

**PERCEPCIÓN DEL CLIMA DE ACEPTACIÓN DE LA DIVERSIDAD  
EN LAS ORGANIZACIONES**  
**Un estudio con líderes argentinos**

*Alejandro Castro Solano*

Alejandro Castro Solano es Doctor en psicología y Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), Buenos Aires, Argentina.

En los últimos años y debido a los cambios que han surgido a nivel mundial en las dinámicas organizacionales, los investigadores dan cada vez

mayor importancia al impacto de las variables culturales sobre las organizaciones. La globalización de los mercados, el impacto de las nuevas tecnologías de la información, el traslado de empresas a otros países y la consecuente migración de personal directivo y subalterno trae como resultado el estudio de variables relacionadas con el ambiente de trabajo (Hatch, 1993; Karahanna, Evaristo y Srite, 2005; Thomas, 2008). Las organizaciones han comprendido que para mantenerse competitivas resulta imperativo desarrollar y fortalecer un clima organizacional inclusivo conocido como clima de aceptación de la diversidad. El clima organizacional puede conceptualizarse como un constructo que tiene diferentes dimensiones y que involucra las distintas percepciones y creencias de los miembros de una organización acerca de su entorno de trabajo tanto físico como social (Dickson, Resick y Hanges, 2006). Un clima de aceptación de la diversidad enfatiza la diversidad de ideas y perspectivas, aboga por una puesta en práctica de políticas organizacionales de equidad y justicia, valorando las diferencias individuales de los miembros de una organización (Cox, 1993; Hicks-Clarke y Iles, 2000; Kossek y Zonia, 1993; Avery, Tonidandel, Morris, Hernández y Hebl, 2007). Desafortunadamente en las organizaciones actuales tan heterogéneas ese clima inclusivo muchas veces resulta una ilusión. Los miembros minoritarios son generalmente asimilados a la cultura organizacional

mayoritaria preexistente. Esto trae como resultado un sentimiento de exclusión de los mismos lo cual resulta en pobres resultados organizacionales tales como ausentismo, baja satisfacción laboral y menor productividad (Avery, McKay, Wilson, y Tonidandel, 2007; Mor Barak y Levin, 2000; O'Leary y Ickovics, 1992). Estudios recientes demuestran que aquellas organizaciones que no toman en cuenta las variables de clima organizacional a la hora de diseñar políticas de reducción de personal ven afectadas sus utilidades seriamente en el mediano plazo (Cameron, 2009).

Desde el marco de la naciente psicología positiva se ha conceptualizado a las organizaciones saludables o positivas como aquellas que promueven el bienestar de sus miembros por sobre otras cosas tales como dinero o productividad (Peterson, 2006). Este tipo de organizaciones está caracterizado por emplear personas que confían en lo que hacen, que confían en la gente con la que trabajan y que disfrutan de trabajar en ese entorno. Según Salanova (2008) una organización saludable presenta prácticas saludables, empleados saludables y resultados saludables. Luthans, Youssef y Avolio (2007) comentan que estas organizaciones están orientadas hacia el capital humano y social y rescatan el capital psicológico de sus empleados. Según Cameron, Dutton y Quinn (2003) las organizaciones positivas están regidas por una "desviación positiva" y no están basadas en la reparación del déficit. En este caso las relaciones dentro de la organización deben ser armoniosas y tanto la calidad y la ética organizacional están orientadas hacia la virtud en un espiral virtuoso creciente. Dentro de este marco de la psicología positiva la variable de aceptación de la diversidad cobra un papel central.

El clima de diversidad generalmente se evalúa mediante la percepción de los individuos que trabajan en determinada organización y de las técnicas empleadas para hacer frente a la diversidad (Knippenberg y Schippers, 2007). Landis (1990) caracteriza al clima de aceptación de la diversidad como las creencias generalizadas acerca de las normas y conductas reinantes en una organización y como los premios están relacionados con los esfuerzos de los empleados en las organizaciones. Los trabajos de Kossek y Zonia (1993) demostraron que el clima de diversidad está influenciado por las políticas organizacionales sobre la igualdad del acceso a los recursos, a las oportunidades en la organización y la percepción de los grupos menos representados. Según los autores la percepción del clima de diversidad está afectado por la posición de la persona en la jerarquía de la organización, el género y la raza. Según el modelo, las mujeres y las minorías apoyan más la diversidad que los varones y los blancos. Sin embargo los autores en su modelo no incluyeron variables de resultado organizacional (Hicks-Clarke y Iles, 2000)

El modelo de Cox (1993) señala que el clima de aceptación de la diversidad es una función de factores de nivel individual (identidad, pre-

juicio, estereotipos, y personalidad) factores de grupo (diferencias culturales, etnocentrismo, conflicto intergrupar), y factores de nivel organizacional (aculturación, interacción, sesgo institucional). Lo interesante del modelo es que está vinculado a variables de resultado de orden afectivo (satisfacción laboral, identificación con la organización y compromiso con el trabajo) y de efectividad organizacional (rendimiento en el trabajo, promociones). El modelo señala que a mayor clima de aceptación de la diversidad existe un mayor rendimiento organizacional tanto de primer nivel (ausentismo, productividad, calidad del trabajo, rotación de personal, etc.) como de segundo nivel (cumplimiento de las metas organizacionales, segmento de mercado, etc.).

El modelo de Hicks-Clarke y Iles (2000) combina dos de los anteriores y señala que un clima de aceptación de la diversidad está caracterizado por aquellas organizaciones que consideran a la diversidad como un recurso y donde los individuos con diferentes características (tanto culturales u otras) son incluidos y bien recibidos. Los autores afirman que la retención y motivación de los grupos diversos está relacionado con los resultados organizacionales tales como satisfacción laboral, compromiso con la organización y percepción de la equidad en el manejo de los recursos humanos.

El modelo de Virick, Goswami y Czekajewski (2004) afirma que la percepción del clima de diversidad tanto de mujeres como de minorías está influenciado por el tratamiento que ellas reciben en el ambiente de trabajo, la percepción de la diversidad afecta la confianza en los líderes que a su vez influencia el compromiso con la organización y en última instancia con la retención. En términos generales las minorías y las mujeres en la organización tienden a evaluar la efectividad de las iniciativas hacia la diversidad en función del clima de trabajo reinante.(Parks, Knouse, Crepau y Mc Donald, 2008).

El modelo de McKay, Avery, Tonidandel, Morris, Hernández y Hebl (2007) examina la relación entre percepción del clima de diversidad organizacional y el compromiso organizacional y la rotación de personal. Los autores encontraron que el clima de aceptación de la diversidad está negativamente relacionado con la rotación de personal de todos los grupos minoritarios estudiados (negros, hispanos, mujeres). En otro estudio, los autores verificaron que una inclinación de los líderes a favor del clima de aceptación de la diversidad tiene un correlato con buenos resultados organizacionales tales como el rendimiento laboral de los grupos minoritarios.

El clima de aceptación de la diversidad o, como lo conceptualizan otros autores, clima de igualdad de oportunidades ha sido utilizado como un indicador de la implementación de políticas a favor de la diversidad y en contra de la discriminación tanto en organizaciones civiles (Landis, Barrios, Curl, Black-Gutman y Chesterton, 2001) como militares (Dansby y Landis 1991). Dado que existen políticas internacionales acerca de la

igualdad de los derechos de las personas en determinadas organizaciones, resulta interesante desde la perspectiva subjetiva examinar el impacto de la implementación de ciertas regulaciones. En nuestra línea de investigación sobre liderazgo multicultural, necesitábamos contar con una medida del clima de aceptación de la diversidad en diferentes organizaciones en las que participan líderes que tienen a cargo personal de diferentes características culturales o subordinados con líderes culturales diversos, situación cada vez más común en las organizaciones modernas. Como reseñamos, un mayor clima de aceptación de la diversidad está relacionado con mejores resultados organizacionales. En idioma español no contamos con pruebas de estas características que evalúen este constructo. Asimismo examinadas las pruebas al uso en idioma inglés no se adaptan a nuestras características culturales, muchos ítems especialmente los relacionados con etnicidad no son características comunes en nuestro medio cultural. Por lo tanto los objetivos de esta investigación son:

1. Construir y validar una escala de aceptación del clima hacia la diversidad
2. Examinar diferencias individuales según tipo de líder (cultural/no) sexo y tipo de empresa

## **Método**

### *Participantes*

Formaron parte de este estudio 374 personas (230 hombres y 144 mujeres) residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ( $n = 231$ , 61,8 %) y en el conurbano bonaerense ( $n = 75$ ; 20,1 %) mientras que los restantes manifestaron residir en provincias del interior del país o en extranjero ( $n = 68$ ; 18,1 %). Los hombres tenían un promedio de 43 años ( $DT = 11,51$ ) mientras que las mujeres tenían en promedio 41 años ( $DT = 10,5$ ). Todos ellos poseían personal a cargo y refirieron estar desempeñándose en grandes empresas o multinacionales ( $n = 162$ ; 43,3 %), en empresas medianas ( $n = 119$ , 31,8 %) y en pequeñas empresas ( $n = 88$ ; 23,8) existiendo un pequeño porcentaje de sujetos que no brindaron datos respecto de su ámbito de trabajo ( $n = 5$ ; 1,3 %).

Respecto del nivel educativo, la mayoría refirió poseer estudios universitarios completos ( $n = 142$ ; 38 %), estudios de postgrado completos ( $n = 73$ ; 19,5 %) mientras que el resto de la muestra ( $n = 159$ ; 42,5 %) informó tener estudios terciarios (completos e incompletos) y universitarios incompletos. Respecto del nivel socioeconómico, la mayor parte de los encuestados afirmó estar dentro de clase media ( $n = 193$ ; 51,6 %) o media alta ( $n = 162$ ; 43,3 %). Asimismo, la mayoría de los líderes ( $n = 241$ , 64,4%) manifestaron haber migrado a otros países para desempeñar su trabajo mientras que el 35,6 % restante ( $n = 133$ ) no se desempeñó como líder en otras culturas.

Finalmente, los encuestados han reportado tener un promedio de 22 personas a cargo (DT = 42,8).

### *Instrumentos*

*Clima de aceptación de la diversidad CLIAD* (Castro Solano, 2008). Este instrumento consta de 18 ítems los cuales miden la percepción que las personas tienen respecto del grado en que en la organización acepta la inclusión de personas con diversas creencias culturales y religiosas, entre otras. El formato de respuesta es de tipo Likert con cuatro opciones de respuesta que van desde falso hasta verdadero. Los ítems reflejan conductas y actitudes referidas a los manejos habituales que se llevan a cabo en las organizaciones con personas con diferentes orientaciones religiosas, culturales, sexuales, entre otras (por ejemplo, "Los directivos generalmente se toman más tiempo para hablar si en el público hay personas de otras nacionalidades o culturas"). Posee una única dimensión en la cual, si se obtiene una puntuación alta, implica que la persona percibe que hay mayor grado de aceptación a la diversidad y si la puntuación es baja implica que la persona percibe que en la organización hay menores niveles de tolerancia a la diversidad. La escala final, después de realizados los análisis de depuración de elementos, quedó constituida por 13 ítems.

*Organizational Description Questionnaire* (Bass y Avolio, 1992). Este cuestionario consta de 28 ítems que se responden por verdadero o falso y está diseñado para la evaluación del tipo de cultura organizacional, según el modelo de Bass (1998). La cultura organizacional (Bass y Avolio, 1992) es entendida como los valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Estos "esquemas" son generalmente creados por los miembros fundadores de las instituciones y los primeros líderes. Los miembros de un determinado entorno desarrollan en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes. Este núcleo de valores compartidos configura un modo de pensar que influye tanto en actitudes y conductas de miembros y de grupos. La prueba ODQ permite caracterizar a los entornos organizacionales como predominantemente transformacionales (organizaciones flexibles, informales, dinámicas, se alienta el crecimiento y el trabajo en equipo) o transaccionales (relaciones contractuales, estructuras burocráticas, compromiso a corto plazo, la cooperación depende de la negociación, etc). Raramente existen culturas organizacionales puras. La prueba permite obtener una puntuación de cultura transformacional y otro independiente de cultura transaccional. Según los autores la combinación de las puntuaciones caracteriza a las organizaciones en 9 tipos diferentes. Para los propósitos de este estudio se agruparon los tipos de cultura en 2 estilos: 1) Cultura transformacional y 2) Cultura transaccional. Se uti-

lizó una adaptación local previamente validada en organizaciones argentinas (Nader, Lupano Perugini, Castro Solano, 2006)

*Bienestar Laboral.* Se administró una escala de 12 ítems cuyo objetivo es evaluar el bienestar autopercibido en el trabajo en virtud de dos ejes: 1) Ansiedad-satisfacción y 2) Depresión-entusiasmo, derivados del modelo de Warr (1990) y considerando las aportaciones de Watson y Tellegen (1985). La misma tiene como consigna indicar en una escala de 1 (nada) a 6 (mucho) el grado en que el trabajo le hizo sentir al participante, en la última semana, diferentes estados anímicos evaluados a través de adjetivos, tales como tenso, nervioso, preocupado, calmado, satisfecho, etc. La fiabilidad total de la escala es de  $\alpha = .89$

### *Procedimiento*

Los instrumentos antes descriptos formaban parte de una batería de pruebas que se administró en diferentes organizaciones con el propósito de obtener información acerca de las competencias multiculturales y los estilos de liderazgo. Los protocolos fueron administrados por estudiantes avanzados de la carrera de psicología de una universidad situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires los cuales se encontraban realizando sus prácticas profesionales en el área de investigaciones. Tenían como instrucciones administrar la batería de pruebas a personas que se encontrasen trabajando con personal a cargo, es decir, que fueran líderes sin importar el nivel jerárquico en el que se encontraran dentro de la institución y que además hubieran tenido, preferentemente, la experiencia de haber viajado y trabajado en culturas diferentes a la de su origen. La supervisión de las tareas estuvo a cargo de una investigadora formada. Una vez completadas la administración y depuración de los datos se procedió a los análisis estadísticos. Los mismos fueron analizados con el paquete SPSS versión 11.0

## **Resultados**

### *Características psicométricas del instrumento CLIAD*

*Evidencias de validez de contenido.* Siguiendo como modelos las pruebas para evaluar diversidad e igualdad de oportunidades en las organizaciones, se consideraron cuatro aspectos relativos a la diversidad en las organizaciones argentinas (en relación a las mujeres, a la edad, a la religión y a las diferencias culturales). Se excluyeron deliberadamente aspectos relacionados con la diversidad comunes en otros países (e.g. etnicidad, raza), pero no relevantes al contexto local. Se redactaron seis ítems correspondientes a cada una de las cuatro dimensiones consideradas. Se incluyeron en el protocolo aquellos ítems en los que por lo menos cinco de los siete jueces consultados consideraron que el ítem era adecuado para cada una de las dimensiones. De este proceso se eliminaron 5 ítems. Se hicieron además correcciones a la

redacción de los mismos en función de las indicaciones de los jueces y de los líderes entrevistados. El protocolo al cual se le realizaron los análisis constaba de 19 elementos.

*Análisis preliminar de los ítems de la prueba, fiabilidad y descriptivos.* Para poder determinar si los ítems diferenciaban entre alta y baja percepción de clima de aceptación de la diversidad se procedió a establecer una puntuación total para cada participante en el CLIAD tomando en cuenta las respuestas a los 19 ítems. Luego se dividieron los sujetos en dos grupos identificando aquellos que tenían una puntuación alta en clima de aceptación de la diversidad y aquellos que tenían una puntuación baja. Se utilizó la distribución de puntuaciones totales comentadas y se dividió a la muestra total tomando como puntuaciones de corte el percentil 25 y el 75 para garantizar que ambos grupos sean lo más diferentes posible y al mismo tiempo tuvieran un número de sujetos adecuado (Hogan, 2004). Este procedimiento garantiza que los reactivos tuvieran el máximo de discriminación posible entre los sujetos que percibían alto y bajo clima de aceptación de la diversidad, eliminándose en este paso ítems con bajo poder de discriminación. Para ello se analizaron las correlaciones entre cada ítem y una nueva variable dicotómica (alta/baja percepción de clima de aceptación de la diversidad) creada a partir de los grupos conformados por la puntuaciones de corte citadas. El criterio utilizado fue la eliminación de los reactivos que tuvieran una correlación menor a .15 con la puntuación total de la escala. Se eliminaron en este paso 6 ítems. Luego de este procedimiento la fiabilidad de la escala fue considerablemente buena alcanzando un valor de  $\alpha = .90$ . La versión final del CLIAD quedó constituida por 13 ítems. La puntuación promedio para esta muestra fue de 24.7 (DT = 9.09), sobre un total de 52 puntos que pueden obtener las personas en esta prueba.

#### *Evidencias de validez factorial*

*Análisis factorial exploratorio.* Teniendo como objetivo estimar la validez de la prueba, se efectuaron análisis factoriales exploratorios de primer grado, utilizando el método de análisis de componentes principales con rotación tipo Varimax. Se verificó previamente que los datos fueran adecuados para este tipo de análisis (Test de esfericidad de Bartlett = 2096,29,  $p < .0001$ ; Índice Kaiser Meyer Olkin = .91). Se obtuvo una solución factorial de 13 ítems compuesta por dos factores que explicaban el 56 % de la varianza. Los ítems se agruparon en dos dimensiones que teóricamente no pudieron diferenciarse, dado que ambas estaban en relación con la percepción de un clima social de baja aceptación de la diversidad. Cada dimensión estaba constituida por ítems referidos a los cuatro aspectos de la diversidad considerados. Por lo tanto esta solución no se utilizó para diseñar subescalas de la CLIAD. Considerando este resultado y tomando en cuenta que la fiabilidad de la escala total era

significativamente elevada, se consideró una puntuación total para los análisis siguientes.

#### *Evidencias de la validez de criterio*

*Validez convergente.* Para evaluar la validez convergente del instrumento, se calcularon las correlaciones entre el CLIAD y las dimensiones de otra prueba que mide tipo de cultura organizacional. Según la teoría de la cultura organizacional propuesta por Bass y Avolio (1992), las culturales transformacionales son más proclives a la diversidad, en cambio en las culturas más transaccionales resulta menos frecuente la aceptación de la diversidad. Los resultados muestran que existen correlaciones moderadas significativas entre el CLIAD y la dimensión cultura organizacional transformacional del ODQ ( $r = 0,35$   $p < .001$ ) y correlaciones negativas con la dimensión cultura transaccional ( $r = -0,23$   $p < .01$ ).

Como paso siguiente se hipotetizó que aquellas personas que trabajan en culturas organizacionales en las cuales existe una mayor aceptación de la diversidad percibirían mayor bienestar en el trabajo, que aquellas que trabajaban en culturas con menor aceptación de la diversidad. Para ello se calcularon las correlaciones entre la satisfacción en el trabajo y el CLIAD. Se obtuvieron correlaciones moderadas y significativas que denotan que aquellos líderes que perciben un clima de aceptación de la diversidad son los más satisfechos ( $r = 0,44$   $p < .01$ ).

#### *Análisis de diferencias individuales según tipo de empresa, sexo y tipo de liderazgo*

Para determinar si existían diferencias en la percepción de la aceptación de la diversidad según el tipo de empresa, se efectuó un Análisis de la Varianza de una dirección (ANOVA One Way) con contraste post hoc Tukey ( $F = 1,26$ ,  $gl = 2$ , ns.). Los resultados mostraron que no existen diferencias en la percepción según el tipo de empresa considerado.

En cuanto a las diferencias según sexo, se llevó a cabo un análisis de la varianza de una dirección obteniéndose diferencias significativas a favor de las mujeres ( $F = 3.98$ ,  $gl = 1$ ,  $p < .05$ ). Las mujeres líderes evaluadas percibían un mayor clima de aceptación de la diversidad ( $M = 49.16$ ;  $DT = 7.56$ ) comparados con sus pares masculinos ( $M = 47.63$ ;  $DT = 7.86$ ).

En cuanto a las diferencias según si el líder, se desempeñó en asignaciones en el exterior comparados con aquellos que no tuvieron oportunidad de liderar extranjeros, se calculó el mismo tipo de análisis y no se encontraron diferencias significativas entre ambos grupos. ( $F = 1.52$ ,  $gl = 1$ , ns.).

## **Discusión**

El presente trabajo intentó desarrollar una escala corta y de fácil administración para la evaluación del clima de aceptación de la diversidad. Los resultados obtenidos permiten afirmar que se trata de un instrumento con buenas propiedades psicométricas (confiabilidad y evidencias de validez) especialmente las referidas a la validez externa. Se ha podido verificar que las culturas organizacionales más transformacionales en las que predomina la flexibilidad, se alienta el crecimiento, el trabajo en equipo y la igualdad de sus miembros son más proclives a sostener un clima de aceptación de la diversidad. En cambio en aquellas organizaciones más burocráticas y estructuradas en las que predomina el cumplimiento firme de lo establecido y las relaciones personales están basadas en la negociación predomina un clima de baja aceptación de la diversidad. En la misma línea, el clima de aceptación de la diversidad correlaciona positivamente con el bienestar laboral percibido. Por lo tanto es posible afirmar que el clima de diversidad es más característico de organizaciones saludables (Salanova, 2008).

En cuanto a las diferencias individuales encontradas, se pudo observar que las mujeres eran más proclives a percibir un clima de mayor aceptación en comparación con los varones. Este hallazgo es consistente con la literatura sobre clima organizacional, ya que las minorías en una organización tienden a evaluar más positivamente las iniciativas relacionadas con la diversidad (Virick, Goswami y Czekajewski, 2004). En nuestro caso las mujeres estudiadas eran líderes y tenían personal a cargo, tratándose por lo tanto de una minoría aún hoy con difícil acceso a ciertos puestos jerárquicos, como bien lo señala la literatura sobre liderazgo y género (Cuadrado y Morales, 2007; Cuadrado, Morales y Recio, 2008).

No se observaron diferencias individuales según el tipo de empresa, ni según el líder haya viajado al exterior o haya liderado extranjeros. Es probable que el clima de diversidad sea característico de determinadas culturas organizacionales y no esté en relación con el tipo de empresa. En este caso es posible encontrar grandes organizaciones tanto con un alto o con un bajo clima de aceptación de la diversidad (Landis, 1990; Landis, Dansby y Tallarigo, 1996).

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo respecto de la estructura interna de la prueba no se pudo verificar su validez interna, ya que los análisis factoriales arrojaron resultados poco interpretables. El diseño de la prueba se hizo teniendo en mente cuatro diferencias frecuentemente encontradas en organizaciones locales (edad, género, religiosas y culturales). Los ítems no se distribuyeron en cuatro grupos de diferencias según lo esperado, sino que la percepción de la diversidad fue mucho más difusa encontrándose en la solución bifactorial analizadas elementos referentes a los cuatro grupos de diferencias en los dos factores estudiados. Este hallazgo no es congruente con la literatura

internacional sobre clima de igualdad de oportunidades. En un estudio realizado por Landis, Barrios, Cur, Black-Gutman y Chesterton (2001) los autores encontraron tres factores en ocasión de aplicar el MEOCS (clima de igualdad de oportunidades) en muestras de estudiantes universitarios australianos, estadounidenses e indios (un factor relacionado con conductas positivas, otro relacionado con discriminación de las autoridades y otro relacionado con conductas sexistas y racistas). Este hallazgo lleva a pensar, en primer lugar, que es posible que el clima de aceptación de la diversidad tenga fuertes variaciones regionales, ya que no se ha aplicado hasta la fecha en países latinoamericanos.

Otra limitación del estudio es que solamente se contó con la percepción de líderes y no se analizó la percepción de subordinados. Dada la naturaleza del trabajo, estos líderes eran de alto nivel en su mayoría. Se supone que los líderes registran una percepción más sesgada que la de los empleados respecto de algunos resultados organizacionales, ya que además de ocupar una posición de privilegio participan en las políticas y en la construcción del clima organizacional de la organización que lideran. En otros estudios sobre liderazgo y cultura organizacional se encontraron resultados similares (Castro Solano, 2006; Castro Solano y Lupano Perugini, 2005).

Investigaciones futuras deberán generalizar los resultados encontrados en poblaciones de subordinados sin personal a cargo y en organizaciones donde se hayan puesto en marcha políticas a favor de la diversidad comparadas con aquellas en las que no se haya implementado.

**Nota:** Proyecto de investigación financiado por el CONICET. Proyecto de investigación plurianual 112-200801-00473, Buenos Aires, Argentina.

## **Referencias**

- Avery, D.R.-McKay, P.F.-Wilson, D.C.-Tonidandel, S. (2007): Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60 (4), 875-902
- Bass, B. (1998): *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. New York: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B.-Avolio, B. (1992): *Organizational Description Questionnaire*. California: Mindgarden
- Cameron, K. (2009, octubre): Positive psychology leader series. Documento presentado en Conference of International Association of Positive Psychology, Philadelphia, EE.UU.
- Cameron, K.-Dutton, J.-Quinn, R. (2003): *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett Koehler Publisher Inc.
- Castro Solano, A.-Lupano Perugini, M. (2005): Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109

- Castro Solano,A.(2006): Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22 (1), 89-97
- Cox,T.(1993): *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cuadrado,I.-Morales,J.F.(2007): Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), 183-202.
- Cuadrado,I.-Morales,J.F.-Recio,P.(2008): Women' access to managerial position: An experimental study about leadership styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (1), 55-65.
- Dansby,M.R.-Landis,D.(1991): Measuring equal opportunity in the military environment. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 389-405
- Dickson,M.-Resick,C.-Hanges,P.(2006): When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 351-364
- Hatch,M.J.(1993): The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693
- Hicks-Clarke,D.-Iles,P.(2000): Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324-345
- Hogan,T.(2004): *Pruebas Psicológicas. Una introducción Práctica*. México: El Manual Moderno.
- Karahanna,E.-Evaristo,J.R.-Srite,M.(2005): Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. *Journal of Global Information Management*, 13 (2), 1-20
- Knippenberg,D.V.-Schippers,M.C.(2007): Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Kossek,E.E.-Zonia,S.C.(1993): Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61-81.
- Landis,D.(1990): *Military Equal Opportunity Climate Survey: Reliability, construct validity and preliminary field test*. Oxford: University of Mississippi, Center for Applied Research Evaluation.
- Landis,D.-Dansby,M.-Tallarigo,R.(1996): Use of equal opportunity in intercultural training. En: D. Landis y R. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2<sup>nd</sup> Edition, pp. 244-263). Thousand Oaks, CA: Sage
- Landis,D.-Barrios,B.-Curl,L.S.-Black-Gutman,D.-Chesterton,P.(2001): The cross cultural generality of equal opportunity climate: A study of college students. *International Education*, (Spring), 5-18
- Luthans,F.-Youssef,C.-Avolio,B.(2004): *Psychological Capital. Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press
- McKay,P.F.-Avery,D.R.-Tonidandel,S.-Morris,M.A.-Hernandez,M.-Hebl,M.R.(2007): Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60, 35-62
- Mor Barak,M.E.-Levin,A.(2002): Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work-Family*, 5(2), 133-157.
- Nader,M.-Lupano Perugini,M.-Castro Solano,A.(2006): Adaptación y validación del Organizational Description Questionnaire (Bass y Avolio, 1992). Un estudio con población civil y militar. *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Perú*, 24 (2), 151-173
- O'Leary,V.E.-Ickovics,J.R.(1992): Cracking the glass ceiling: Eliminating stereotyping and isolation. En U. Sekaran y F. Leong (Eds.). *Womanpower: Managing in times of demographic turbulence* (pp. 7-30). Beverly Hills, CA: Sage

- Parks,K.-Knouse,S.-Crepeau,L.-Mc Donald,D.(2008): Latina perceptions of diversity climate in the military, *The Business Journal of Hispanic Research*, 2 (3), 48-61.
- Peterson,C.(2006): *A power in positive psychology*. New York: Oxford University Press
- Salanova,M. (2008): Organizaciones positivas saludables: Una aproximación desde la psicología positiva. En: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Thomas,D.(2008): *Cross-cultural management. Essential Concepts*. Londres; Sage.
- Virick,M.-Goswami,R.M.-Czekajewski,A.(2004): Diversity climate: A reality check. *Proceedings of the Academy of Management*, H1-H6
- Warr,P.(1990): The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 193-210
- Watson,D.-Tellegen, A.(1985): Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235

**Apéndice**

**Clima de aceptación de la diversidad (CLIAD)**

Instrucciones: Con los ítems siguientes exploramos el clima organizacional predominante en la institución donde Ud. trabaja. Si la afirmación resulta VERDADERA para su organización haga una cruz en la casilla correspondiente, si resulta FALSA para su organización coloque una cruz donde corresponda. Emplee el mismo procedimiento si considera que la frase es PARCIALMENTE FALSA ó PARCIALMENTE VERDADERA para su institución.

En mi organización...	Falso	Parcialmente Falso	Parcialmente Verdadero	Verdadero
1. Algunos piensan que un mayor porcentaje de mujeres haría descender la productividad general de la organización				
2. Se piensa que las personas más jóvenes están menos calificadas que las más grandes para hacer las tareas.				
3. En términos generales las personas que tienen creencias religiosas muy diferentes a las del grupo mayoritario no hacen tan bien las tareas como el resto.				
4. Las personas de otras nacionalidades no tienen tan buen rendimiento en las tareas como los argentinos				
5. Si hubiera más diversidad en cuanto a los credos religiosos de los miembros descendería la producción.				
6. Algunos piensan que un mayor porcentaje de personas de otras nacionalidades entre sus miembros haría descender la productividad general de la organización				
7. Si una mujer se quejara de que alguien "la acosó sexualmente" probablemente se diga "Las mujeres son muy sensibles"				
8. Una persona de menor edad no tiene las mismas oportunidades de progreso que una de mayor edad				
9. En secreto se hacen bromas respecto de las personas con creencias religiosas diferentes de las del grupo mayoritario				
10. Es frecuente escuchar bromas respecto de personas de otras nacionalidades o culturas.				
11. Se hacen frecuentemente bromas respecto de las personas "novatas" comparadas con las que llevan más tiempo en la institución.				
12. Las personas de mayor cargo favorecen a aquellas que tienen sus mismas creencias religiosas				
13. Resulta lógico que las personas de otras nacionalidades tengan asignadas tareas diferentes				