



Artículo

Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional

Spanish adaptation of the scale of organizational climate focused on the support of initiative and psychological safety: its relation with organizational performance

ANA LISBONA BAÑUELOS¹
FRANCISCO J. PALACÍ DESCALS¹
ANA GÓMEZ BERNABÉU²

Fecha de Recepción: 07-06-2007

Fecha de Aceptación: 08-01-2009

RESUMEN

El clima para la iniciativa es un constructo a nivel organizacional que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactiva, autoiniciada y persistente. El clima para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera.

Ambos conceptos son considerados antecedentes de la iniciativa personal en el modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa (Frese y Fay, 2001).

En este trabajo se realiza una adaptación al castellano de la medida de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica desarrollada por Baer y Frese (2003). Se ha contado con dos muestras transversales de 414 y 396 participantes para el estudio de la fiabilidad y análisis factoriales.

Ambas medidas se relacionan con el desempeño organizacional, evaluado tanto con un criterio objetivo (rendimiento sobre activos totales) como por la percepción subjetiva en 7 organizaciones analizadas con un total de 286 participantes.

¹ UNED.

² Universidad de Alicante.

ABSTRACT

Climate for Initiative is an organizational level construct that refers to the formal and informal organization practices and procedures aimed at supporting a proactive, self-starting and persistent approach to work. On the other hand, psychological safety-supporting climate refers to employee capability to behave the way he/she is, with no fear of negative consequences for his/her image, status or career. Both concepts are considered antecedents in the model of antecedents and consequences of personal initiative (Frese y Fay, 2001).

This paper presents a Spanish adaptation of the Scale of Work Climate focused on initiative and psychological safety, developed by Baer and Frese (2003). Reliability and factor-analysis were performed on data from two cross-sectional samples – with 414 and 396 participants respectively. Both measures are related to organizational performance, as it was assessed from an objective criterion (return on total assets) and the subjective perception of 286 participants from 7 organisations.

PALABRAS CLAVE

Iniciativa, Clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica, Clima organizacional, Desempeño organizacional.

KEY WORDS

Initiative-supporting Climate, Psychological Safety-supporting Climate, Organizational Climate, Organizational Performance.

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos inmersos un nuevo contexto laboral caracterizado por los continuos cambios. Así, es necesaria una rápida adaptación a esta vertiginosa nueva forma de trabajar, tanto por parte de las empresas, como por parte de los trabajadores. De las organizaciones se espera que sean competitivas, innovadoras y capaces de adaptarse a los cambios, al igual que se espera de los trabajadores. En este contexto, parece indispensable el concepto de iniciativa personal. Por un lado, se espera que los trabajadores tengan iniciativa y, por otro, se espera que las organizaciones sepan aprovecharla y, además, la faciliten.

La iniciativa ha sido definida como un síndrome conductual, entendiendo síndrome como un conjunto de conductas que, unidas, constituyen la iniciativa personal, que se manifiesta en una aproximación al trabajo caracterizada por ser autoiniciada, activa y persistente, consistente con la misión de la organización, dirigida a los objetivos y orientada a la acción (Frese, 2001; Frese y Fay, 2001; Frese, Fay Hilburguer, Leng, y Tag, 1997; Frese, King, Soose y Zemple, 1996).

Estos autores han desarrollado un modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa. En el modelo, (Frese y Fay, 2001) se diferencian entre causas proximales y distales. A medio camino entre ambos antecedentes, que difieren en el grado de especificidad y en su poder predictivo, se encuentran los apoyos ambientales. Es decir, su nivel de especificidad se encuentra entre el grado más general de las causas distales, sin llegar a la especificidad media de las causas proximales que se han denominado orientaciones en el modelo. Al igual que las causas

distales, influyen en las orientaciones y son las orientaciones las que influyen en la iniciativa.

Entre los apoyos a la iniciativa personal se encuentran el clima para la seguridad psicológica y el clima para la iniciativa, aspectos que serán analizados en nuestro trabajo y que trataremos con más detalle a continuación.

El estudio del clima organizacional sigue teniendo en la actualidad una gran importancia en el estudio de las organizaciones, de acuerdo con Ostroff, Kinicky y Tamkins (2003) quienes señalan que el estudio de la cultura y el clima es importante para el campo de la psicología industrial y organizacional debido a que estos constructos proporcionan un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, apuntando que los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento de la cultura y el clima influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros.

El clima se ha definido como la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización (Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly, 1994). Pero como ha señalado Silva (1992), sin embargo, los empleados no solo adquieren elementos propios del grupo de trabajo en el que ingresan, sino que ellos, a su vez, de modo más o menos directo y claro, también modifican la situación y, lógicamente, el clima organizacional. El clima es, pues, tanto una propiedad del individuo que percibe como de

la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización.

La cuestión de la incidencia del clima sobre el rendimiento se ha estudiado sobre todo referida a la innovación. Diversos autores han enfatizado la influencia de la cultura y el clima organizacional en el fomento de la creatividad y la innovación en las organizaciones (Martins y Terblanche, 2003). Nystrom (1990) en un estudio ya clásico encontró que la división más innovadora de la compañía tenía un clima que era alto en participación, apoyo a las ideas, libertad y desafío, y que fomentaba fuertemente la asunción de riesgos y el debate; la cultura de dicha división enfatizaba la creatividad y el cambio sobre todas las cosas, incluyendo la rentabilidad y la orientación al cliente, y dándose altos niveles de conflicto y discordia.

Asimismo, numerosos trabajos teóricos vinculan la cultura y el clima con la innovación organizacional, en los cuales se reflexiona y discute sobre dicha cuestión así como se plantean modelos explicativos. Ahmed (1998), señala que la investigación parece apuntar al mismo conjunto de aspectos implicados en promover e implementar la innovación y la creatividad, entre las cuales junto a algunos elementos estructurales, sugiere las siguientes dimensiones referidas al clima y cultura organizacional: a) Desafío y creencia en la acción, b) Libertad y asunción de riesgos, la libertad para experimentar, el desafiar lo establecido, la expectativa de que la innovación es parte del trabajo, aceptación de los errores y el no castigarlos, así como permitir la discusión de ideas; c) Confianza y franqueza: el grado de seguridad emocional que los empleados experi-

mentan en sus relaciones laborales; cuando hay mucha confianza, las nuevas ideas salen a la superficie rápidamente, d) Identificación corporativa y unidad: el grado en que los empleados se identifican con la compañía, su filosofía, sus productos y clientes.

Al preguntarse por el mecanismo por el cual la cultura y el clima afectan a la innovación, Martins y Terblanche (2003) señalan dos formas: 1) A través de los procesos de socialización en las organizaciones, los individuos generarán supuestos sobre si la conducta creativa e innovadora forma parte del modo en que funciona la organización, y 2) Los valores, supuestos y creencias básicas se concretan en formas establecidas de comportamientos y actividad y se reflejan en estructuras, políticas, prácticas y procedimientos de gestión.

Una buena parte de estas dimensiones o atributos que facilitan la innovación se relacionan con el clima organizacional, y en concreto se corresponden, a nuestro entender, a las dos dimensiones sugeridas por Baer y Frese (2003); clima para la iniciativa, y clima para la seguridad psicológica.

De esta manera el clima para la iniciativa es entendido por Baer y Frese (2003) como un constructo a nivel organizacional que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactiva, autoiniciada y persistente.

El clima para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carre-

ra. Un clima para la seguridad, para la confianza en las relaciones interpersonales, donde los empleados pueden hablar sin temer ser rechazados. Los empleados de organizaciones que no proporcionan un clima de trato personal y de apoyo será más improbable que asuman el riesgo de proponer nuevas ideas, o nuevas maneras de realizar las tareas (Baer y Frese, 2003).

Los autores desarrollaron una medida de clima organizacional para la iniciativa y para la seguridad psicológica (Baer y Frese, 2003) y encontraron que esta medida se relacionaba con la rentabilidad en medianas empresas.

Estimamos que es necesario disponer de instrumentos fiables y válidos para continuar explorando la incidencia del clima para la iniciativa y la seguridad psicológica sobre la iniciativa y el desempeño. Por eso, en este trabajo se realiza una adaptación al español del cuestionario de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica y se analizan sus relaciones con el desempeño organizacional para analizar su validez externa.

Así, Baer y Frese (2003) encontraron relación entre ambos factores del clima: el clima para la iniciativa y el clima para la seguridad psicológica y el desempeño organizacional en empresas de tamaño medio. Tomaron como criterio objetivo el rendimiento sobre los activos totales, medida que también ha sido utilizada en nuestro trabajo. El segundo criterio del desempeño organizacional tomado por los autores fue la consecución de los objetivos propuestos.

Esta medida plantea más dificultades para ser establecida y puede resultar menos objetiva. En nuestro trabajo se ha

preguntado a los directivos de las organizaciones participantes en el estudio por el grado de consecución de los objetivos a nivel local, nacional e internacional.

Se ha introducido un nuevo criterio subjetivo para evaluar el rendimiento organizacional que quiere ir más allá de los meros resultados económicos. Así, se preguntaba a los directivos el grado de eficacia de la organización con respecto a cuatro aspectos: la competitividad, la innovación, la productividad y el bienestar de los empleados. Se ha trabajado por tanto, con dos criterios subjetivos del desempeño organizacional, junto con un criterio objetivo.

Por último, no debemos olvidar que al hablar del clima para la iniciativa y el clima para la seguridad psicológica se requiere un nivel de análisis organizacional, por lo que será necesaria la utilización de índices que nos indiquen el acuerdo intragrupal, es decir que permitan agregar las puntuaciones de los miembros de la organización, por considerarse el clima un constructo organizacional.

El objetivo de este trabajo es adaptar al castellano los instrumentos clima para la seguridad psicológica y clima para la iniciativa. Las hipótesis del trabajo serán las siguientes: Hipótesis 1: La adaptación al cuestionario contará con la misma estructura factorial que el original: dos factores independientes que se corresponden con las dos escalas estudiadas: clima para la iniciativa y clima para la seguridad psicológica. Tal y como sucede con el original no se espera que exista un factor subyacente equivalente al clima organizacional. Hipótesis 2: Existirá un grado de acuerdo adecuado a nivel grupal. Hipótesis 3: El clima para la iniciativa se relacionará con el des-

empeño organizacional. Hipótesis 4: El clima para la seguridad psicológica se relacionará con el desempeño organizacional.

MÉTODOS

Participantes

Se ha contado con dos muestras transversales para la realización de los análisis de la fiabilidad y análisis factoriales. Para la primera muestra transversal se ha contado con 414 participantes. En la segunda muestra transversal han respondido al cuestionario 396 participantes. Los participantes de las dos muestras transversales pertenecen a un total de 29 organizaciones diferentes.

Las empresas se ubican en distintos puntos de España: Alicante, Madrid, Tarragona, Valladolid y Zaragoza y pertenecen a diversos sectores de actividad. Además, son de distintos tamaños, incluyendo desde multinacionales hasta pequeñas empresas familiares.

Un 55,08% de la muestra recogida en el primer momento son varones, frente al 40,6% de mujeres. La edad media es 31,53 años con una desviación típica de 8,46. El sujeto de menor edad tiene 17 años y los dos mayores 57.

Los participantes de la segunda recogida de datos son un 50,67% varones y un 44,34% mujeres. La edad media es muy similar a la primera recogida de datos: 32,27 con una desviación típica de 8,97. En este caso las edades oscilan entre 18 y 65 años.

Para contrastar las tres últimas hipótesis, que establecen la necesidad del acuerdo intergrupar y que relacionan el clima para la iniciativa y el clima para la seguri-

dad psicológica con el desempeño organizacional se han seleccionado 8 organizaciones, con un total de 281 participantes de la segunda muestra transversal que respondieron a un cuestionario sobre su percepción del rendimiento de la empresa y para las que, también, se cuenta con un dato objetivo de desempeño organizacional: el retorno de la inversión. Véase gráfico 1, participantes por empresa para estas 8 organizaciones.

En cuanto a las características de estas 8 organizaciones, las empresas 3, 5, 6 y 7 cuentan con menos de 100 trabajadores y su actividad es la siguiente: ha participado una cementera, una consultora y dos empresas auxiliares del automóvil.

Las organizaciones 1 y 2 pertenecen al sector de la fabricación de muebles y cuentan con algo más de 100 trabajadores.

Por último, la empresa número 4 pertenece al sector del ocio y es una multinacional que cuenta con más de 1000 empleados.

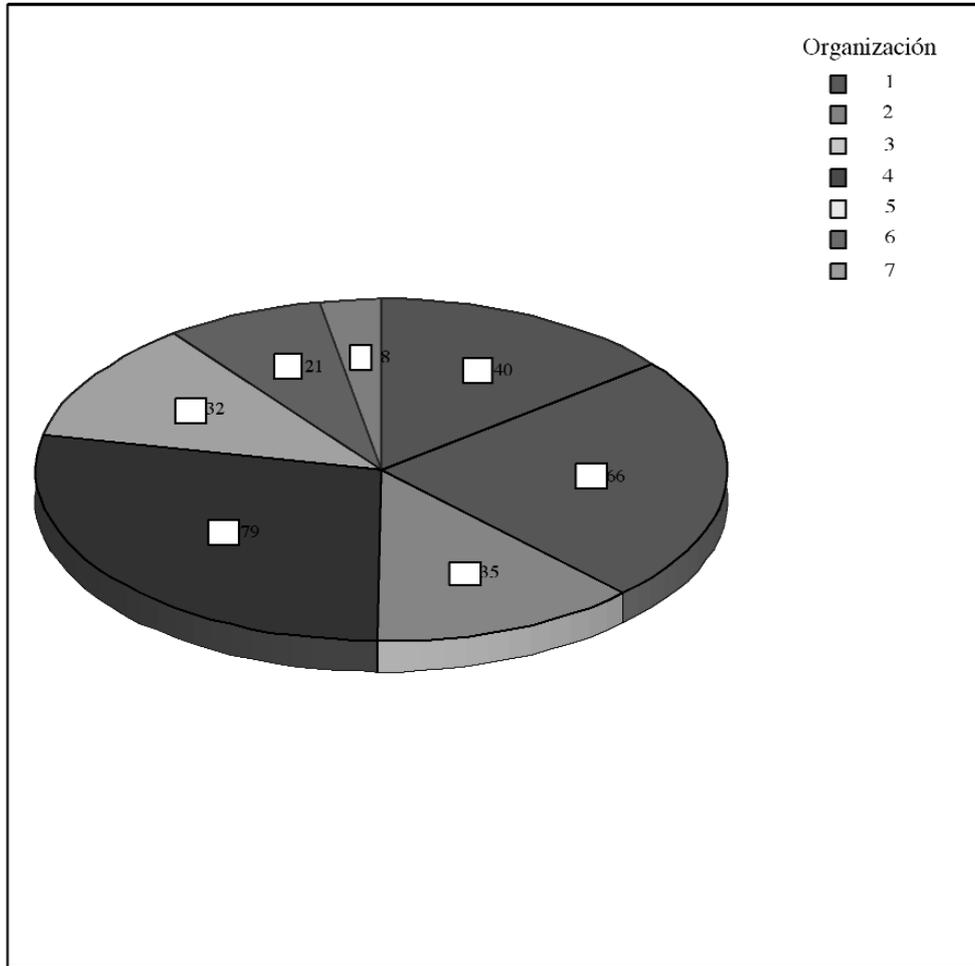
Procedimiento

Por lo que respecta al procedimiento, se procedió a la aplicación de los cuestionarios en cada una de las empresas, bien a través de una persona de contacto en la organización, bien mediante el desplazamiento de un investigador que repartía los cuestionarios y procedía a su posterior recogida. Se aseguraba el total anonimato y confidencialidad de los datos.

Instrumentos

El clima para la iniciativa se ha evaluado mediante la escala de 7 ítems desarro-

Gráfico1. Participantes por organización



llada por Baer y Frese (2003) a partir de la escala de iniciativa autoinformada de Frese, Fay, Hilburguer, Leng y Tag (1997), que ha sido traducida al castellano.

En cuanto al clima para la seguridad psicológica se ha utilizado la escala de 7 ítems desarrollada por Baer y Frese (2003) a partir de la escala de Edmondson (1999). Ambas cuentan con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos

(desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo). En la tabla 2 se recogen ambas escalas.

Para evaluar el desempeño organizacional se han establecido varios criterios. Uno objetivo, tomando un dato de rendimiento organizacional público: el rendimiento sobre activos totales de cada una de las empresas participantes. Este dato obtenido de la base de datos SABI (Sistema de aná-

lisis de balances ibéricos) ha sido considerado para el ejercicio anual en que fueron recogidos los datos del cuestionario.

Y otro criterio subjetivo preguntando al personal directivo de la empresa, por un lado hasta qué punto se han conseguido los objetivos de la empresa a nivel local, nacional e internacional y, por otro lado cuánto de eficiente creen que es la empresa de acuerdo a los siguientes criterios: competitividad, innovación, productividad y bienestar de sus empleados. Con estos criterios junto con los datos objetivos tratamos de recoger los criterios que representan a los cuatro modelos básicos o definiciones de eficacia organizacional de Quinn y Rohrbaugh (1983) tal y como se recogen y discuten Fernández-Rios y Sánchez (1997) y Palací (2003). El modelo de sistemas abiertos se centra en la eficacia entendida como cambio y a la innovación. El modelo de meta racional que enfatiza la planeación interna y el establecimiento de objetivos. El modelo de proceso interno; refleja los valores de foco interno y control estructural y el modelo de relaciones humanas que prioriza el bienestar de los empleados.

RESULTADOS

En primer lugar se realizó el estudio de la fiabilidad. La fiabilidad de la escala

clima para la iniciativa es adecuada en ambas muestras transversales. Para la escala clima para la seguridad psicológica, los coeficientes están próximos al criterio de .70, aunque no son tan adecuados como para la escala de clima para la iniciativa. En la escala original, la fiabilidad también es más baja para la escala de clima para la seguridad psicológica que para la de clima para la iniciativa (.82 frente a .94). Los coeficientes Alpha de Cronbach pueden verse en la tabla 1, donde aparecen también los estadísticos descriptivos así como las correlaciones entre las escalas. Al tratar el tema del acuerdo entre miembros del grupo retomaremos este aspecto.

Tras el análisis de la fiabilidad del instrumento se ha procedido de la siguiente manera. Con la primera muestra transversal se ha realizado un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales y, cuando ha sido necesario, con rotación varimax, para las dos escalas por separado. Previamente se ha comprobado si las variables están altamente correlacionadas y, por tanto, es pertinente realizar un análisis factorial. Para ello se han calculado los dos indicadores del grado de asociación de las variables más utilizados: Test de esfericidad de Bartlett, que se utiliza para saber si la matriz de correlaciones es una matriz identidad y, por tanto no es apropiada la realización de

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones

	1ª Transversal					2ª Transversal				
	a	M	D.T.	1	2	a	M	D.T.	1	2
1. Clima para la iniciativa	.859	3,13	.756	-	.436**	.882	3,24	.778	-	.473**
2. Clima para la seguridad psicológica	.644	3,54	.804		-	.650	3,56	.832		-

un análisis factorial y el índice de KMO Kaiser-Meyer-Olkin, que es una medida de adecuación de la muestra, que indica si las correlaciones entre pares de variables no se pueden explicar por las otras variables, desaconsejando así el análisis factorial.

El valor del Chi-cuadrado en el Test de esfericidad de Bartlett para la escala de clima para la iniciativa es 1451,927 la p del Chi-cuadrado=.000 y 21 los grados de libertad. Por último el KMO es de .879.

El valor del Chi-cuadrado en el Test de esfericidad de Bartlett para la escala de clima para la seguridad psicológica es 301,590 la p del Chi-cuadrado=.000 y 10 los grados de libertad. Por último el KMO es .718.

Así, los resultados del análisis factorial exploratorio han sido los siguientes: Para el clima para la iniciativa, un solo factor

explica el 55,02% de la varianza total (Véase tabla 2a).

La fiabilidad de la escala original de clima para la seguridad psicológica con los 7 ítems no es aceptable (Alpha de Cronbach= .515). Los datos nos sugieren eliminar dos ítems. Este hecho se ve confirmado mediante un análisis factorial, ya que ambos ítems (“En nuestra empresa cada uno es libre de asumir riesgos” y “En nuestra empresa la gente valora a los demás sólo por las habilidades y el talento”) saturan en un segundo factor, frente al resto de ítems que los hacen en un único factor. Ambos factores explican el 48,97% de la varianza total, explicando el primer factor que incluye los 5 ítems restantes el 29,53%. Se ha realizado, también, un análisis factorial exploratorio con estos 5 ítems exclusivamente. En este caso, un único factor explica el 41,51% de la varianza total (Véase tabla 2b).

Tabla 2. Estructura factorial de las escalas clima para la iniciativa y clima para la seguridad psicológica

a. CLIMA PARA LA INICIATIVA	Factor 1a
La gente en nuestra organización se enfrenta activamente a los problemas	.783
Cuando algo va mal en nuestra empresa la gente busca inmediatamente una solución	.825
Cuando hay una oportunidad de implicarse activamente la gente en nuestra empresa la aprovecha	.809
La gente en nuestra empresa toma la iniciativa inmediatamente más a menudo que en otras empresas	.792
La gente en nuestra empresa utiliza las oportunidades para alcanzar los objetivos	.668
La gente en nuestra empresa normalmente hace más de lo que se le pide	.556
La gente en nuestra empresa es especialmente buena poniendo en práctica nuevas ideas	.722
b. CLIMA PARA LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA	Factor 1b
Nadie en nuestra empresa quiere obstaculizar de manera intencionada los esfuerzos de otros	.552
Los empleados en nuestra empresa pueden exponer los problemas y cuestiones delicadas	.600
En nuestra empresa, muchos empleados son rechazados por ser diferentes	.662
Cuando alguien en nuestra empresa comete un error, a menudo se va contra él	.752
En esta empresa es difícil pedir a otros que te ayuden	.637

Se ha realizado también un análisis factorial confirmatorio utilizando AMOS (Arbuckle y Wothke, 1999), con una muestra distinta, la de la segunda muestra transversal. El Método de estimación utilizado es el de máxima verosimilitud, debido, entre otras razones, a que sus propiedades estadísticas son asintóticas, es decir, se cumplen para muestras grandes como la nuestra, en torno a los 400 participantes y las variables se distribuyen normalmente. En cuanto a los índices de bondad de ajuste, se han considerado tanto índices absolutos como relativos.

Además de analizar las dos subescalas clima para la iniciativa y clima para la seguridad psicológica, de manera independiente, tal y como se ha hecho en el análisis factorial exploratorio, se contrastarán los diferentes modelos posibles: la estructura factorial de segundo orden y los modelos de un solo factor y dos factores correlacionados.

Por lo que respecta a los modelos mejorados, se ha eliminado un ítem de la escala de clima para la seguridad psicológica, cuyo peso de regresión es .38, que se

corresponde con el ítem con menor peso factorial del análisis factorial exploratorio realizado con la primera muestra transversal y se han correlacionado los errores de los ítems 1 y 2 y 6 y 7 de la escala de clima para la iniciativa de acuerdo a los índices de modificación.

Los índices de bondad de ajuste de los modelos nos indican que el mejor ajuste es el obtenido por ambas subescalas por separado. A continuación se recoge la representación gráfica de estos modelos en las figuras 1 y 2.

El porcentaje de varianza explicada por un solo factor del análisis factorial exploratorio realizado con la primera muestra aumenta a un 47,60% tras la eliminación de este ítem.

Se ha calculado, también la homogeneidad o acuerdo dentro de la organización para el clima para la iniciativa y el clima para la seguridad psicológica. Se ha utilizado el índice propuesto por James, Demaree y Wolf (1984) para calcular la fiabilidad del acuerdo entre el grupo (within-group interrater reliability r_{WG}). La tabla 4 recoge

Tabla 3. Índices de bondad de ajuste análisis factorial confirmatorio

Modelo	χ^2	g.l.	p	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	IFI	TLI
1 Factor	281,664	44	.000	.897	.846	.107	.847	.867	.868	.834
2º orden	211,053	53	.000	.933	.898	.079	.892	.916	.917	.896
2º orden mejorado	113,516	41	.000	.958	.932	.061	.938	.959	.960	.946
Clima iniciativa	92,776	14	.000	.947	.893	.109	.935	.944	.944	.916
Clima iniciativa mejorado	21,617	12	.042	.987	.971	.041	.985	.993	.993	.988
Clima seguridad psic.	27,923	5	.000	.976	.927	.098	.910	.924	.925	.848
Clima seguridad psic. mejorado	4,853	2	.088	.995	.975	.055	.980	.988	.988	.964

Figura 1. Modelo análisis factorial confirmatorio clima para la iniciativa

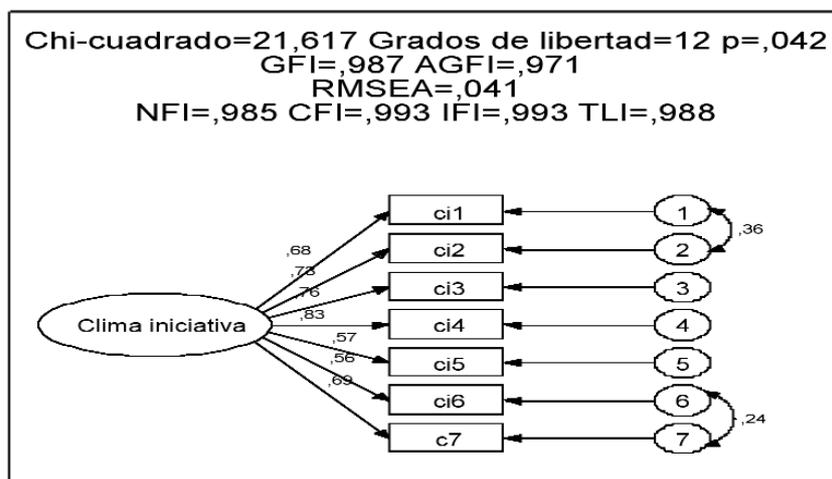
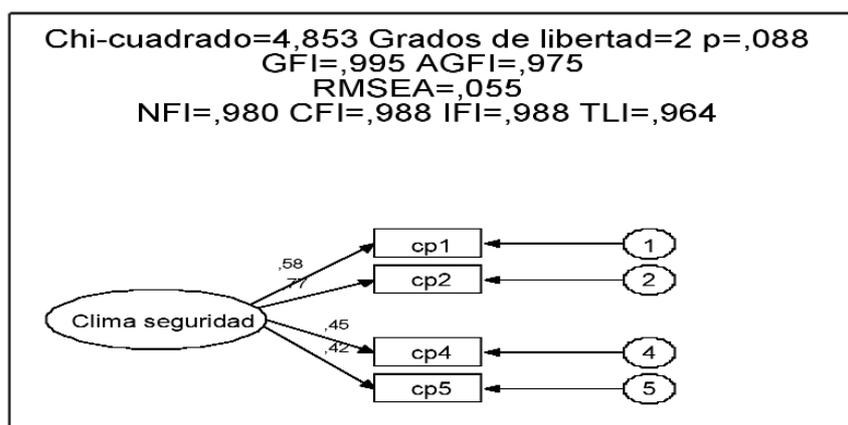


Figura 2. Modelo análisis factorial confirmatorio clima para la seguridad psicológica



los índices para cada empresa y para ambos climas analizados: para la iniciativa y para la seguridad psicológica.

Se consideran aceptables los índices superiores a .70, por lo que los grupos 1, 4 y 5 no serán tenidos en cuenta en los próximos análisis. Con estas excepciones podemos afirmar que el grado de acuerdo entre los miembros del grupo es adecuado al hablar de clima para la iniciativa. Por lo

que respecta al clima para la seguridad psicológica, el grado de acuerdo es adecuado para 4 de los 7 grupos analizados. En otros dos grupos el grado de acuerdo se aproxima al criterio mínimo de .70 con unos índices de .67 y .65

Si analizamos ahora la fiabilidad de la escala clima para la seguridad psicológica para las organizaciones que si han conseguido el acuerdo interjueces míni-

Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica al castellano y su relación con el desempeño...

Tabla 4. Índices de acuerdo intragrupal

	Organización						
	1	2	3	4	5	6	7
Clima para la iniciativa	0,85	0,87	0,74	0,86	0,77	0,89	0,96
Clima para la seguridad psicológica	0,65	0,75	0,73	0,67	0,54	0,83	0,86

mo, el coeficiente alpha de Cronbach asciende hasta .68, considerándose, ya un índice adecuado de la fiabilidad de la escala.

Para analizar la relación entre el clima para la iniciativa y el clima para la seguridad psicológica con el desempeño organizacional se han calculado las correlaciones. Tal y como se recoge en la tabla 5, las correlaciones son significativas y positivas para todos los criterios de rendimiento subjetivo y el clima para la iniciativa, con la excepción de la consecución de los objetivos nacionales y la eficiencia en la productividad.

Por lo que respecta al clima para la seguridad psicológica, las correlaciones han sido significativas y positivas tanto para los criterios objetivos como subjetivos de rendimiento, en este caso con la excepción de la consecución de los objetivos.

También se han realizado análisis de regresión para analizar la relación entre ambos factores del clima y el desempeño organizacional. Por lo que respecta al clima para la iniciativa, su relación con el rendimiento sobre los activos, criterio objetivo del desempeño organizacional no ha resultado significativa. ($F=3,406$ y $p=.066$).

Baer y Frese (2003) encontraron esta relación sólo entre empresas medianas, por lo que hemos realizado el análisis eliminando la organización número 4, que es una multinacional. En este caso, los resultados obtenidos si apoyan la hipótesis propuesta ($F=11,324$ y $p=.001$; $B=2.008$, Error típico=.597 y $Beta=.253$).

Sin embargo tomando como variable criterio la consecución de los objetivos, el clima para la iniciativa si puede considerarse predictora, resultando significativa la ecuación de regresión ($F=13,255$ y $p=.000$; $B=.394$, Error típico=.108 y $Beta=.214$).

Tabla 5. Correlaciones

	Cl. Iniciativa	Cl. Seguridad	Rendimiento activos	Objetivos			Eficiencia			
				Nacionales	Locales	Internacionales	Competitividad	Innovación	Productividad	Bienestar empleados
1.Clima iniciativa	-	.448**	.111	.081	.207**	.315**	.196**	.328**	.042	.247**
2.Clima seguridad psicológica		-	.198**	-.005	.040	.106	.189*	.177**	.189*	.213*

**p.01; *p.05

Al considerar variable criterio los cuatro criterios subjetivos de eficacia organizacional (innovación, competitividad, productividad y bienestar de los empleados), el clima para la iniciativa también ha resultado significativo como variable predictora ($F=35,351$ Y $p=.000$; $B=.131$, Error típico= $.022$ y $Beta=.338$).

Por último, se analiza el clima para la seguridad psicológica como variable predictora del desempeño organizacional. En este caso la ecuación de regresión si ha resultado significativa ($F=5,114$ y $p=.025$; $B=1,837$, Error típico= $.810$ y $Beta=.189$) para el criterio objetivo, el rendimiento sobre activos totales. En este caso, considerando la consecución de los objetivos, la ecuación no ha resultado significativa ($F=.535$ y $p=.466$). Pero si ha resultado significativa la relación entre el clima para la seguridad psicológica y los cuatro criterios subjetivos de rendimiento ($F=7,995$ y $p=.005$; $B=.072$, Error típico= $.025$ y $Beta=.244$).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo era la validación de dos escalas para evaluar el clima para la iniciativa y el clima para la seguridad psicológica. La fiabilidad de la escala clima para la iniciativa ha sido muy apropiada. Sin embargo, el coeficiente alpha de Cronbach para la escala clima para la seguridad psicológica es algo más bajo. En tres organizaciones de las estudiadas, además, el criterio de acuerdo intragrupo no ha sido el apropiado, si bien en dos de estas organizaciones esta rozando el criterio de $.70$.

La fiabilidad de la escala, tomando ex-

clusivamente las organizaciones con un acuerdo intragrupo adecuado, aumenta hasta $.68$, lo que nos lleva a pensar que la existencia de acuerdo sobre las percepciones de los miembros de la organización con respecto al clima para la seguridad psicológica no solo son extremadamente importantes, sino que las percepciones de los trabajadores con respecto al clima para la seguridad psicológica no son tan frecuentemente compartidas como lo son para el clima para la iniciativa.

Ya se ha señalado que el clima está formado por una serie de significados compartidos mediante la interacción social (Schneider y Reichers, 1983), por lo que la obtención de estos adecuados índices de acuerdo intragrupo es una prueba más de la adecuada validez de las escalas adaptadas al castellano.

Los resultados sugieren que el clima para la iniciativa y el clima para la seguridad psicológica son dos dimensiones distintas del clima. El mejor ajuste en el análisis factorial confirmatorio se obtiene al considerar las dos escalas por separado, tal y como ocurre con la escala original (Baer y Frese, 2003).

La homogeneidad obtenida en las escalas nos sugiere también que el constructo que estamos midiendo es clima. Por lo que se refiere a la formación del clima del grupo y de la organización, algunos autores han señalado que la importancia de los procesos de socialización es que dan lugar a climas (Schneider y Reichers, 1983).

A pesar de la importancia del estudio del clima remarcada por numerosos autores, el nexo entre el clima y rendimiento organizacional es extremadamente com-

plejo y confuso. No obstante, en este estudio partíamos de unas hipótesis y resultados previos de Baer y Frese (2003) para el clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica. Los resultados obtenidos son coherentes con los que encontraron estos autores. Así, ambos factores del clima se relacionan con los distintos criterios analizados de desempeño organizacional.

Una recomendación general para los directivos podría ser fomentar el clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica. Numerosos trabajos están sugiriendo que la mayor parte de los trabajos exigen iniciativa, y el clima es uno de los antecedentes de la misma, tal y como se postula en el modelo de Frese y Fay (2001).

El resultado más importante e innovador del trabajo, junto con la adaptación al castellano de los instrumentos que analizan el clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica, es la relación de estos aspectos con una variable objetiva de rendimiento de la organización. Así, hemos encontrado que los dos aspectos organizacionales de apoyo a la iniciativa: el clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica se relacionan con un criterio objetivo de desempeño organizacional, el rendimiento sobre activos. No obstante, hay que subrayar que se necesitan más estudios para analizar los antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal, utilizando medidas objetivas de desempeño y diseños longitudinales, y este estudio es una pequeña aportación en esa dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, N° 1, pp. 30-43.
- Arbuckle, J. & Wothke, W. (1999). *AMOS 4 user's reference guide*. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Baer, M. y Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative an psychological safety, process innovations an firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- Frese, M. (2001). Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. In M. Erez, U. Kleinbeck y H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a global economy* (pp. 99-110). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Frese, M. y Fay, D.(2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in The 21st Century. In B.M. Staw and R. Sutton: *Research in Organizational Behavior*, vol 23.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. y Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frese, M., Fay, D., Hilburguer, T., Leng, K. y Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability an valiity in two German samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 139-161.
- James, L. R., R. G. Demaree, G. Wolf. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *J. Appl. Psych.* 69 85-98.

Martins, E.C. y Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, N° 1, pp. 64-74.

Nystrom, H. (1990). Organizational innovation. In M.A. West y J.L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work*: 143-161. Chichester. England: Wiley.

Ostroff, Ch., Kinicky, A. y Tamkins, M.M. (2003). Organizational Culture and Climate. En Weiner, I.B. (Ed.) *Handbook of Psychology, Volume 12 Industrial and Organizational Psychology*, Borman, W.C., Ilgen, D.R. y Klimoski, R.J. (Volume Editors). Hoboken, New Jersey: John Wiley y Sons, Inc.

Palaci, F.J. (Ed). (2004). *Psicología de la Organización*. Madrid. Pearson.

Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

Silva, M. (1992). *El clima en las organizaciones*. PPU. Barcelona.

Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 24(Summer), 7-19.

Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.