objectius d'avaluació ha proliferat. Per exemple, Glick (1985), en una revisió bibliogràfica, va descriure una llista abreujada de les dimensions del CLO incloent-hi més dimensions que les exposades anteriorment: distància psicològica del capdavanter, confiança i consideració, comunicació fluïda, obertura mental, orientació al risc, qualitat del servei, equitat i centralitat.

Des de la revisió de Glick, el desenvolupament de noves dimensions ha continuat. Per exemple, Payne, Brown i Gaston (1992) proposen el *Business Organization Climate Index*, que comprèn el servei al client, l'impacte de la qualitat de la informació i la capacitat de manejar la cultura.

Schneider (2000) postula una altra perspectiva que considera que ha d'evitar-se l'ús de mesures multidimensionals generals del clima i advoca per usar mesures específiques on l'avaluació del clima estigui relacionat amb l'entorn singular (per exemple, els equips) i els interessos dels investigadors i les empreses. Així, el clima tindrà dimensions rellevants per a cada estudi específic. Aquesta línia d'argumentació ha fomentat el desenvolupament de mesures de diverses dimensions del clima, com el del servei i el de la innovació.

Les recerques actuals sobre el CLO indiquen que s'associa a diversos aspectes com el comportament del capdavanter, els objectius del negoci, la satisfacció a la feina, l'acompliment individual de la feina i l'acompliment organitzacional (Patterson, Warr i West, 2004).

El CLO ha estat investigat per diversos autors; les **troballes** són:

- La percepció de motivació i d'acompanyament organitzacional estan positivament relacionats amb la supervisió de l'acompliment dels empleats (Brown i Leigh, 1996).
- Els empleats obtenen resultats més bons (segons els seus supervisors) en climes organitzacionals percebuts com a estructurats (no ambigus) i de suport davant el risc (Day i Bedeian, 1991).
- El clima de seguretat s'ha relacionat significativament amb les conductes de seguretat en els equips i el compliment de la seguretat (Murphy, Gershon i DeJoy, 1996).
- Els factors del clima d'equip influeixen en els àmbits de comportaments innovadors en els equips d'alta direcció (West i Anderson, 1996).

En un altre ordre de coses, el CLO presenta un conjunt de **propietats generals** del clima (Silva, 1992; Aoiz, 1995). Se'n poden destacar les següents:

- Hi ha un clima diferent per a cada organització.
- El clima és extern a les persones.
- Els empleats perceben el clima.
- És un conjunt de percepcions basat en la interacció d'allò personal i d'allò organitzacional.
- El clima és descriptiu i no és avaluatiu.
- El descriptiu es refereix a tota l'organització (i als subsistemes).
- Les actituds i la conducta es veuen afectades pel clima.
- Els resultats organitzacionals poden veure's afectats pel clima.
- El clima és perdurable, pot canviar-se i intervenir.
- Es pot avaluar mitjançant percepcions, observacions i mesures objectives.
- El clima és un indicador de l'avaluació organitzacional.

3. Orientacions teòriques

La formació del clima ha estat explicada des de diferents orientacions teòriques i, a més, per diferents autors. Weinert (1985) considera que hi ha tres aproximacions:

1) En primer lloc, l'**objectiva**, que considera el CLO com un conjunt de característiques que descriuen una organització. Aquestes característiques són objectives, independents de les percepcions de les persones que la formen, i influeixen sobre les conductes de les persones a la feina.

2) D'altra banda, la **subjectiva**, que concep el clima com una sèrie de variables de la percepció, és a dir, com una sèrie d'atributs qualitatiu que són específics d'una organització determinada. Així, el clima és un atribut de les persones, de caràcter subjectiu, l'origen del qual és en les percepcions que aquestes persones tenen de les diferents característiques del context laboral. El clima es concep com una estructura perceptual i cognitiva de la situació organitzacional comuna a tots els membres.

3) I tercer, la **interaccionista**. En aquesta, les percepcions globals que té l'individu reflecteixen la interacció que es dona entre les característiques personals i les de l'organització. El clima consisteix en les percepcions personals globals que reflecteixen la interacció entre tots dos tipus de factors objectius/subjectius; és un procés de formulació de judicis que es determina a partir de la manera com les persones estableixen configuracions globals del context laboral, en funció de la percepció dels factors més rellevants.

D'altra banda, Ekvall (1986) distingeix dues orientacions teòriques:

- **Realista-objectiva**. Existeix com una realitat, pot ser observada pels nostres sentits; existeix independentment de les percepcions dels membres, etc.
- **Fenomenològica**. Atribució generalitzada que un individu fa del seu entorn, estructura cognitiva de la situació organitzacional comuna als membres, «mapa cognitiu» que permet interpretar significats, etc.

Malgrat aquestes diferències, ambdues tendències consideren el clima ecològicament com una variable molar, i també com un atribut global de l'organització. El concepte de clima no es refereix a l'ajustament de la tasca individual o a les relacions amb un altre col·lega, sinó a tota la situació psicosocial.

De la mateixa manera, Moran i Volkwein (1992) consideren que es poden formular quatre aproximacions:

- Des de l'**aproximació estructural**, el clima es considera com una manifestació objectiva de l'estructura organitzacional. Els membres són exposats a unes característiques organitzacionals comunes; aquesta exposició permet elaborar percepcions similars que representen el seu clima organitzacional.
- Una altra perspectiva és l'**aproximació fenomenològica o perceptual**. Indica que la formació del clima es localitza en la pròpia persona. En aquest sentit, el clima és una descripció de les característiques organitzacionals que cada empleat processa i elabora de manera personal, i que són psicològicament significatives per a aquesta persona.
- Contràriament, l'**aproximació interactiva** defensa que la interacció interindividual origina unes percepcions compartides de l'organització que constitueixen el clima organitzacional; el clima és definit com un efecte combinat de les característiques de personalitat en interacció amb elements estructurals de l'organització.
- Finalment, l'**aproximació cultural** manté l'impacte de la cultura organitzacional en els processos d'interacció social i en les percepcions de l'organització; per tant, s'emfatitza la interacció dels membres de l'organització i afegeix el rol crític que juga la cultura organitzacional en la formació del clima.

4. Model Competing Values Approach

Històricament, han aparegut diferents models explicatius del CLO. Un d'ells és el model Competing Values Approach, de Quinn i els seus col·laboradors (Quinn i Rohbraugh, 1983; Quinn i McGrath, 1985). Una de les principals fortaleses d'aquest model és que es basa en les quatre grans aproximacions que estudien l'eficàcia organitzacional. Així doncs, reflecteixen una llarga tradició investigadora en el *management* i en la psicologia de les organitzacions. Aquestes són:

1) **Aproximació 1. Human Relations Model.** El Human Relations Model (focus intern i flexibilitat en relació amb l'entorn) es deriva dels plantejaments de l'escola sociotècnica i de les relacions humanes d'Elton Mayo (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski i Rhoades, 2002; Guest, 1998; Hargie i Tourish, 2000).

Aquest enfocament posa l'accent en **el benestar, el creixement i el compromís dels treballadors** dins d'una organització. Té normes i valors associats com la pertinença, la confiança i la cohesió, aconseguits mitjançant la formació i el desenvolupament dels recursos humans. Les relacions interpersonals són solidàries i cooperatives. La coordinació i el control es duen a terme per mitjà de l'*empowerment* i la participació.

Les dimensions del clima que s'han identificat són:

- **Benestar dels empleats:** manera en què l'organització valora i té cura dels empleats.
- **Autonomia:** dissenyar el treball de manera que doni als empleats un ampli marge per tenir iniciativa.
- **Participació:** els empleats tenen una influència considerable sobre la presa de decisions.
- **Comunicació:** necessitat d'intercanvi gratuït d'informació en tota l'organització.
- **Formació:** èmfasi en el desenvolupament d'habilitats dels empleats.
- **Integració:** creació de confiança interdepartamental i cooperació.
- **Suport de la supervisió:** grau en què els empleats experimenten suport i comprensió del seu supervisor immediat.

2) **Aproximació 2: Internal Process Model.** L'Internal Process Model (focus intern i control estricte dins de l'organització) posa l'accent en els efectes de la incertesa ambiental, que són ignorats o minimitzats (Hall, 1991; Pugh, Hickson, Hinings i Turner, 1968).

Reflecteix la preocupació taylorista de la formalització i del control intern del sistema perquè els recursos s'utilitzin eficaçment. La coordinació i el control comporten el compliment de les normes i els procediments formals. Aquest model es basa en els plantejaments de Max Weber i Frederick Taylor.

Les dimensions del clima que hi estan relacionades són:

- **Formalització:** preocupació per les regles i els procediments formals.
- **Tradicció:** són valorades les rutines i les formes establertes.

3) Aproximació 3: Open Systems Model. L'Open Systems Model (focus extern i relacions flexibles amb l'entorn) emfatitza la interacció i l'adaptació de l'organització en el seu entorn; els directius busquen recursos i innoven responenent a les demandes del mercat (King i Anderson, 1995; West i Farr, 1990). En aquest model són importants el canvi i la innovació, on les normes i els valors són associats amb el creixement, la creativitat i l'adaptació.

Les dimensions del clima que s'hi reflecteixen són:

- **Flexibilitat:** orientació cap al canvi.
- **Innovació:** grau d'estímul i suport per a noves idees i enfocaments innovadors.
- **Enfocament extern:** mesura en què l'organització respon a les necessitats del client i el mercat.
- **Reflexivitat:** preocupació per revisar i reflexionar sobre els objectius i les estratègies que facilitin adaptar-se als entorns amplis.

4) Aproximació 4: Rational Goal Model. El Rational Goal Model (focus extern i control estricte dins de l'organització) reflecteix un model racional en el funcionament organitzacional (Hackman i Wageman, 1995; Ostroff i Schmitt, 1993).

L'èmfasi es fa en **la productivitat i en l'assoliment de metes**. Es tracta de perseguir i aconseguir objectius ben definits, en els quals les normes i els valors s'associen amb l'eficiència, el compliment d'objectius i la retroalimentació del rendiment.

Les dimensions del clima són:

- **Claredat:** preocupació per definir els objectius de l'organització.
- **Esforç:** les persones de l'organització treballen per aconseguir metes.
- **Eficiència:** el grau d'importància que s'atribueix a la productivitat.
- **Qualitat:** èmfasi que es dona als procediments de qualitat.
- **Pressió per produir:** grau de pressió perquè els empleats aconseguixin els objectius.
- **Rendiment:** mesurament i retroalimentació de l'acompliment a la feina.

5. Altres models explicatius

A més del model anterior, hi ha altres models parcials que descriuen el CLO. Tots els models serveixen per poder realitzar avaluacions i dissenyar intervencions. A continuació, es presenten alguns models:

1) Model de Campbell, Dunette, Lawler i Weick (1970). Aquest model parteix de la perspectiva individual sobre la percepció del clima. En aquest hi juga un paper important la conducta organitzacional directiva. Aquest model té en compte quatre classes de variables: (1) els determinants situacionals o ambientals, (2) les diferències individuals desenvolupades abans que se seleccionés, (3) els tractaments experimentals en la formació i els programes de desenvolupament, i (4) les recompenses o els motivadors que atorga l'organització.

2) Model de James i Jones (1974). Aquest model pretén ser un model integrador de la conducta organitzacional. Les variables del clima operen com a variables intervinents, moduladores de les influències mútues entre els diferents components de l'organització, i integren les actituds individuals i les conductes relacionades amb la feina.

3) El model de Lawler, Hall i Oldham (1974). El clima és una percepció de l'organització que la persona construeix com a resultat de la varietat de les experiències que hi ha tingut. Aquest model pretén indagar sobre quines relacions hi ha entre les variables estructurals i les dels processos interns i, a més, determinar les relacions entre el clima percebut, la satisfacció i les accions. Aquest model no resol la causalitat entre la relació establerta empíricament entre el clima i l'acció, o entre les diferents variables processals i el clima.

4) Model d'Evan (1976). Aquest model postula que l'organització és un sistema obert en interacció constant amb l'entorn. Aquest model especifica els nivells individuals, grupals i organitzatius del clima organitzacional. Tracta d'explicar la retroalimentació de tots els components del sistema organitzacional respecte a la influència que té en el clima organitzacional sobre l'eficàcia de l'execució prevista i les vies per les quals el clima pot ser modificat per tal que esdevingui adequat a la regulació del sistema organitzacional.

5) Model de Payne i Pugh (1976). Considera que les variables estructurals com la descentralització i la grandària de l'organització determinen àmpliament el clima. En aquest model l'estructura organitzativa està afectada per l'entorn i el clima organitzacional. A més, l'estructura influeix sobre el clima i l'entorn individual proper que determina les característiques individuals que interactuen amb el clima organitzacional. Així, les diferents estructures poden induir diferents climes.

6) Model de Naylor, Pritchard i Ilgen (1980). Aquest model desenvolupa un concepte de clima vinculat al psicològic. En aquest sentit, el clima estaria compost tant pels atributs objectivament presents en l'organització com pels atributs d'aquesta organització subjectivament percebuts pels seus membres. El model distingeix: (1) les característiques ambientals reals que constitueixen la base perceptiva i que es correspon amb el medi ambient extern a l'individu, així el clima és independent de les percepcions dels individus; (2) les percepcions individuals del grau en què aquests atributs ambientals són rellevants per als individus en la seva descripció subjectiva de l'ambient, així el clima ve determinat per la descripció de les percepcions individuals; i (3) els judicis que integren els atributs percebuts del medi ambient valorats des de la perspectiva de les persones, així el clima és el conjunt de judicis descriptius sobre l'organització.

7) Model de Field i Abelson (1982). El clima és entès com un fenomen perceptual personalitzat que té el seu origen en la persona, el grup i l'organització. La diferència entre el clima psicològic, el clima de grup i el clima organitzacional es basa en el fet que el clima psicològic ve determinat per la interacció social, mentre que el clima de grup i l'organitzacional vindrien determinats pel consens mostrat en les percepcions del clima entre els membres del grup o de l'organització. El clima està influenciat per tres tipus de variables: (1) l'entorn físic i sociocultural, (2) les variables organitzacionals, i (3) l'impacte que exerceixen uns individus sobre els altres en l'organització.

8) Model d'Anderson (1982). És un model integral on tot està relacionat amb tot (cultura, clima, entorn, ecologia, sistema social). El centre de les dimensions que el componen és el clima que influeix sobre l'entorn i, al seu torn, el clima influeix en l'entorn. El clima tindria una funció medidora dins del sistema total.

9) Model de De Witte i De Cock (1986). Es tracta sobretot d'un model de clima orientat principalment a l'eficàcia dels directius. Es pressuposa que l'èxit dels mètodes de la direcció depèn en gran part del clima organitzacional. Aquest model és útil per diagnosticar els canvis que poden produir-se en el clima organitzacional a partir de la introducció de nous mètodes de direcció i noves polítiques de gestió de les persones. Aquest model pot donar indicacions sobre els canvis necessaris de les variables organitzacionals per aconseguir una efectivitat organitzacional adequada.

10) Model d'Ekvall (1986). El clima pot considerar-se com una variable intermèdia entre l'*input* i l'*output*, amb un efecte modificador. En aquest sentit, el clima afecta els processos psicològics i organitzacionals (comunicació, resolució de problemes, presa de decisions, canalització de conflictes, aprenentatge, motivació, etc.), i influeix en els resultats. Es pot afirmar, seguint aquest

model, que el clima determina el resultat que una organització serà capaç de gaudir a partir del seu *input*, per exemple, en forma de benefici, innovacions o satisfacció laboral.

11) Model de Silva (1992). Aquesta proposta deriva del model de relacions socials de Kenny i La Voie (1984). El clima és un macrofenomen que irradia la seva influència de manera relativament estable sobre tots els aspectes de l'organització. Es parteix de la metàfora atmosfèrica que l'assimila a l'astre Sol com a font de vida. El model sosté que el clima ha de considerar-se com una construcció psicosocial inserida en l'estructura organitzativa, i que el clima és generador, mitjançant les interaccions entre els membres, d'un espai amb potencial comunicatiu i constructiu.

Si es pretén investigar el CLO, cal distingir dos moments dialèctics successius: d'una banda, la influència que tenen sobre la formació del clima aspectes com l'ambient extern, les estructures i pràctiques organitzacionals, les característiques personals o les interaccions dels membres de l'organització; i d'una altra banda, la influència del clima constituït sobre les estructures, pràctiques, característiques personals i interaccions en el si de l'organització.

Segons aquest model, quan un subjecte descriu la seva percepció del clima, cal considerar aquesta percepció com una funció del clima realment existent, del qüestionari/instrument d'observació, de la idiosincràsia del subjecte que percep, de les característiques pròpies de les situacions observades, del tipus d'atributs considerats en la descripció i de l'error de mesurament.

12) Model d'Aoiz (1995). Es parteix d'un enfocament sistèmic; el model s'enquadra en l'orientació interaccionista. Considera que pot haver-hi diferències de clima en funció dels diferents nivells d'anàlisi de l'organització: en l'àmbit de l'individu (clima psicològic), en l'àmbit del grup (clima grupal), en l'àmbit de cadascun dels sistemes parcials o de tota l'organització (clima organitzacional). També sosté que el clima existent en una organització influeix en les actituds i la conducta del personal.

Les variables que aquest model considera són: 1) objectives, que es refereixen a l'estructura (grandària, centralització, configuració i orientació burocràtica, normatives, tasques i procediments, i context físic) i als processos (sistema i estils de direcció, sistemes de recompenses, sistemes de comunicació, i cultura/valors existents); 2) psicològiques o subjectives de percepció (estils de direcció, pressió i control, eficàcia en el treball, planificació i organització, ambient físic, normes i innovació i canvi). Finalment, en aquest model, el clima és considerat com a variable intervinent. Així, el clima modera, d'una banda, les actituds i les conductes entre els objectius, l'estructura i els processos i, d'una altra, els resultats.

Activitats

Les tres activitats que es plantegen han d'efectuar-se sobre una mateixa empresa. Poseu com a focus la vostra empresa o, si no en teniu cap, una empresa d'algun conegut que tingueu.

1) Activitat 1. Es tracta d'analitzar el clima organitzacional utilitzant una metodologia qualitativa derivada del Competing Values Approach de Quinn. Reflexioneu sobre els aspectes indicats:

Competing Values Approach de Quinn			
Aproximació	Dimensions del clima	Què fa l'organització? Posa exemples concrets	Indica propostes de millora que tu faries
Human Relations Model	Benestar dels empleats		
	Autonomia		
	Participació		
	Comunicació		
	Formació		
	Integració		
	Suport de la supervisió		
Internal Process Model	Formalització		
	Tradicció		
Open Systems Model	Flexibilitat		
	Innovació		
	Enfocament extern		
	Reflexivitat		
Rational Goal Model	Claredat		
	Esforç		
	Eficiència		
	Qualitat		
	Pressió per produir		
	Rendiment		

2) Activitat 2

Pas 1: a partir de la següent publicació: Boada Grau, J.; De Diego, R.; De Llanos Serra, E.; Vigil Colet, A. (2011). «Short Spanish version of Team Climate Inventory (TCI-14): Development and psychometric properties». *Psicothema* (vol. 2, núm. 23, pàg. 308-313).

Resum de la recerca

L'objectiu d'aquest treball va ser desenvolupar una adaptació espanyola de la versió reduïda, de 14 ítems, del Team Climate Inventory (TCI-14), un qüestionari desenvolupat per a l'avaluació del clima d'equip. Amb aquest propòsit se'n va dur a terme l'adaptació de la versió anglosaxona i es va aplicar a una mostra de 360 empleats de Castella i Lleó i Catalunya (44,40% homes i 55,6% dones). Els resultats van indicar que el TCI-14 mostra

la mateixa estructura de la versió original, i es verifica mitjançant l'anàlisi factorial que confirma l'existència dels factors de visió, seguretat en la participació, orientació a les tasques i suport a la innovació. D'altra banda, el TCI-14 va presentar uns bons coeficients de fiabilitat tenint en compte el baix nombre d'ítems que conformen cada escala, que oscil·len entre alfa .75 i .82. El TCI-14 es configura com un instrument potencialment útil per a l'avaluació del clima d'equips de treball. Les recerques futures podrien utilitzar el TCI-14 com una eina de *screening* en combinació amb altres instruments.

Pas 2: realitzeu una breu avaluació quantitativa de com percebeu el clima del vostre equip.

Pas 3: contesteu els ítems segons l'escala que es proposa. A continuació, es presentaran una sèrie d'afirmacions que es refereixen a qüestions de caràcter general relatives al vostre equip. Valoreu aquests enuncisats i indiqueu el vostre grau d'acord o desacord.

1 Completament en desacord	2 Bastant en desa- cord	3 Ni d'acord ni en desacord	4 Bastant d'acord	5 Completament d'acord
----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	----------------------	------------------------------

Factors	Ítems	Puntuació
1. Visió	1. En quina mesura estàs d'acord amb aquests objectius?	
	2. Fins a quin punt consideres que els companys del teu equip tenen clars els objectius de l'equip?	
	3. Fins a quin punt creus que es poden assolir veritablement els objectius del teu equip?	
	4. En quina mesura creus que aquests objectius són beneficiosos per a l'organització?	
2. Seguretat en la participació	5. Tenim una actitud solidària: «en això estem junts».	
	6. Les persones de l'equip es mantenen mútuament informades sobre temes relacionats amb la feina.	
	7. La gent se sent compresa i acceptada pels altres.	
	8. A l'equip hi ha un intent real de compartir informació.	
3. Orientació a la tasca	9. Els membres de l'equip estan preparats per qüestionar el fonament del que l'equip està fent?	
	10. L'equip valora críticament potencials i febleses en el que està fent per aconseguir els millors resultats possibles?	
	11. Els membres de l'equip construeixen sobre les idees dels altres per aconseguir els millors resultats possibles?	
4. Ajuda a la innovació	12. Les persones de l'equip sempre estan buscant noves maneres de veure els problemes.	
	13. A l'equip ens prenem el temps necessari per desenvolupar noves idees.	
	14. Les persones de l'equip cooperen per ajudar a desenvolupar i aplicar noves idees.	

Pas 4: heu de sumar les puntuacions de la manera següent.

- Visió: suma el valor dels ítems: 1, 2, 3 i 4 =
- Seguretat en la participació: suma el valor dels ítems: 5, 6, 7 i 8 =
- Orientació a la tasca: suma el valor dels ítems: 9, 10 i 11 =

- Ajuda a la innovació: suma el valor dels ítems: 12, 13 i 14 =

Pas 5: amb la finalitat d'obtenir el percentatge de cada factor, heu de realitzar el que segueix.

- Visió: total obtingut dividit per 20 i multiplicat per 100 =
- Seguretat en la participació: total obtingut dividit per 20 i multiplicat per 100 =
- Orientació a la tasca: total obtingut dividit per 15 i multiplicat per 100 =
- Ajuda a la innovació: total obtingut dividit per 15 i multiplicat per 100 =

Solució: la interpretació dels resultats es realitza mitjançant el percentatge. Així doncs, com més tant per cent, més valor tindrà el factor analitzat.

3) Activitat 3. De la informació obtinguda de les dues activitats anteriors extraieu-ne tres conclusions.

Conclusió 1	
Conclusió 2	
Conclusió 3	

Bibliografia

Anderson, C. S. (1982). «The search for school climate: a review of the research». *Review of Educational Research* (núm. 52, pàg. 368-420).

Aoiz, R. (1995). «El clima organizacional en la Administración Pública». A: A. Rodríguez (dir.). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (pàg. 499-535). Madrid: Tecnos.

Brown, S.; Leigh, T. W. (1996). «A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance». *Journal of Applied Psychology* (núm. 81, pàg. 358-368).

Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, I. I.; Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.

Day, D. V.; Bedeian, A. G. (1991). «Predicting job performance across Organizations: the interaction of work orientation and psychological climate». *Journal of Management* (núm. 17, pàg. 589-600).

De Witte, K.; De Cock, G. (1986). «Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures». A: G. Debus; H. W. Schroiff (eds.). *The psychology of work and organization: Current trends and issues* (pàg. 70-96). Amsterdam: North Holland.

Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I.; Rhoades, L. (2002). «Perceived supervisor support: Contributions to support and perceived organizational employee retention». *Journal of Applied Psychology* (núm. 87, pàg. 565-573).

Ekvall, G. (1986). «El clima organizacional. Una apuesta a punto de la teoría e investigaciones». *Psicología del Trabajo y Organizaciones* (vol. 4, núm. 5, pàg. 95-113).

Evan, W. M. (1976). *Organization theory structures. Systems and environments*. Nova York: J. Wiley and Sons.

Ferris, G. R.; Arthur, M. M.; Berkson, H. M.; Kaplan, D. M.; Harrell-Cook, G.; Frink, D. D. (1998). «Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship». *Human Resource Management Review* (núm. 8, pàg. 235-264).

Field, R. H. G.; Abelson, M. A. (1982). «Climate: A reconceptualization and proposed model». *Human Relations* (núm. 35, pàg. 181-201).

Glick, W. H. (1985). «Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research». *Academy of Management Review* (núm. 10, pàg. 601-616).

González-Romá, V.; Tomás, I.; Ferreres, A. (1995). «Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional». *Psicología del Trabajo y Organizaciones* (núm. 11, pàg. 5-18).

Guest, D. (1998). «Is the psychological contract worth taking seriously?». *Journal of Organizational Behavior* (núm. 19, pàg. 649-664).

Hackman, J. R.; Wageman, R. (1995). «Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues». *Administrative Science Quarterly* (núm. 40, pàg. 309-342).

Hall, R. H. (1991). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hargie, O.; Tourish, P. (2000). *Handbook of communication audits*. Londres: Routledge.

James, L. R.; Jones, A. P. (1974). «Organizational climate: A review of theory and research». *Psychological Bulletin* (núm. 81, pàg. 1.096-1.112).

James, L. R.; Sells, S. B. (1981). «Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research». A: D. Magnusson (ed.). *Toward a psychology of situations: an interactional perspective* (pàg. 275-295). Londres: LEA.

James, L. R.; McIntyre, M. D. (1996). «Perceptions of organizational climate». A: K. R. Murphy (ed.). *Single differences and behavior in organizations* (pàg. 416-450). Sant Francisco, CA: Jossey-Bass.

Katz, D.; Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Nova York: John Wiley.

- Katz, D.; Kahn, R. L.** (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. Mèxic: Trillas.
- Kenny, D. A.; La Voie, L.** (1984). «The social relations model». *Advances in Experimental Social Psychology* (núm. 18, pàg. 141-182).
- King, N.; Anderson, N.** (1995). *Innovation and change in organizations*. Londres: Routledge.
- Lawler, I. I.; Hall, D. T.; Oldham, D. R.** (1974). «Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance». *Organizational Behaviour and Human Performance* (núm. 11, pàg. 139-155).
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. K.** (1939). «Patterns of Aggressive Behavior in experimentally created 'social climates'». *Journal of Social Psychology* (núm. 10, pàg. 271-299).
- Likert, R.** (1961). *New patterns of management*. Nova York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H.; Stringer, R. A.** (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- McGregor, D. M.** (1960). *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill.
- Moos, R. H.; Moos, B. S.; Trickett, E. J.** (1987). *Escalas de clima social*. Madrid: TEA.
- Moran, E. T.; Volkwein, F.** (1992). «The cultural approach to the formation of organizational climate». *Human Relations* (núm. 45, pàg. 19-47).
- Morse, N.; Reimer, E.** (1956). «The experimental change of a major organizational variable». *Journal of Abnormal and Social Psychology* (núm. 52, pàg. 120-129).
- Muchinsky, P. M.** (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la psicología Industrial y organizacional*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Murphy, L. R.; Gershon, R. M.; DeJoy, D.** (1996). «Stress and occupational exposure to HIV / AIDS». A: C. L. Cooper (ed.). *Handbook of stress, medicine, and health* (pàg. 176-190). Boca Ratón, FL: CRC Press.
- Naylor, J. C.; Pritchard, R. D.; Ilgen, D. R.** (1980). *A theory of behavior in organizations*. Nova York: Academic Press.
- Ostroff, C.; Schmitt, N.** (1993). «Configurations of organizational effectiveness and efficiency». *Academy of Management Journal* (núm. 36, pàg. 1.345-1.362).
- Patterson, M. G.; Warr, P. B.; West, M. A.** (2004). «Organizational climate and company performance: the role of affect employee and employee level». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (núm. 77, pàg. 193-216).
- Payne, R. L.; Pugh, D. D.** (1976). «Organizational structure and climate». A: M. D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pàg. 1.125-1.172). Chicago: Rand McNally.
- Payne, R. L.; Brown, A. D.; Gaston, K.** (1992). *Reliability and validity of an updated version of the Business Organization Climate Index (BOCI)*. (Discussion paper). Sheffield: Sheffield University Management School.
- Peiró, J. M.** (1995). *Psicología de la Organización* (vols.1 i 2). Madrid: UNED.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R.; Turner, C.** (1968). «Dimensions of organizational structure». *Administrative Science Quarterly* (núm. 13, pàg. 65-91).
- Reichers, A. E.; Schneider, B.** (1990). «Climate and culture: An evolution of constructs». A: B. Schneider (ed.). *Organizational Climate and Culture* (pàg. 5-39). Sant Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B.** (2000). «The psychological life of organizations». A: N. M. Ashkanasy; C. P. M. Wilderon; M. F. Peterson (eds.). *Handbook of organizational culture and climate* (pàg. 16-21). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silva, M.** (1992). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, Método e Intervención*. Barcelona: PPU.
- Weinert, A. B.** (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.

West, M. A.; Anderson, N. (1996). «Innovation in top management teams». *Journal of Applied Psychology* (núm. 81, pàg. 680-693).

West, M. A.; Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.