

Clima Organizacional como predictor de Productividad Bancaria: Estudio Exploratorio.

Prof. Celso Rivas¹
Lic. Luis Santos
Lic. José A. Camarano

Por Clima Organizacional se entiende el ambiente interno o ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización; y por productividad se comprende la relación entre la cantidad y calidad de los bienes o servicios producidos y la cantidad de insumos utilizados para producirla.

El presente trabajo estudia la relación existente entre las percepciones del personal acerca del Clima Organizacional en tres Gerencias de una Institución Financiera y la Productividad de las mismas.

Los objetivos de este trabajo son los siguientes: a. Proponer un modelo predictivo de Productividad en función de dimensiones de Clima Organizacional (ambiente físico de trabajo, comunicación e interacción, incentivación, identificación y pertenencia, autoridad y liderazgo, control y supervisión, motivación laboral) para una Entidad Bancaria en general y en algunas de sus gerencias. b. Identificar las dimensiones de Clima Organizacional que presenten mayor asociación con la productividad en las gerencias designadas para el estudio.

Marco Teórico

Clima Organizacional: Según Kozlowski y Doherty (1989) el concepto de clima puede ser tratado en el trabajo pionero de Lewin y sus asociados para desarrollar una teoría de campo acerca de la Motivación. Lewin (1951) observó el clima o atmósfera del campo psicológico como una caracterización del estímulo ambiental y un factor determinante de la motivación y el comportamiento. El Clima fue concebido como el enlace funcional entre la persona y el medio ambiente. Esta perspectiva llevó a formar la base de los trabajos elementales de los teóricos dedicados a las relaciones humanas (Mc Gregor, 1960, Blake y Mouton, 1964; Lickert, 1967), aunque la conceptualización del Clima tendió a ser mal definida, Litwin y Stringer (1968) articularon más claramente una estructura en la cual el clima intervino en los efectos de los factores del sistema organizacional sobre la motivación individual y el comportamiento resultante.

Firehand y Gilmer (1964), (en Dessler, G. 1979, p.181) definen el Clima Organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman".

¹El presente trabajo ha sido realizado por un equipo de profesores de la USB y presentado en las VII Jornadas Venezolanas de Psicología Social.

Dov Zohar (1980) señala que Forehand y Gilmer (1964); Porter y Lowler (1965) escogieron cinco medidas de Clima Organizacional basadas en propiedades estructurales objetivas de una organización; Tamaño, Estructura Organizacional, Complejidad de los Sistemas, Estilo de Liderazgo, Direcciones y Metas.

Litwin y Stinger (1968) (en Dessler, G, 1979, p.182) definen el Clima como "los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

De acuerdo con Schneider y Hall (19) (en Gavin, J.F. 1975, p.135), la mayoría de los investigadores piensan que las percepciones del Clima son una función de las características de las personas que las perciben, de las características de la organización y sus interacciones.

El Clima Organizacional como el elemento de los ambientes organizacionales, es un constructo que se distingue entre las organizaciones y, a su vez, dentro de los diferentes departamentos de la misma; si bien debería ser relativamente homogéneo entre las diferentes unidades de una misma organización (Campbell, Dunette, Lawler y Weick, 1970; Forehand y Gilmer, 1964; Tagiuri, 1968; Drexler, J.A. 1977, p.38).

Según Juan Forastie (1956) el sentido de la palabra Productividad ha evolucionado en el curso de los tiempos. Parece ser que la misma apareció por primera vez en autores muy antiguos, especialmente en una obra del humanista agrícola (De re metallica, 1530). Sin embargo, no sería sino hasta el siglo XVIII cuando la noción de productividad empezó a desarrollarse a través de los trabajos de los fisiócratas como Quesnay (1766). A partir de principios del siglo XX los economistas dan a la palabra Productividad un sentido más preciso, el de la relación (medible) entre producto y factores.

Prokopenko (1989) define la Productividad como "la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Esta relación se expresa en forma de cociente de ambas categorías de magnitudes expresadas en unidades homogéneas. La Productividad expresa generalmente, cuantas unidades de la producción considerada se obtienen a partir de una unidad de recursos."

En realidad, son pocos los bancos que se han preocupado por analizar el tema de la productividad en profundidad y es por ello que los criterios para mejorarla continúan siendo imprecisos. Robert Metzger (1982), señala que la gran mayoría de los Bancos Norteamericanos no se preocupan por la Productividad, es decir, no le dan la importancia que merece un aspecto tan importante en un medio tan competitivo. Sin embargo, la Productividad puede mejorarse una vez que se identifiquen y atiendan los factores que influyen mayormente sobre ella.

EL CLIMA Y LA PRODUCTIVIDAD.

A principios del siglo XX, comienza a surgir el movimiento de las relaciones humanas en la industria cuyos principales representantes fueron el psicólogo Elton Mayo y el sociólogo Fritz Rothlesberger. El interés principal de estos investigadores fue analizar la relación existente entre los aspectos psicológicos del trabajo y de la productividad.

Los resultados de sus estudios obligaron a prestar mayor atención al aspecto del trabajo y del individuo, en vez de sólo tomar en cuenta los aspectos técnicos y económicos.

Con el transcurrir de los años, las relaciones humanas en el trabajo se constituyeron en un tema de gran interés para los investigadores, surgiendo y desarrollándose conceptos de gran importancia para la gerencia y los trabajadores de una empresa, como lo es el Clima Organizacional y la relación del mismo con los diferentes factores de la organización.

Gary Dessler (1979) indica que existen evidencias, de acuerdo a los resultados de ciertos estudios, de que la forma como el empleado percibe el Clima Organizacional puede influir en su satisfacción y rendimiento. Por ejemplo, en un estudio realizado por Cawsy con 600 empleados de una compañía de seguros, se encontró que la satisfacción del trabajador con su empleo se incrementaba al aumentar su percepción de oportunidades de progreso. Fredlander y Margulies estudiaron a 95 trabajadores de producción y hallaron que el Clima Organizacional tenía una incidencia importante sobre la satisfacción individual con el oficio.

Existen indicios de que el Clima Organizacional puede no afectar a las variables satisfacción y rendimiento por igual, es decir, no se ha encontrado una relación uniforme y constante entre la satisfacción del empleado y su rendimiento en el trabajo.

Por ejemplo, Vroom hizo un análisis de 23 estudios, encontrando que las correlaciones entre satisfacción y rendimiento se ubican entre -0.31 y 0.86 con una media de 0.14. Es importante recalcar que el 70% de dichas investigaciones presentaban una correlación 0.00 y 0.25 lo cual es considerado bajo para este indicador estadístico. Solamente la correlación de cuatro estudios fue alta y significativa.

Dado estos resultados, este trabajo se propone identificar cuáles son los mejores predictores de productividad bancaria a partir de variables derivadas de las percepciones de los empleados del Clima Organizacional. Tratándose de un trabajo exploratorio, no se puede anticipar cuál será el signo de los coeficientes de regresión.

METODOLOGIA

Población y Muestra.

La Gerencia General de Recursos Humanos del Banco, asignó tres Gerencias para llevar adelante este estudio en particular: la Gerencia General de Recursos Humanos, la Gerencia de Administración y la Gerencia de Mercadeo.

Se entiende aquí por Población, todos aquellos empleados de las Gerencias en estudio. De esta forma, el número total de empleados fue de noventa y seis (N=96) personas; por ausencia de algunas o por lo que técnicamente se conoce como mortalidad experimental fueron evaluadas las percepciones de ochenta (N=80) de los empleados, lo cual, para efectos de este trabajo será considerado como la muestra.

Respecto al tamaño de la muestra utilizada y los análisis de regresión hay que acotar dos cosas. Por una parte, la condición mínima de estos análisis es que haya "por lo menos "n" mediciones por cada una de las variables independientes" (Bruno, 1976).

Otra regla general es que "debería haber cerca de diez grupos de observaciones por cada potencial variable a incluir en el modelo" (Draper y Smith, 1981). Los ochenta (80) sujetos (observaciones) de la muestra superan estos requisitos, dado que se trata de siete (7) variables predictoras.

Por ser la Población de un tamaño reducido y de fácil acceso, no se hizo ningún tipo de selección sistemática. De esta manera, se identifica a la población en estudio como no probabilística en tanto que no hubo proceso estadístico para su obtención, e igualmente es intencionada porque cada unidad, es decir, cada Gerencia, fue designada por poseer características de particular relevancia para el Banco.

INSTRUMENTACION.

El instrumento de medición en su forma original (1988), fue elaborado por el Dr. Celso Rivas Balboa y un Grupo Técnico de Apoyo con el fin de realizar un diagnóstico del Clima Organizacional de la Institución.

Para efectuar la presente investigación, se adaptó dicho instrumento tres años más tarde a la nueva realidad del Banco; al efecto se hicieron específicos ajustes y se mantuvieron iguales otros elementos. Se elaboró la versión final del Instrumento de medición con cincuenta y siete (57) indicadores del Clima Organizacional comunes para las Gerencias en estudio y quince (15) indicadores de Productividad específicos para cada una.

La participación de expertos conocedores de las actividades de cada Gerencia, en la elaboración del instrumento, le otorga a éste las características de validado, de acuerdo a lo que se conoce como validación de expertos.

Se inició un proceso de sensibilización para el personal de las Gerencias que participarán en el estudio, con ayuda de empleados de la Gerencia General de Recursos Humanos y veinte (20) días previos a la administración del instrumento. En las sesiones planificadas para tal finalidad, se explicaron los objetivos de la investigación que se estaba desarrollando y la importancia de la participación del personal como punto focal en la obtención de los datos necesarios, así como la garantía de la confidencialidad en el uso de los resultados.

El instrumento se administró por los autores de este trabajo en visita departamental a cada Gerencia.

ANALISIS PSICOMETRICO DEL INSTRUMENTO.

1. Análisis de ítemes.

Se aplicó un *análisis de correlación punto biserial* para determinar en qué medida cada ítem de Clima Organizacional pertenecía a la escala en la que se encontraba y, para determinar también la correlación de éste con la parte del instrumento correspondiente a Clima. En virtud de que el instrumento constaba de una Escala de Productividad, se calculó solamente la correlación punto biserial de cada ítem de Productividad con dicha escala, para cada una de las Gerencias en estudio.

2. Confiabilidad del instrumento.

La confiabilidad del instrumento se obtuvo aplicando la fórmula conocida como Cronbach-Alpha. Se calculó éste índice para medir el grado de consistencia interna del instrumento, a partir de las apreciaciones cuantificadas obtenidas con el mismo.

$$\text{Alpha} = K / (K-1) * [1 - S2i / S2t]$$

donde:

K= número de ítems

S2i = Varianza de cada uno de los ítems de cada encuesta

S2t = Varianza total del instrumento

$S2t = S2i + [2 * \text{Cov} (Xi, Xj)]$

Se hizo este procedimiento para el cálculo de la Confiabilidad por separado de cada una de las partes del Instrumento (Clima Organizacional en General y Productividad en cada Gerencia), obteniéndose los siguientes resultados:

Clima Organizacional:	0.930
Productividad:	
Recursos Humanos:	0.918
Administración:	0.896
Mercadeo:	0.951

PROCESAMIENTO DE DATOS. OBTENCION DE RESULTADOS.

Para la obtención de los resultados de la investigación se utilizaron tres técnicas:

1. Análisis de la varianza, para detectar si existía diferencias de medias estadísticamente significativa en las percepciones de Clima Organizacional.
2. Análisis de correlaciones, simples entre dimensiones de Clima y la variable dependiente Productividad.
3. Análisis de regresión, para obtener una ecuación de predicción de la Productividad a partir de las dimensiones de Clima Organizacional.

Resultados

1. Análisis de la varianza.

Mediante el uso de la técnica Análisis de Varianza se evaluaron las diferencias en cuanto a las percepciones del Clima Organizacional, para las tres Gerencias en estudio así como para los grupos discriminados por Nivel de Antigüedad y Nivel Educativo.

Se pueden observar diferencias estadísticamente significativas en lo referente a Comunicación e Interacción (F=5.472; Alpha= 0.01) y Control y Supervisión (F=7.221; Alpha =0.0001) de las tres Gerencias en estudio; también se encontraron diferencias en Autoridad y Liderazgo (F=2.058; Alpha= 0.10) y en Motivación Laboral (F=1.757; Alpha=0.10).

Por otro lado en lo referente a Grupos Discriminados por Nivel Educativo se encontraron evidencias suficientes para afirmar que existen diferencias significativas en Comunicación e Interacción ($F=4.221$ y $\text{Alpha}=0.05$) de los tres grupos. También se encontraron diferencias en Incentivación ($F= 1.67$; $\text{Alpha}=0.10$).

Para la Discriminación por Antigüedad no se encontraron diferencias de medias en ninguna de las dimensiones del Clima Organizacional.

2. Correlación entre las Dimensiones de Clima Organizacional y Productividad.

Toda la muestra: se observan correlaciones moderadas entre Comunicación e Interacción (0.43), Autoridad y Liderazgo (0.46), Control y Supervisión (0.50), Motivación Laboral (0.47) y la variable Productividad.

Gerencia General de Recursos Humanos : Existe Correlación Moderada Alta entre Autoridad y Liderazgo (0.52), Control y Supervisión (0.52), Motivación Laboral (0.56) y la variable dependiente Productividad; las Correlaciones de Ambiente Físico de Trabajo (0.42), Comunicación e Interacción (0.40) e Incentivación (0.36) con Productividad son moderadas.

Gerencia de Administración:

Correlaciones Moderadas de Comunicación e Interacción (0.37), Identificación y Pertenencia (0.40), Autoridad y Liderazgo (0.41) y Control y Supervisión (0.39) con Productividad.

Gerencia de Mercadeo:

Se presenta Correlación alta entre Comunicación e Interacción (0.73), Control y Supervisión (0.66) con Variable Dependiente Productividad; Moderada Alta entre Motivación Laboral (0.53) y Productividad; y Moderadas entre Identificación y Pertenencia (0.46) y, Autoridad y Liderazgo (0.37) con Productividad.

3. Análisis de Regresión.

En las Ciencias Sociales, suele encontrarse un valor elevado en la correlación entre variables predictoras. En nuestro caso, los valores no superan un $r=0.65$ para toda la muestra. De las cuatro amenazas de Multicolinealidad (Lewis M.F., 1981), el síntoma más débil sería el cambio de signo (tercer coeficiente) en el modelo general. Por otra parte, la Multicolinealidad se presenta sin duda en la magnitud del error. El síntoma de un R^2 inesperadamente elevado, se produce en la ecuación relativa a mercadeo. Es posible que allí la Multicolinealidad sea elevada, por lo que no se pretende hablar de Modelo Regresivo. Igualmente los cambios de signos en la ecuación de la Gerencia de Administración, pueden derivarse del tamaño reducido de la sub-muestra. Por lo tanto no se habla allí de Modelo Regresivo.

Mediante un Análisis de Regresión a través de un Modelo Lineal General, se obtuvo una Ecuación de Predicción de la Productividad a partir de las Variables de Clima Organizacional. Para esto, se calcularon los Promedios por Dimensión, tanto de Clima como de Productividad para cada una de las Encuestas; éstos promedios se utilizaron como Variables de Entrada al Modelo, el cual fue calculado por un paquete estadístico (Statworks).

Para este caso en particular, el modelo se presenta por la ecuación:

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \beta_3 X_{i3} + \beta_4 X_{i4} + \beta_5 X_{i5} + \beta_6 X_{i6} + \beta_7 X_{i7} + E_i$;
partiendo de este modelo se obtuvo una Ecuación Estimada de Regresión para cada caso:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7.$$

Toda la Muestra:

$$Y = 0.96 + 0.04X_1 + 0.12X_2 - 0.11X_3 + 0.05X_4 + 0.15X_5 + 0.18X_6 + 0.20X_7.$$

$$E = 0.42$$

Aproximadamente un 33% de la variación en la Variable de Respuesta (Productividad) se puede explicar por la variación de las Variables de Predicción (Dimensiones de Clima Organizacional), según el valor del Coeficiente de Determinación (R^2); por consiguiente el resto de la variación (67%) queda sin explicar. Se suele aceptar que un Modelo Predictivo con un valor de $R^2 \geq 0.30$, es decir, mayor o igual que 0.30, es indicativo de un nivel aceptable de poder de predicción.

El error presentado por el modelo es la Desviación Estándar de los valores reales sobre el valor predicho por la recta. El 68% de las veces el valor de la variable dependiente estará dentro del rango Y (predicha) \pm Error Estándar. En este caso debido a que el error obtenido es bajo (0.42) se considera que el modelo encontrado tiene un Grado de Precisión aceptable.

El valor de la estadística $F = 5.127$ con un nivel de significancia (α) igual o menor a 0.01, indica que existe una relación lineal significativa entre al menos una de las variables de predicción (Clima Organizacional) y la variable de respuesta (Productividad).

De acuerdo a los valores de la función T , las dimensiones de Clima Organizacional que parecen tener mayor influencia sobre la Productividad son Motivación Laboral (X_7) y Control y Supervisión (X_6).

Gerencia General de Recursos Humanos.

$$Y = 1.10 + 0.07X_1 + 0.11X_2 - 0.09X_3 + 0.06X_4 + 0.15X_5 + 0.13X_6 + 0.27X_7$$

$$E = 0.39$$

El coeficiente de determinación (R^2) para el modelo es igual a 0.39 lo que indica que aproximadamente el 39% de la variación total es explicada por el modelo lineal.

El error del modelo es bastante bajo lo que indica un buen ajuste de los valores a la recta de regresión encontrada.

El valor de la estadística ($F = 2.865$) con un nivel de significancia de 0.019 indica que existe alguna relación lineal significativa entre las variables de predicción y la variable de respuesta.

De acuerdo a los valores de la función T, la dimensión de Clima Organizacional que pareciera tener mayor incidencia sobre la Productividad es la Motivación Laboral (X7).

Gerencia de Administración.

$$Y = 0.95 + 0.12X1 - 0.09X2 + 0.09X3 + 0.34X4 + 0.17X5 + 0.20X6 + 0.06X7$$

$$E = 0.55$$

El valor del Coeficiente de Determinación ($R^2=0.27$) difiere un tanto del mínimo valor aceptado para evaluar la precisión del modelo.

El valor de la Estadística $F=0.9$ con un nivel de significancia de 0.528 indica que no existe ninguna relación igual a la especificada por el modelo de la variable (Productividad) y las Variables de Predicción (Dimensiones de Clima Organizacional). Parece existir multicolinealidad por los cambios de signo observados y lo reducido de la sub-muestra en esta Gerencia.

Gerencia de Mercadeo.

$$Y = 0.61 + 0.05X1 + 0.75X2 - 0.57X3 + 0.24X4 - 0.01X5 + 0.31X6 - 0.15X7$$

$$E = 0.30$$

En este caso, aproximadamente un 82% de la variación total puede ser explicada por la variación en las Variables de Predicción de acuerdo al valor que presenta el Coeficiente de Determinación (R^2).

Parece existir multicolinealidad en las Variables predictoras por lo elevado del R^2 observado y lo reducido de la sub-muestra. El valor de la estadística $F=4.5$ con un nivel de significancia de 0.033 indica que existe una relación como la especificada por la ecuación de regresión, es decir, hay una asociación significativa entre alguna de las Variables de Predicción y la Variable de respuesta.

De acuerdo a los valores de la función T para cada uno de los Coeficientes de Regresión estimados, las Dimensiones de Clima Organizacional que parecieran tener mayor incidencia sobre la Productividad son Comunicación e Interacción (X2) y Control y Supervisión (X6).

CONCLUSIONES

Toda la Muestra:

- En cuanto a las percepciones del Clima organizacional en la muestra por Nivel Educativo se encontraron diferencias estadísticamente significativas en:

* Comunicación e Interacción, con niveles de logro más bajo para los bachilleres y más altos para el grupo Universitario-Post-Grado.

* Motivación Laboral, presentando los Técnicos Superiores el nivel más bajo de logro, en contraste con el grupo Universitario-Postgrado.

- Al discriminar la muestra por Nivel de Antigüedad, no se encontraron diferencias significativas.

- Existen diferencias en cuanto a Clima Organizacional percibido en las tres Gerencias en estudio, encontrándose las más significativas en Comunicación e Interacción, presentando la Gerencia de Administración los niveles de logro más bajos y la Gerencia General de Recursos Humanos los más altos para esta dimensión.

- Se detectaron también diferencias estadísticamente significativas en Control y Supervisión, encontrando en la Gerencia General de Recursos Humanos los niveles de logro más altos y en la Gerencia de Administración los más bajos.

- También se encontraron diferencias en Autoridad y Liderazgo y Motivación Laboral con niveles de logro más bajos para la Gerencia de Mercadeo y más altos en la Gerencia General de Recursos Humanos.

- Si bien el Clima Organizacional de las Gerencias estudiadas es relativamente homogéneo, existen diferencias en los Climas percibidos en cada una de las mismas, lo cual, este caso en particular se corresponde con la Teoría existente acerca de la homogeneidad del Clima Organizacional dentro de las Organizaciones.

- Se encontró que para este estudio en particular el Modelo de Regresión Múltiple es de utilidad para predecir la Productividad. Los resultados aportados por el modelo y por las correlaciones entre las dimensiones de Clima Organizacional y Productividad indican que los factores del Clima que probablemente tengan mayor incidencia sobre la productividad son Control y Supervisión y Motivación Laboral.

Gerencia General de Recursos Humanos.

La Ecuación de Regresión estimada para esta Gerencia, tiene algunas utilidad para predecir la Productividad. Los resultados del Modelo, en conjunción con las correlaciones obtenidas entre la variable Productividad y las Dimensiones de Clima Organizacional, parecen indicar que la Variable Independiente Motivación Laboral es la que tiene mayor incidencia sobre la Productividad.

Gerencia de Administración.

El modelo encontrado para predecir la Productividad en esta Gerencia no es de utilidad. Los resultados de la Ecuación de Regresión y las correlaciones entre las Dimensiones de Clima Organizacional, no arrojan ideas claras acerca de la probable relación entre dichas variables, debido a multicolinealidad entre las Variables Predictoras y lo reducido de la sub-muestra en esta Gerencia.

Gerencia de Mercadeo.

La Ecuación de Regresión para esta Gerencia arroja un R² inesperadamente elevado y algunos signos cambiados respecto a la Ecuación del Modelo General. Si se añade el tamaño reducido de la sub-muestra, podemos expresar que, a pesar del aparente "ajuste" del modelo, no tiene utilidad para predecir Productividad, debido a la inestabilidad del mismo, por la poca confiabilidad de los Coeficientes de Regresión.

RECOMENDACIONES.

- Para posteriores investigaciones acerca de construcción de modelos predictivos de Productividad, se recomienda utilizar una muestra mayor de sujetos, para que puedan realizar modelos parciales para cada una de las Gerencias.

- Igualmente, es extremadamente recomendable partir de una matriz de correlaciones entre las Variables Predictoras con valores moderados y bajos, para poder construir un Modelo Regresivo con menos Multicolinealidad y mayor Confiabilidad de los Coeficientes de Regresión en las respectivas Gerencias.

- Es evidente que el Coeficiente negativo obtenido en la tercera variable predictora relativo "Incentivos Laborales" hace sospechar que, en el caso de esta Entidad Bancaria, el sistema de incentivos no incide positivamente sobre la Productividad a nivel de toda la muestra. A pesar de lo inesperado de este resultado, pudiera ser que una incentivación mal concebida induce en el personal un efecto contrario al esperado en la Productividad. Otros estudios podrían tratar de confirmar o desconfirmar este resultado.

- Por lo demás, el Modelo General parece confiable, estable y con buen nivel de ajuste a los datos obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. BRUNO, James E. (1976): *Educational Policy Analysis*. Crane, Rusak & Co., N. York: 75.
2. DRAPER, N.S. y SMITH, H. (1981): *Applied Regression Analysis*. John Wiley, N. York: 417.
3. DESSLER, G. (1979): *Organización y Administración, enfoque situacional*. Madrid: Dossat S.A.
4. DREXLER, J.A. (1977): *Organizational Climate: Its Homogeneity within Organizations*, *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
5. FOURASTIE, J. (1956): *Productividad*, Barcelona: Dirección y Productividad.
6. GAVIN, J.E. (1975): *Organizational Climate as a Function of Personal and Organizational*, *Journal Applied Psychology*, 60, 135-139.
7. KOSLOWSKI, S. & DOHERTY, M. (1989): *Integration of Climate and Leadership Examination of a Neglected Issue*. *Journal of Applied Psychology*.
8. LEWIS, Michel S. (1981): *Applied Regression: An Introduction* Sage: 58-60.
9. METZGER, R. (1989): *Medios para mejorar la Productividad en los Bancos*, *Administración de Empresas*, 13, 363-370.
10. PROKOPENKO, J. (1989): *La Gestión de Productividad, Manual Práctico*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo (OIT).
11. ZOHAR, D. (1980). *Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications*, *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.