



Octubre - Noviembre
2005

Número Actual

Números Anteriores

Editorial

Sitios de Interés

Libros

Ediciones Especiales



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Óptica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial



Por *Claudia Mellado*

Número 47

Introducción

Resulta relativamente sencillo, en el mundo de las pequeñas empresas industriales poner de relieve un vacío metodológico importante respecto a las formas de medir su realidad organizativa (véase Mellado, 2004, 2005).

Procesos comunicativos elementales, como el clima y el liderazgo, son desatendidos por dichas organizaciones, desconociendo la importancia que éstas tienen en el funcionamiento de sus sistemas sociales.

Los instrumentos de control que en la actualidad existen encaminan sus intereses a un nivel administrativo, puramente económico o comunicativo, pero orientados exclusivamente a grandes o medianas empresas, además de tratar muchas veces ambos fenómenos – clima y liderazgo – de forma independiente.

Considerando la importancia y trascendencia tanto económica como social que aportan al mundo empresarial y laboral este tipo de organizaciones, se asume como trascendental ahondar en las herramientas metodológicas que ayudan a diagnosticar su realidad laboral (Silva, 1996; Sisdodos, 1986; Ekvall, 1986, Ashkanasy et al, 2000).

Referencias teóricas y metodológicas

Existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional: un primer grupo que se basa en las características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985, 1995); una segunda vertiente que se interesa sólo por el aspecto psicológico del individuo (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963); y finalmente una tercera corriente – que es la que se adopta en este estudio – la cual se preocupa de la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Payne y Pugh, 1976; Naylor et al, 1980; Moos, 1979; Moos & Insel, 1974; Litwin y Stringer, 1968; Peiró, 1990, 1986; Mellado, 2004).

Respecto al liderazgo, esta investigación se basa en las teorías del comportamiento potenciadas desde los estudios de la escuela de Ohio a fines de los años 40 (Likert, 1965, 1968; Yulk, 1981; Sayles et al, 1966; Bonoma y Slevin, citados en Slevin y Pinto, 1988) y situacionales (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1988, 1993; Evans, 1974; House, 1971; Graen, 1982; Vroom y Yetton, 1973; Vroom y Jago, 1990; Bonoma y Slevin, citados en Slevin y Pinto, 1988) las cuales definen tanto al sujeto en cuestión como el contexto que convoca al líder.

Dennis (1975) generó un instrumento de medición de clima organizacional específico sobre aspectos comunicativos para ser utilizado en la gran empresa ("Communication Climate Inventory"), compuesto por 45 ítems agrupados en cinco factores.

El cuestionario pretendía relacionar directamente el ambiente laboral que los trabajadores viven, con las interacciones que mantienen con los diversos supervisores con que trabajan. En base a dicho marco instrumental el autor extrajo las dimensiones comunicativas que a continuación se indican: comunicación subordinado - supervisor; calidad de la información recibida; apertura y afectividad del superior; comunicación ascendente y recepción; y confiabilidad de la información recibida desde el jefe. Lamentablemente, el instrumento fue diseñado para ser aplicado sólo a los subordinados y no a sus superiores.

Junto a este modelo destacan, los cuestionarios propuestos por autores como Falcione (1988, 1987, 1978), Muchinsky (1977), Paolillo (1982), Roberts, & O'Reilly (1975) y otros.

Con relación al estudio del liderazgo, Bonoma y Slevin citados por Slevin y Pinto (1988) proponen un esquema que especifica diferentes estilos de líderes (desde Autócrata a Administrador de Consensos) a partir de la situación que el jefe vive dentro de la empresa desde un punto de vista comunicativo.

En base a ello, plantean una serie de actitudes estándares que los jefes podrían escoger en situaciones diferenciadas para sus relaciones con los subordinados dependiendo de dos preguntas centrales: ¿De dónde se va a obtener la información? (A quién preguntar) y ¿Dónde se tomará la decisión para cada problema? (Quién decide).

El modelo de líder - participación desarrollado por Vroom y Yetton (1973) y luego revisado por Vroom y Jago (1990), en tanto, relaciona la conducta del líder y la participación, con la toma de decisiones en el contexto de la organización. Plantean siete alternativas de liderazgo como procesos de decisión para problemas tanto grupales como individuales (desde Autocrático a Delegador), las cuales estarían condicionadas por doce variables situacionales materializadas en preguntas que se relacionan con la percepción del "propio líder", pero no de sus subordinados, sobre sus actividades dentro de la organización y sobre el manejo de las decisiones y la participación¹.

Sobre esta plataforma, Mellado (2004) generó el instrumento de medición IMCOL (Instrumento de medida de clima organizacional y liderazgo), orientado hacia las características y estructura de las pequeñas empresas industriales².

La construcción del mismo se basa en una escala anterior de Mellado y Díaz (2000), y Mellado (2002), las cuales se sirven - a efectos de la medición del clima comunicativo - de las operacionalizaciones del instrumento de Dennis (1975), considerando los cinco factores de su modelo original y agregando una nueva dimensión.

En estos primeros acercamientos se analizaba metodológicamente el clima laboral de la pequeña empresa sólo desde la perspectiva del subordinado, sin predicciones claras ni constructos teóricos que permitieran aprovechar de mejor forma la información obtenida, por lo que dichos trabajos son considerados sólo como exploratorios, siendo necesario proponer la utilización de nuevas variables y delimitando la participación tanto de los trabajadores como de sus jefes.

Por esta razón, esas seis dimensiones resultantes en los anteriores estudios fueron sometidas previamente a un análisis de componentes principales, el cual señaló la pertenencia de incluir un séptimo factor. Junto a ello, se modificó la direccionalidad de algunos de los ítems utilizados por el anterior modelo, así como el número de ellos en cada dimensión.

Para efectos de la medición del liderazgo, el cuestionario generado se sirve de los trabajos de Bonoma y Slevin (1988) así como de las investigaciones de Vroom y Yetton (1973), y Vroom

y Jago (1990), considerando las respectivas críticas que sobre este modelo plantea Poza Pérez (1998).

El instrumento en cuestión está compuesto por 50 preguntas cerradas y dividido en dos apartados: en la primera parte se solicita información de carácter socio-demográfica, con el objeto de conocer al grupo de trabajadores estudiado y saber si estos indicadores influyen o marcan diferencias significativas en las mediciones.

La segunda parte contiene un cuestionario de 48 ítems de puntuación positiva, utilizado para la recolección de datos acerca de la percepción del clima laboral de la empresa por parte de sus miembros, de los cuales doce afirmaciones se relacionan y miden, además del clima, la percepción del tipo de liderazgo del jefe.

Los dos ítems restantes se agregan con el objeto de conocer en qué medida la actuación del jefe condiciona la relación entre compañeros, y el clima influye negativamente en la relación familiar y/o personal de los trabajadores.

Para la medición de cada ítem se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "en muy poca medida" y cinco (5) corresponde a "en muy gran medida".

Así, los siete factores del IMCOL que miden la percepción del clima organizacional en la pequeña empresa industrial son los siguientes:

- 1.- Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.
- 2.- Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores).
- 3.- Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.
- 4.- Percepción de las oportunidades de influir en el jefe
- 5.- Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.
- 6.- Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
- 7.- Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

La percepción del "Clima Organizacional", se operacionalizó clasificándolo en diferentes rangos según una escala intervalar que va desde un mínimo de 48 puntos correspondiente a un clima pobre donde la comunicación tanto ascendente como descendente y entre pares está deteriorada, a un máximo de 240 puntos correspondiente a un muy buen clima organizacional, donde los trabajadores perciben positivamente tanto la comunicación ascendente, como descendente y entre pares.

Los dos factores del instrumento que miden simultáneamente el liderazgo del jefe fueron:

- 1.- Nivel de intercambio de información
- 2.- Nivel de participación en la toma de decisiones

Al igual que en el caso del clima, la percepción del tipo de "liderazgo del jefe", fue operacionalizada clasificándola en diferentes rangos según una escala intervalar continua que va desde un mínimo de 12 puntos correspondiente a un estilo autócrata de liderazgo, en el que se intercambia poca o nula información con los subordinados, sin dar participación a los mismos en la toma de decisiones de la empresa; a un máximo de 60 puntos correspondiente a un liderazgo de "administración de

consensos”, en el que se intercambia libremente información con los subordinados, se delega parte de la toma de decisiones en los mismos y se incentiva la decisión grupal.

El mismo cuestionario se modificó invirtiendo sus ítems para ser aplicado al jefe, con el objeto de controlar si existía o no acuerdo perceptual entre las partes. De esta forma, este instrumento de medición quedó diseñado para ser aplicado tanto a los trabajadores como a los jefes de la pequeña empresa industrial.

Objetivos

Los objetivos que se pretendieron en este estudio fueron los siguientes:

- Validar a través de un análisis factorial confirmatorio (AFC) los factores determinados por el cuestionario IMCOL.
 - Determinar el nivel óptimo de factorización tanto a nivel de la medición del clima como del liderazgo en la pequeña empresa industrial.
- Se considera que la representación estructural de los modelos propuestos podrá mejorar la estimación de los índices y ser útil en la comprensión de las dimensiones macro que se esconden tras los mismos.

Método

El método empleado fue la modelización mediante ecuaciones estructurales. Se trabajó con el programa de ordenador AMOS 5.0 basándonos en la factorización ya efectuada por Mellado (2004), en la cual se empleó una muestra de 173 sujetos pertenecientes a cinco pequeñas empresas industriales españolas de diferentes firmas³.

Las variables latentes y observables utilizadas en esta validación, tanto referentes al clima como al liderazgo, fueron las mismas utilizadas en la anterior intervención; a saber: clima organizacional, liderazgo y los siete y dos factores comunicativos que respectivamente explican dichos fenómenos.

Resultados

En un estadio inicial, se efectuó un AFC de primer nivel, mediante una extracción de máxima verosimilitud, el cual no logró ajustar el modelo adecuadamente a través de índices de bondad significativos a nivel de clima, producto de una importante relación existente entre ciertos factores del instrumento, como se enseñará más adelante.

Los resultados obtenidos a través del software Biplots PMD (Biplots para Minería de Datos) generado por Martins (2003), ratificaban dichos resultados y alimentaban la decisión de proceder a efectuar un análisis confirmatorio más complejo y con un grado de conceptualización más alto a través de grados de factorización superiores respecto al clima organizacional de las pequeñas empresas industriales.

Existe una regla general que afirma que si se desean contrastar relaciones específicas es más oportuno adoptar un grado de factorización menor, mientras que si se desea contrastar una teoría completa sería más adecuado utilizar un grado de factorización mayor.

Por estos motivos, se decidió efectuar un AFC de segundo nivel según resultados encontrados y las orientaciones sugeridas por los índices de modificación y el AFC de primer nivel.

Paralelamente, a nivel de liderazgo el modelo sí logró ajustar a un primer nivel de confirmación, efectuándose sólo ciertos ajustes de modificación como se verá después.

Los diferentes modelos están basados en los resultados de un AFE previo y en el AFC de primer nivel ya mencionado. De aquí se desprenderán tres modelos que serán estudiados y

comparados para determinar la mejor solución. Todos ellos se basan en tres principios fundamentales: se reconoce que el significado de las variables depende del contexto en el que son aplicadas; que todas las variables han sido medidas con cierto nivel de error y que los fenómenos clima organizacional y liderazgo no son directamente observables (López, Fernández y Mariel, 2002).

Clima Organizacional

La diferencia con el modelo postulado en un primer nivel de confirmación es que en el AFC de segundo nivel se añadieron tres variables latentes independientes de segundo nivel.

Se han suprimido también las correlaciones entre las variables latentes de primer nivel, quedando los pesos de regresión entre la variable latente de segundo nivel y las variables latentes de primer nivel.

A continuación se presentan tres modelos tentativos que fueron propuestos en un segundo nivel de confirmación:

El primer modelo fue planteado conservando todos los ítems del instrumento original IMCOL (exceptuando los ítems anexados 45 y 50).

En el segundo modelo - según los índices de modificación indicaron - se excluyeron los ítems 30 (correspondiente al segundo factor original); el ítem 21 (correspondiente al sexto factor original), y los ítems 40, 47 y 48 (correspondientes al séptimo factor original).

Finalmente, el tercer modelo se constituyó obviando los ítems 2, 4, 5, 7, 8, 12, 23 y 27 (correspondientes al primer factor original del IMCOL); los ítems 26, 28 y 29 (correspondientes al segundo factor); el ítem 11 (perteneciente al quinto factor original); los ítems 21 y 24 (correspondientes al factor 6); y el ítem 40 (perteneciente al séptimo factor).

Todo ello, preocupándonos de que el método no distorsionara en ningún momento lo sustancial de la propuesta teórica de la medición.

Tabla 1. Índices de bondad de ajuste de los modelos de factorización de segundo nivel propuesto para el clima organizacional



Como es posible apreciar, si bien los tres modelos ajustan adecuadamente, el tercer modelo plantea una mejor bondad de ajuste general y específica, con un error cuadrático medio de aproximación inferior a las otras dos propuestas. Esta es la razón que nos hace inclinarnos por dicho modelo como la mejor forma de conceptualizar el constructo en estudio, lo cual queda reflejado en la Figura 1.

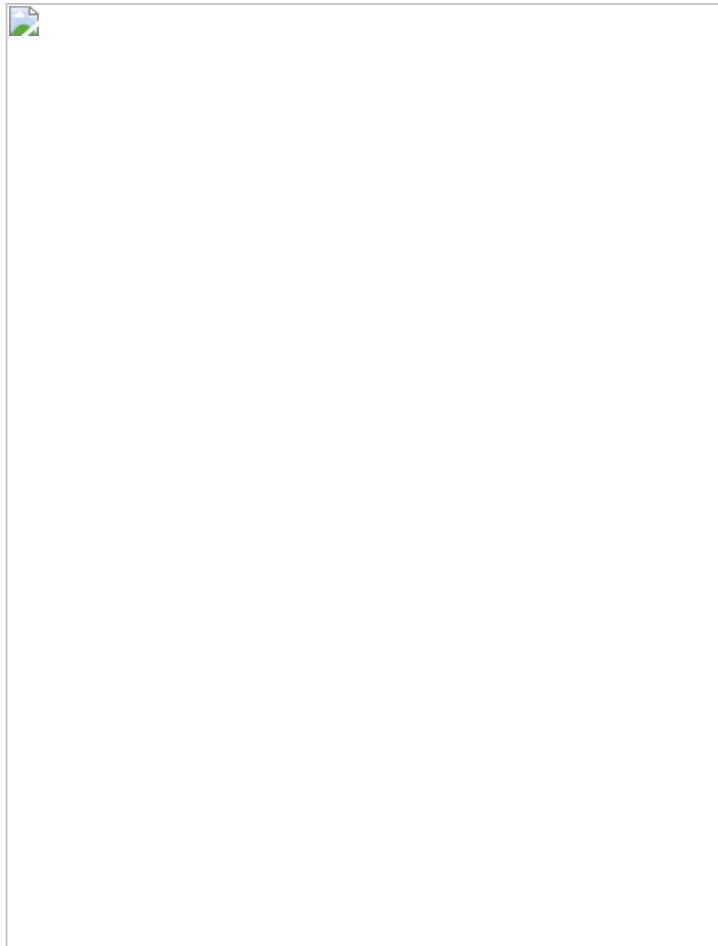


Figura 1. Análisis confirmatorio de segundo nivel sobre el clima organizacional.

El modelo definitivo se presenta con tres variables latentes de segundo nivel (comunicación vertical, comunicación horizontal, y reglas y objetivos) y las siete variables latentes de primer nivel. Las variables latentes de segundo nivel serían definidas por las siete variables latentes de primer nivel que representarían el clima comunicativo de la organización.

Sobre esta base, se podría decir que la comunicación vertical percibida por los sujetos en su ambiente laboral dentro de las pequeñas empresas industriales, se divide en la "comunicación jefe trabajadores (aspectos empáticos y afectivos)", la "confianza en el jefe" y en la "comunicación ascendente" que éstos desarrollan con los líderes de sus respectivas organizaciones.

La percepción de la comunicación horizontal se dividiría en la "comunicación entre trabajadores" y la confianza entre pares".

Finalmente, la percepción de las reglas y objetivos de la organización se extraería de la "calidad y exactitud de la comunicación descendente" y en las "oportunidades de influir en el jefe".

En consecuencia, la composición de la variable latente clima organizacional queda definida por los siguientes ítems:

Primer macro factor: comunicación vertical

Factor 1: Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.

- Su jefe le da libertad para hablar con él.
- Su jefe le da confianza para que usted le informe sobre los asuntos que no funcionan en su trabajo.
- Su jefe le anima a entregarle información, aún cuando sean malas noticias.
- Su jefe escucha y considera todos los puntos de vista.
- Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.
- Su jefe le entiende.

Factor 3: Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.

- No hay problema cuando usted dice lo que realmente piensa a su jefe.
- Puede expresar sus frustraciones en el trabajo a su jefe.
- Se siente en libertad de decirle a su jefe que no está de acuerdo con él.
- Se siente seguro al hacer saber a su jefe las malas noticias, sin temor a represalias de su parte.
- Usted realmente entiende a su jefe.
- Es realmente franco y honesto con su jefe.
- Se siente en libertad para expresar a su jefe las cosas no le gustan de su trabajo.

Factor 5: Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.

- Su jefe es honesto y franco con usted.
- El jefe dice lo que piensa.
- Confía en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de la organización, tales como ganancias, éxito en la competitividad o planes de crecimiento.
- Está satisfecho con las explicaciones recibidas de la gerencia acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo.
- Cree en la información que recibe de su superior.

Segundo macro factor: comunicación horizontal

Factor 6: Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.

- Cree en la información que recibe de sus compañeros de trabajo.
- En el interior de su grupo de trabajo existe confianza y apoyo mutuo.

Factor 7: Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

- Es realmente franco con sus compañeros de trabajo.
- Usted valora el trabajo de sus compañeros de área y/o departamento (fábrica, administrativo).
- Usted valora el trabajo de los empleados de otros departamentos (fábrica, administrativo).
- Entre quienes trabajan en la organización se acepta a todos sus integrantes tal cual son.
- La relación con su grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral.

Tercer macro factor: reglas y objetivos empresariales

Factor 2: Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores).

- Su jefe es competente como gerente.
- La gente en esta organización dice lo que piensa.
- Conoce los objetivos y metas de su organización.
- Estas fuentes de información le parecen adecuadas, aunque no existan.
- Es informado con anticipación de los cambios que afectarán su trabajo.
- Las labores que usted debe desempeñar en su trabajo están especificadas en un lenguaje claro.

Factor 4: Percepción de las oportunidades de influir en el jefe

- Puede expresar a su jefe lo que piensa sobre la manera en que dirige al grupo..
- Sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo.
- Su jefe le permite participar en la planificación de su propio trabajo.
- Los integrantes de su empresa están en condiciones de establecer sus propias metas y objetivos.

Liderazgo

Como ya quedó indicado, el modelo propuesto para el constructo liderazgo sí logró ajustarse a un primer nivel de confirmación, realizándose sólo ciertos ajustes; en concreto, la correlación de ciertos errores de medida y la exclusión de los ítems 31 y 32 correspondientes al primer factor, y del ítem 39 perteneciente al segundo factor de la factorización original de liderazgo.

Tabla 2. Índices de bondad de ajuste de los modelos de factorización de primer nivel propuestos para el liderazgo



--



--

En consecuencia, la composición de la variable latente liderazgo queda definida por los siguientes ítems:

Factor 1: Nivel de intercambio de información

- Su jefe le da libertad para hablar con él
- Su jefe le da confianza para que usted le informe sobre los asuntos que no funcionan en su trabajo.
- Su jefe le anima a entregarle información, aún cuando sean malas noticias.
- Su jefe le escucha cuando usted le comunica que hay algo que le molesta.
- Puede expresar sus frustraciones en el trabajo a su jefe.
- El jefe le entrega el tipo de información que usted realmente necesita.

Factor 2: Nivel de participación en la toma de decisiones

- Su jefe escucha y considera todos los puntos de vista.
- Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.
- Sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo.

Conclusiones

Mediante la realización de un análisis confirmatorio de segundo nivel se constata la validez del instrumento de medición de Clima y Liderazgo IMCOL, planteado por Mellado (2004), debiendo

reunificar a nivel de clima las siete dimensiones específicas que lo describen, en tres macro-factores.

A nivel de liderazgo el modelo ajusta adecuadamente al efectuar un análisis confirmatorio de primer nivel, debiéndose restar algunos ítems poco significativos según la p calculada y relacionando ciertos errores de medición conjuntos.

De esta forma, se constata nuevamente que el modelo de medición del clima organizativo y el liderazgo generado para la pequeña empresa industrial es válido metodológicamente en el ámbito comunicativo, según los análisis estadísticos realizados.

Notas:

¹ Véase "Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom – Yetton (1973) y Vroom – Jago (1988), en Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, 14 (3), pp. 355 – 373 (1998).

² Véase completa caracterización y descripción estructural y relacional de las pequeñas empresas industriales españolas en Mellado Ruiz, C (2005) "El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional". Ediciones Universidad Pontificia de Salamanca, España.

³ Véase Mellado Ruiz, C (2004). "Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales". Tesis Doctoral.

Referencias:

- Ashkanasy, N et al (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. London: Sage.
- Castro, J.A & Galindo, P (2000): *Estadística multivariante : análisis de correlaciones*. Salamanca : Amará, D.L.
- Cuadras, C. M (1991). *Métodos de análisis multivariante*. Barcelona: PPU.
- Dennis, H. S. (1975). *The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations. Paper presented at the international communication Association convention*. Chicago.
- Ekvall, G (1986). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2 (4 – 5), pp. 95 – 113.
- Evans, M. G. (1974). Extension of a Path-Goal theory of motivation, *Journal of Applied Psychology*, 59 (2), pp. 172- 178.
- Falcione, R. L. (1978). Subordinate satisfaction as a function of communication climate and perception of immediate supervision. *Paper presentado en Annual Convention of the Eastern Communication Association*.
- Falcione, R. L.; Sussman, L. & Herden, R. P. (1987). Communication climate in organizations. En F.M Jablin; L.L Putnam, K. H Roberts y L. W Poter (Eds), *Handbook of organizational Communication*, pp.125-277. Newbury Park, California: Sage.
- Falcione, R. L. & Kaplan, E.A. (1988). Organizational climate, communication, and culture. En G. M. Goldhaber et al., *Handbook of organizational communication*, pp. 285-309. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Glick, W. H. & Huber, G. P. (1995). *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multinivel research, *Academy of Management Review*, 10 (3), pp. 601-616.
- Graen, G., et al. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, Agosto, pp. 109-131.
- Graen, G.; Alvares, K.; Orris, J. B. & Martella, J. A. (1972). Contingency Model of leadership Effectiveness: Antecedent and Evidential Results, *Psychological Bulletin*, 74, pp. 285 – 296.
- Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior, utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México: IDH Ediciones.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-328.
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, pp. 201-250.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Litwin, G.H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- López, C; Fernández, K; y Mariel, P (2002). Índices de satisfacción del consumidor: una aplicación de modelos de ecuaciones estructurales a la industria automovilística española. *Documentos de trabajo*, Universidad del País Vasco.
- Martins, V (2003). Software Biplots para Minería de Datos (Biplots PMD). Universidad de Salamanca (no publicado).
- Mellado Ruiz, C (2005) *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional*. Ediciones Universidad Pontificia de Salamanca, España.
- Mellado Ruiz, C (2005). Gestión de la comunicación interna en la organización

industrial: clima laboral y liderazgo, *Revista Razón y Palabra*, número 43 (ISSN 1605-4806).

Mellado Ruiz, C. (2005). La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna, *Revista LATINA de Comunicación Social* La Laguna (Tenerife), enero-junio, año 8º, número 59.

Mellado Ruiz, C. & Nó Sánchez, J. (2004): "Organizational Reality Of The Small Industrial Enterprise: A Methodological Proposal For Climate And Leadership Measuring", en *Key Contexts for Education and democracy in Globalising Societies*. Richard Růzicka, Jeanne H. Ballantine y José A. Ruiz San Román (Eds.), Prague 2004, B2 43-51.

Mellado Ruiz (2004). *Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales*. Tesis Doctoral, Universidad Pontificia de Salamanca. Colección de Comunicación Social, Latina, España.

Mellado Ruiz, C. & Nó Sánchez, J. (2003). La importancia de la comunicación en la pequeña empresa industrial. Ponencia presentada en el marco de las *Primeras Jornadas de Puertas abiertas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México. Campus Salamanca, diciembre de 2003.

Mellado Ruiz, C. (2002). *Clima Organizacional y Liderazgo en la pequeña empresa: estudio exploratorio, análisis y comparación de dos casos en España y Chile*. Investigación no publicada.

Mellado Ruiz, C. & Díaz, M. (2000). *Tipo de liderazgo y su incidencia en el clima organizacional. Un estudio de caso: Textil Riady Alevy*, Chile. Tesina de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad de Concepción.

Moos, R. H. (1979). *Evaluating educational environments*. San Francisco: Jossey-Bass.

Moos, R. H. & Insel, P. M. (1974). *The work environmental scale*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 20, pp. 592-607.

Naylor, J. C.; Pritchard, R. D. & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academy Press.

Payne, R. L. & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M. D. Dunnette (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Paolillo, J. (1982). Subsystem climate as a function of personal and organizational factors, *Journal of Management Studies*, 19, pp. 327-334.

Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones, nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.

Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Poza Pérez, J. (1998). Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom – Yetton (1973) y Vroom – Jago (1988), *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (3), pp. 355 – 373.

Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1975). Measuring organizational communication, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 321-326.

Sayles, L. R. & Strauss, G. (1966). *Human behavior in organizations*. London: Prentice-Hall.

Seisdedos, N (1986). El clima laboral y su medida, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1 (2), pp. 77 – 100.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención*. Barcelona: Colección Psicología y Educación; EUB, S.A.

Slevin, D. & Pinto, J. (1988). Leadership, Motivation and the Project Manager. En David I. Cleland y Williams R. King (Eds.), *Project Management Handbook*, pp. 739-770. New York: Editorial Van Nostrand Reinhold.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York; London: Wiley.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Dra. Claudia Mellado Ruiz

*Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Comunicación Social
Universidad de Concepción, Chile.*