



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera Licenciatura en Comercialización

Revisión Bibliográfica:

CLIMA ORGANIZACIONAL

<u>Alumno:</u>	Laura Flores
<u>Email:</u>	mynameislauraf@gmail.com
<u>Domicilio:</u>	Rivadavia 293, Roldan
<u>Teléfono:</u>	4961303
<u>Tutor de contenidos:</u>	Mg. Lic. Ana María Trottini
<u>Tutor Metodológico:</u>	Prof. Ps. Laura M. Berizzo

Diciembre 2014

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES.....	5
DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	9
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
1.FORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
MOMENTO DE LA FUNDACIÓN.....	12
MOMENTO DE LA EXPANSIÓN.....	12
2.CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	15
PROCESO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	16
3.FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	22
4.MOTIVACIÓN.....	23
5.JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....	27
6.LIDERAZGO.....	27
7.TEORÍA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	28
TIPOLOGÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	32
CONSIDERACIONES FINALES.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	36

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta revisión bibliográfica es brindar un análisis integral y sistemático del fenómeno denominado clima laboral u organizacional, a partir de las distintas visiones de los autores que tratan dicho tema. Se describen y analizan las principales consideraciones que una empresa debe tener presente en el monitoreo y control de esta actividad para la obtención de ventajas competitivas de carácter sostenible.

Desde hace ya unas décadas se empezó a observar la importancia que tiene, desde el punto de vista ambiental y económico, la gestión responsable y adecuada del clima laboral en las empresas.

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Silva Vázquez (1992)¹, señala que se considera como punto de introducción el estudio de Halpin y Croft (1963)² acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin (1951)³, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Por tanto, no es de extrañar que en las investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima organizacional aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. Lewin denomina *atmosfera psicológica* al fenómeno resultante de esa interacción. En 1950 Cornell⁴ define el clima como

¹ SILVA VÁZQUEZ, M. Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. p. 444

² Ibídem.

³ En WILLIAMS RODRÍGUEZ, V. Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. p. 12

⁴ Ibídem. p. 18

el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este concepto, como tal no se elaboró hasta la década de 1960.

Edel Navarro, García Santillán y Casiano Bustamante (2007)⁵, encuentran los orígenes de la preocupación por el clima organizacional en los principios de la corriente cognitiva en psicología, a raíz del agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye sobre la realidad. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos donde la psicología tenía injerencia, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

⁵ EDEL NAVARRO et al. Clima y compromiso organizacional. p. 31

ANTECEDENTES

Los orígenes del Desarrollo Organizacional se sitúan en el año 1924, cuando las investigaciones de psicología aplicada al trabajo permitieron descubrir la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Bennis (1966)⁶, ubica en el año 1958 la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de *adiestramiento de sensibilidad*, dinámica de grupo, etc., con personas pertenecientes a la misma empresa, no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió concretamente a partir de 1962 con un conjunto de ideas al respecto del ser humano, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Sus orígenes pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran: la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del ser humano moderno y de la organización con base en la dinámica motivacional, pues los objetivos de los individuos no siempre se conjugaban con los objetivos organizacionales, llevando a los miembros de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retardaba y muchas veces impedía el alcance de los objetivos de la organización; así como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

A finales del siglo XX la humanidad ingresa en una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales, todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza; desde esta visión se

⁶ En BOADA-GRAU Y FICAPAL-CUSÍ. Salud y Trabajo: los nuevos y emergentes riesgos psicosociales. p. 31

valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes.

En los últimos años, los trabajadores en general han mostrado insatisfacción respecto al clima organizacional imperante en las empresas, lo que constituye un factor de preocupación para muchos gerentes; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial atención a su personal. La productividad es el principal problema al que se enfrenta una organización y el talento humano es una parte decisiva de la solución. El factor económico es indispensable pero no principal, siendo importante atender las necesidades de participación en la toma de decisiones, para generar oportunidades de realización personal. El clima laboral, influye en forma determinante en diferentes aspectos como: bienestar psicológico, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los constantes cambios que se presentan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, obligan a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos en esta realidad global sumamente competitiva, debiendo implementar constantemente sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser más productivas y rentables. La evolución de las telecomunicaciones a nivel nacional, ha determinado que el talento humano que trabaja dentro de las mismas esté sujeto a grandes cambios y aprendizajes, lo que involucra una capacitación constante que vaya de la mano con el avance tecnológico.

La psicología social es una disciplina social, según Sánchez (2002)⁷, integrada por elementos de la psicología y la sociología. Esta ciencia estudia el comportamiento interpersonal de los seres humanos en contextos específicos. Siendo el entorno laboral, un contexto específico de interacción humana, la psicología social de las organizaciones aborda el estudio de las personas dentro de las mismas.

⁷ En VEGA, D. et al. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). p. 330

Munduate (1997)⁸ establece que las organizaciones no se constituyen de modo natural como la familia, sino que los sujetos se acoplan y vinculan en función de aspectos organizacionales específicos. Las ideas desarrolladas por Grosso (2005)⁹ sobre la existencia de coaliciones y sus relaciones de poder en el marco de la cultura organizacional, se pueden inscribir dentro de esta explicación. También Argyris (1958)¹⁰ indica que los individuos se suman a la organización por unas necesidades personales que muchas veces no coinciden con las de la organización misma.

Silva Vázquez (1992)¹¹, Jaime Santana y Araujo Cabrera (2007)¹², coinciden en señalar el punto de partida del estudio sistemático del clima organizacional en las investigaciones de Lewin a fines de la década de 1930. Lewin (1939)¹³, señala que el comportamiento de un individuo en la organización, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que percibe su clima de trabajo. Los autores ya citados, indican el momento en que el término *clima* se instala en la literatura a partir de los estudios de Lewin, como vínculo entre la cultura y el ambiente.

La década de 1960 marcará el inicio de un fuerte interés sobre el tema. Como fue señalado anteriormente, la preocupación sobre el clima en las organizaciones escolares impulsará la investigación en el área. El artículo "*The organizational climate of schools*", publicado por Halpin y Croft (1963)¹⁴, será el primero.

Durante esta etapa, los trabajos señalaron relaciones entre el clima laboral y los resultados de la organización: Morse y Reimer (1956), Likert (1961) y Katz y Khan (1966)¹⁵. Morse y Reimer¹⁶ abordaron la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, encontrando que en

⁸ Idem.

⁹ GROSSO, F. Claves para el desarrollo de la empresa. p. 133

¹⁰ En SILVA VÁZQUEZ, M. op. cit., p. 444.

¹¹ Idem.

¹² JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. Clima y cultura organizacional: dos constructos para explicar el mismo fenómeno. p. 296

¹³ Idem.

¹⁴ En SILVA VÁZQUEZ, M., op. cit., p. 444.

¹⁵ En JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit., p. 297.

¹⁶ Idem.

aquellas empresas donde los procesos eran poco participativos, los empleados no desarrollaban lealtad, interés, ni actitudes para el trabajo. Posteriormente, los estudios de Likert (1961), y luego Katz y Khan (1966)¹⁷ demostraron que el clima laboral tiene importantes consecuencias sobre los empleados.

Como señalan Santana y Araujo (2007)¹⁸, en las décadas de 1960 y 1970 la preocupación de los investigadores radicó en delimitar el concepto de clima organizacional e identificar sus causas. Durante los años 80, la investigación sobre el concepto de *cultura organizacional* desplazó a la de clima laboral del lugar principal que tenía, y la Antropología se convirtió en el principal referente disciplinar quitando protagonismo a la Psicología.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Ibídem.

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

En este apartado se presentan diferentes aproximaciones al concepto *clima laboral* relevadas en la bibliografía consultada.

Vega et al. (2006), consideran *“esencialmente, la incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.”*¹⁹

Lewin (1951) *“El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.”*²⁰

Argyris (1958) lo define como el *sistema viviente*, la personalidad de esa organización.²¹

Halpin y Croft (1963) *“el clima es a la organización lo que la personalidad al individuo”.*²²

Litwin y Stringer (1968) *“El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.”*²³

Forehand y Hilmer (1964) sostienen que el clima laboral es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una organización laboral de otra. Esto incluye las normas, la dirección y las finalidades de la empresa.²⁴

¹⁹ VEGA, Diana et al. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). p. 332

²⁰ En VEGA, Diana et al. op. cit., p. 332

²¹ En SILVA VÁZQUEZ, M., op. cit., p. 444.

²² En JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit., p. 299

²³ En VEGA, Diana et al. op. cit., p. 333

²⁴ En JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit.

Pace (1968) *“El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.”*²⁵

Silva Vázquez (1992) señala que el clima es una construcción psicosocial relacionada con las características de los individuos y con la naturaleza del contexto.²⁶

Litwin y Taguiri (1968), desarrollan la idea de *calidad perdurable del ambiente* interno de la organización *“que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de una organización.”*²⁷

Dessler (1979) *“El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.”*²⁸

Reefe (1990) indica que el clima organizacional *“es un patrón relativamente persistente de percepciones compartidas acerca de las características de una organización y sus miembros.”*²⁹

Según Guillén Mondragón y Aduna Mondragón (2008)³⁰, el clima laboral hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo.

²⁵ En VEGA, Diana et al. op. cit.

²⁶ SILVA VÁZQUEZ, M., op. cit., p. 449

²⁷ En JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit., p. 300

²⁸ En VEGA, Diana et al. op. cit., p. 334

²⁹ En JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit., p. 301

³⁰ GUILLÉN MONDRAGÓN, I. y ADUNA MONDRAGÓN, A. La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional... p. 53

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Jaime Santana y Araujo Cabrera (2007)³¹, encuentran en la opinión de distintos autores relevados, una relación directa entre clima y cultura organizacional: Hofstede (1998), Schneider (2000), Peterson y Spencer (1990), Moran y Wolkwein (1992), Taguiri (1968), Keefe (1993), entre otros.

Grosso (2005)³², entiende a la cultura como *una forma de ser colectiva*, un modo de ser no formalizado, constituido por las experiencias, vivencias, aprendizajes y valores que cada miembro aporta a la organización. En el mismo sentido, Trice y Beyer (1993)³³, proponen que la cultura incluye las creencias, las normas o valores compartidos por grupos de individuos. Grosso (2005)³⁴ afirma también, que ante la decisión de introducir cambios importantes en la cultura de la organización, la dirección de la empresa se enfrenta a un factor crítico: la reacción de la gente.

Hofstede (1998)³⁵, apela a la metáfora del iceberg, identificando el clima organizacional con la parte superficial del iceberg de la cultura organizacional. Los valores, creencias y asunciones, serían la parte profunda del iceberg.

Como toda forma de cultura, la cultura organizacional se expresa de diversas maneras. Según Grosso (2005)³⁶, las expresiones pueden ser *positivas* o *negativas*. Para el autor, las expresiones positivas facilitan el trabajo, agregan valor a los procesos o disminuyen costos; por otro lado, las expresiones negativas se traducen en egoísmo, irresponsabilidad y enfrentamientos. El autor también advierte sobre un efecto de acumulación o raigambre de un tipo negativo de esas expresiones.

³¹ JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit., p. 303

³² GROSSO, F. op. cit. p. 131

³³ JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit. p. 301

³⁴ GROSSO, F. op. cit. *Ibíd.*

³⁵ JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit. p. 306

³⁶ GROSSO, F. op. cit. p. 132

Para Keefe (1993)³⁷, el clima puede ser entendido en la práctica como una medida de la cultura, como medida de la percepción compartida de la cultura por sus miembros.

Guillén Mondragón y Aduna Mondragón (2008)³⁸, afirman que la cultura y el clima organizacional están intrínsecamente vinculados. La cultura es la base donde el clima se define y explicita. Las autoras definen esta relación como un factor clave en el logro o fracaso de la productividad individual y colectiva.

Establecida la estrecha relación entre clima y cultura, resulta importante desarrollar algunos aspectos de la cultura organizacional para luego abordar las formas en que estos elementos fundan y dan forma al clima de la empresa.

1. FORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Grosso (2005)³⁹ diferencia la formación de la cultura organizacional en dos momentos de la vida de la empresa: su fundación y su expansión. Las tensiones y la manera en que esas tensiones se resuelven son explicadas en clave política.

Momento de la fundación

Señala el autor que cuando los fundadores dan nacimiento a una empresa, forman el embrión de lo que será su cultura, dado que ellos ya poseen valores, comportamientos y una forma de ser particular. Esta cultura funcionará como un filtro para la incorporación de personal, propiciando la formación de un *núcleo* de empleados antiguos y cercanos al fundador.

El mismo Grosso, antes citado, indica que este *núcleo* de confianza es el grupo de individuos que detenta el mayor poder real dentro de la organización y los denomina *coalición dominante*. Por lo que todo intento de cambio

³⁷ JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. op. cit. p. 305

³⁸ GUILLÉN MONDRAGÓN, I. y ADUNA MONDRAGÓN, A. op. cit. p. 52

³⁹ GROSSO, F. op. cit. p. 133

importante en la cultura de la empresa, implicará el desplazamiento de esta coalición.

Momento de expansión

Cuando la empresa se expande, el papel del grupo fundador en la incorporación de nuevo personal se vuelve indirecto. Como consecuencia, se incorporan nuevos integrantes que sumarán matices propios, dando nacimiento a lo que Grosso denomina *periferia cultural*.

Como indica el autor, las personas tienden a formar grupos dentro de la empresa, cohesionados por patrones culturales específicos. Así nacen las *subculturas*, y los *referentes* dentro de las cuales ejercen cierto liderazgo. Los referentes de las distintas subculturas (“los de sistemas”, “los de finanzas”, “los de mantenimiento”, etc.), se relacionan entre sí formando alianzas informales, que Grosso denomina *redes de poder* o *coaliciones secundarias*.

La bibliografía revisada indica la importancia que estas dinámicas de relación tienen sobre el clima laboral. En este sentido, Silva Vázquez (1992)⁴⁰, afirma que las relaciones interpersonales son la determinante principal del clima de la organización.

Cuando se hace necesario producir cambios profundos en la organización, debido a la necesidad de la empresa de dar respuesta a exigencias del contexto, se vuelve palpable la relación entre cultura y clima organizacional. Al respecto, Grosso (2005)⁴¹ indica que el proceso de cambio es siempre complejo dado que implica el cambio de valores, la creación de rituales que los sostengan, nuevas reglas de comportamiento, nuevos resultados esperados, etc. Ante esta dinámica, resulta natural que surja resistencia. El autor identifica dos tipos de resistencia:

⁴⁰ SILVA VÁZQUEZ, M., op. cit., p. 449

⁴¹ GROSSO, F. op. cit. p. 136

- **Resistencia Política:**

Incluye las acciones concientes de los individuos para impedir el proceso de cambio y preservar intereses personales. El autor las identifica con las coaliciones a desplazar.

- **Resistencia Social:**

Las acciones no concientes de los individuos, fundadas en los miedos naturales.

El mismo autor, propone considerar el clima interno de la empresa como herramienta para trabajar sobre la resistencia social generada ante los cambios. El miedo está presente de manera natural en el ambiente laboral, pero es una función del liderazgo, no acrecentar los miedos. Un ambiente regido por el miedo, es un ambiente donde las personas disminuyen su rendimiento.

Silva Vázquez (1992)⁴² afirma que la manera de mantener el conflicto generado en límites aceptables, incide en la creación de una atmósfera de confianza interpersonal, de comprensión y apertura que impide el ocultamiento a fin de que afloren los problemas y se les pueda buscar solución.

2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ucero Omaña (2011)⁴³, identifica las características del clima organizacional de la siguiente manera:

1. El clima es una configuración particular de variables situacionales.
2. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

⁴² SILVA VÁZQUEZ, M., op. cit., p. 444

⁴³ UCERO OMAÑA, J. Desarrollo organizacional: cultura y cambio. p. 6

3. El clima tiene continuidad, pero no es tan permanente como la cultura organizacional, por lo que puede cambiar después de una medida específica.
4. El clima está determinado por las características, conductas, actitudes, expectativas de las personas y por las características sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es un fenómeno externo a los individuos, aunque ellos son agentes que lo afectan.
6. El clima es percibido por el observador o el actor, y la percepción no es siempre consciente.
7. Los resultados del clima son identificables.
8. El clima tiene consecuencias sobre el comportamiento.

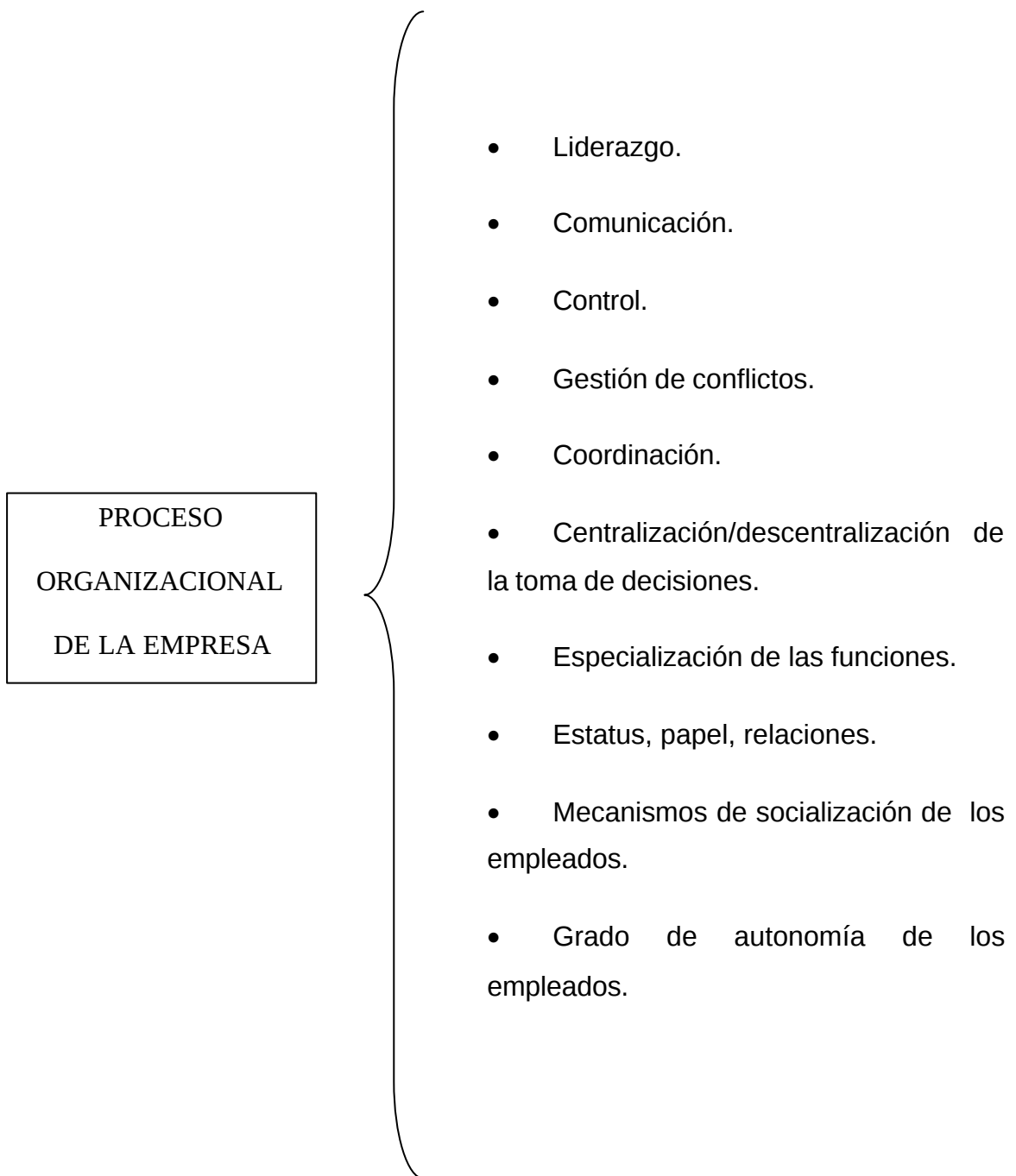
Para este autor existen dos categorías a considerar en torno al clima organizacional:

- a) La *estructura organizacional* de la empresa.
- b) El *proceso organizacional* de la empresa.

A los fines de este trabajo, intentaremos presentar los elementos que incluye cada una de estas categorías, en la siguiente figura:

ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA

- Estructura del control.
- Tamaño de la organización.
- Número de niveles jerárquicos.
- Dimensión relativa de una unidad/departamento, respecto del número de unidades/departamentos.
- Especialización de las funciones.
- Centralización/descentralización de la toma de decisiones.
- Normalización de los procedimientos.
- Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.



Esta perspectiva sigue la línea de Brunet (1987)⁴⁴, quien indica que el clima está relacionado con variables del medio (tamaño y estructura de la

⁴⁴ En CARDONA ECHEVERRY y ZAMBRANO CRUZ. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. p. 186

organización, y la administración de los recursos humanos), variables personales (aptitudes, actitudes, motivaciones), y con variables resultantes de la interacción entre las variables del medio y las personales (satisfacción y productividad).

Meza Beristain y Meza Beristain (2006)⁴⁵, agregan que el ambiente laboral está determinado por el liderazgo, los problemas interpersonales y cambios dentro de la organización.

Gilamar (1999)⁴⁶ propone que las siguientes variables son las que definen el clima laboral:

- Variables del ambiente físico.
- Variables estructurales.
- Variables del ambiente social.
- Variables personales.
- Variables propias del comportamiento organizacional.

En la misma línea Sudarsky (1979)⁴⁷, da cuenta de la existencia de seis dimensiones del clima laboral: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo.

Rodríguez Salvá *et al.* (2010)⁴⁸, afirma que el clima organizacional le da vitalidad a la organización y permite una mayor productividad por su evidente relación con los recursos humanos. La importancia de estudiar el clima laboral reside en la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, para obtener la excelencia en el proceso de cambio y lograr

⁴⁵ MEZA BERISTAIN, F. y MEZA BERISTAIN, M. Diagnóstico de clima laboral: caso Sabormex Puebla. Planta de frijoles y otros. p. 13

⁴⁶ *Ibíd.* p. 14.

⁴⁷ En CARDONA ECHEVERRY y ZAMBRANO CRUZ. *op. cit.* p. 185

⁴⁸ RODRÍGUEZ SALVÁ, A. *et al.* Inventario del clima organizacional... p. 181

eficiencia organizativa. Sirve de ejemplo lo propuesto por Torrecilla (2008)⁴⁹ donde un clima laboral negativo demuestra ausentismo y rotación excesivos.

El mismo autor establece las consecuencias positivas y negativas que puede tener el clima organizacional:

- **Consecuencias positivas:** logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.
- **Consecuencias negativas:** inadaptación, alta rotación, poca innovación, baja productividad, etc.

Otros autores, como Litwin y Stinger⁵⁰ explican el clima de una organización apelando a distintas dimensiones:

- A. Estructura: percepción del personal acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, obstáculos y otras limitaciones al ejercicio de sus tareas.
- B. Responsabilidad: es la percepción que los miembros de la empresa tienen acerca de su propia autonomía para realizar las tareas.
- C. Recompensa: la percepción que los miembros tienen sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- D. Desafío: corresponde a las metas que los miembros tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.
- E. Relaciones: percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y entre pares.
- F. Cooperación: es la percepción sobre la existencia de un espíritu de cooperación, de ayuda entre los miembros.

⁴⁹ TORRECILLA, O. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. p. 7

⁵⁰ Citado por ROBBINS (1999). En TORRECILLA, O. op. cit. p. 8

- G. Estándares: se refiere a cómo los miembros de la organización perciben los estándares fijados para la productividad de la organización.
- H. Conflicto: la percepción de que los jefes y colaboradores quieren conocer distintas opiniones y el énfasis en que los problemas salgan a la luz y se traten.
- I. Identidad: la percepción por parte de los miembros de la organización de su pertenencia a la misma como elementos valiosos en los equipos.

3. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Torrecilla (2008)⁵¹ asume que el clima laboral debe proveer calidad de vida laboral, y en virtud de esta finalidad, debe cumplir con ciertas funciones que esquematiza de la siguiente manera:

- Vinculación: Lograr que el grupo encargado de determinada actividad, se comprometa con la tarea y no se comporte mecánicamente.
- Desobstaculización: Lograr los miembros consideren útiles las obligaciones y requisitos que les corresponden.
- Espíritu de trabajo: Lograr que los miembros sientan que sus necesidades sociales son atendidas, al mismo tiempo que gozan del sentimiento de la tarea cumplida
- Intimidad: En una dimensión de necesidades sociales, consisten en lograr que los miembros gocen de relaciones sociales amistosas.
- Alejamiento: Es de carácter informal y describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

⁵¹ En TORRECILLA, O. op. cit. p. 9

- Empuje: Lograr comportamientos tendientes a "hacer mover a la organización", y motivar con el ejemplo.
- Consideración: Lograr que las interacciones entre los miembros tengan un carácter humanitario (hacer algo para ellos en términos humanos).
- Estructura: Se refiere a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos que obstaculizan el cumplimiento de las funciones.
- Responsabilidad: Lograr cierta percepción de autonomía entre los miembros de los equipos. Estimular en ellos el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones.
- Recompensa: El clima labora permite que los miembros sientan que se les recompensa por hacer bien su trabajo. Se enfatiza el reconocimiento. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Cordialidad: Lograr un sentimiento general de camaradería en el grupo de trabajo.
- Apoyo: El clima propicia el apoyo mutuo, la ayuda de los gerentes y otros empleados.
- Identidad: El clima estimula el sentido de pertenencia con la organización.
- Conflicto e inconsecuencia: Si las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente, no contribuyen a crear un clima organizacional estimulante.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: El clima organizacional es positivo si los errores se tratan como modo de aprendizaje, y no de manera amenazante o punitiva.

VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Meza Beristain y Meza Beristain (2006)⁵², consideran que una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de la misma.

La firma Adecco⁵³ declara, en uno de sus documentos sobre clima laboral y productividad, que la satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de CEOs y departamentos de Recursos Humanos en la actualidad.

En el mismo sentido, Torrecilla (2008)⁵⁴ sostiene que las empresas reconocen que el factor humano es uno de sus activos más importantes, por lo que requieren mecanismos de medición periódica del clima laboral.

Luego de relevar la bibliografía seleccionada para esta revisión, se puede afirmar que la medición o estudio de las variables que afectan la satisfacción laboral resulta de gran interés para las organizaciones. Se explicará en los próximos párrafos que estas variables pueden ser observadas como el espejo del clima organizacional en la empresa.

Alves (2000)⁵⁵ enfatiza que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y el sentimiento de satisfacción, son algunos de muchos factores que fundamentan un clima organizacional favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Maish (2004)⁵⁶ considera que evaluando el clima laboral se pueden determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El mismo autor indica que los estudios de clima están concretamente vinculados a ciertas dimensiones de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición. Estas variables son:

⁵² MEZA BERISTAIN, F. y MEZA BERISTAIN, M. op. cit. p. 13.

⁵³ ADECCO. Clima laboral y productividad: dos elementos que aportan a la competitividad a las empresas de hoy. p. 2.

⁵⁴ TORRECILLA, O. op. cit. p. 3

⁵⁵ En MEZA BERISTAIN, F. y MEZA BERISTAIN, M. op. cit. p. 13.

⁵⁶ *Ibídem*

Motivación ; Recompensa ; Propósito ; Comunicación ; Conflicto ; Estructura ; Liderazgo ; Satisfacción ; Capacitación ; Objetivos ; Cultura.

Torrecilla (2008)⁵⁷ explica las manifestaciones negativas y positivas del clima laboral en algunas de las dimensiones propuestas por Litwin y Stinger presentadas en párrafos precedentes:

- **Estructura:**

- o Expresión Positiva: énfasis en un ambiente libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- o Expresión Negativa: énfasis puesto en los mecanismos burocráticos.

- **Responsabilidad:**

- o Expresión Positiva: la supervisión es general, no estrecha. El personal sabe cuál es su función y tiene el sentimiento de ser su propio jefe.
- o Expresión Negativa: la supervisión es estrecha y opresiva.

- **Recompensa:**

- o Expresión Positiva: la organización usa más el sistema de premios que el castigo.
- o Expresión Negativa: la organización no incentiva al empleado, no se lo impulsa a mejorar, sino que se lo castiga.

- **Desafío:**

- o Expresión Positiva: la organización promueve la aceptación de riesgos calculados para lograr objetivos propuestos, esto ayuda a mantener un clima competitivo.

⁵⁷ TORRECILLA, O. op. cit. p. 7

- o Expresión Negativa: la organización no promueve los desafíos para lograr objetivos. No se favorece el clima competitivo.
- **Relaciones:**
 - o Expresión Negativa: la empresa no promueve la existencia de un ambiente grato a las buenas relaciones formales (dentro de la estructura de la organización), ni informales (relaciones basadas en la amistad).
- **Cooperación:**
 - o Expresión positiva: la organización pone énfasis en el apoyo mutuo, tanto vertical como horizontal.
- **Conflicto:**
 - o Expresión negativa: la organización esconde los problemas. El rumor juega un rol importante en la comunicación informal, no hay fluidez entre las distintas escalas de la organización.
- **Identidad:**
 - o Expresión negativa: los miembros no se sienten parte de la organización, la viven como algo externo y no sienten que su rol sea indispensable para el equipo.

4. MOTIVACIÓN

Kossen (1995)⁵⁸ establece que las necesidades pueden interpretarse como motivos, es decir, lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo. Motivar y mover comparten la misma raíz etimológica. El autor define motivación como:

⁵⁸ En EDEL NAVARRO *et al.* op. cit.. p. 34.

“... los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”.

Edel Navarro, García Santillán y Casiano Bustamante (2007)⁵⁹, continuando las ideas de Zepeda (1999), afirman que el mejor método para mantener motivados a los empleados es analizar en forma individual, cuáles son los elementos que más valoran y que les permiten sentirse motivados, qué es lo que buscan en ese momento de su vida, qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos.

Peiró y Prieto (1996)⁶⁰ consideran que es necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, ya que estos recursos pueden ser utilizados para motivar a los trabajadores. Algunos de estos elementos que deben ser considerados por las organizaciones son:

- **Dinero:** Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que puede proporcionar otros bienes materiales y sirve como unidad de valor social, proporciona estatus y prestigio social.
- **Estabilidad en el empleo:** La estabilidad laboral resulta muy valorada, la persona se siente segura y con la sensación de ser competente, y puede planificar su vida fuera del trabajo.
- **Oportunidades de ascenso y promoción:** Los ascensos y promociones implican la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos y habilidades; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y

⁵⁹ Edel Navarro *et al.* op. cit. p. 35

⁶⁰ *Ibídem.*

equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas. No obstante, no todos los empleados desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

- **Condiciones de trabajo:** Ellas representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño, entre las cuales la disposición de recursos materiales y técnicos, las condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador, son destacables.
- **Posibilidades de participación en el trabajo:** la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.
- **Ambiente social de trabajo:** El grupo social resulta ser un motivador importante. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes.
- **Características de la tarea:** Interés (el trabajo interesante aquella actividad que le gusta hacer al trabajador), variedad (la actividad laboral variada puede resultar motivante y estimuladora), importancia (impacto de la actividad para otros), identificación (hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina) y autonomía de la tarea (el trabajador se siente libre para tomar decisiones que conciernen a su tarea).
- **Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas:** Es decir que no sea una tarea demasiado difícil para

el trabajador, ni tampoco una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

5. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow⁶¹, desarrolla una teoría sobre las necesidades humanas, jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual.

Estas ideas también son conocidas como Teoría de las necesidades de Maslow, o Pirámide de las necesidades de Maslow donde, toda vez que un tipo de necesidad es cubierto, deja paso en importancia al siguiente. De ahí que los autores la propongan para estudiar la motivación al interior de las organizaciones.

6. LIDERAZGO

Cortés Jiménez (2009)⁶² considera que el análisis del liderazgo, es de gran importancia en el estudio del clima organizacional, dado que el liderazgo ayuda u obstaculiza el logro de buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de influir sobre la dinámica grupal.

El mismo autor reafirma la idea:

“El liderazgo es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su

⁶¹ En CORTÉS JIMÉNEZ, N. Diagnóstico del clima organizacional... p. 133.

⁶² Ibídem.

estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.” (p. 134)

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección y promoción del personal.

Meza Beristain, F. y Meza Beristain, M. (2006)⁶³ definen liderazgo como la capacidad de influir en el personal para lograr los objetivos de la organización.

El liderazgo influye y conduce a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas. Existen diversas teorías que explican el liderazgo, una de ellas es la teoría sobre los estilos de liderazgo.

7. TEORÍA DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Cortés Jiménez (2009)⁶⁴ explica que esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de comportamiento de los líderes al ejercer el liderazgo:

1. **Liderazgo autocrático:** imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

⁶³ MEZA BERISTAIN, F. y MEZA BERISTAIN, M. op. cit. p. 29.

⁶⁴ CORTÉS JIMÉNEZ, N. op. cit. p. 134.

2. **Liderazgo liberal:** el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible. La alta actividad de los subordinados tiene escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.
3. **Liderazgo democrático:** el líder orienta al grupo al logro de los resultados, y favorece la participación. Existe buena comunicación, se desarrolla un gran sentido de responsabilidad y compromiso; el clima de satisfacción favorece la integración grupal.

TIPOLOGÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Torrecilla (2008)⁶⁵, basándose en la tipología de Rensis Likert, propone cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Los cuales son:

1. **Sistema I: Autoritario.** Sistema caracterizado por la desconfianza. La dirección de la organización toma las decisiones y desde allí bajan a través de un sistema altamente burocratizado hacia los miembros de la organización. Los procesos de control están centralizados. **El clima** en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
2. **Sistema II: Paternal.** Las decisiones también son tomadas por los escalones superiores de la organización. El control es centralizado, pero hay mayor delegación. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, relativa flexibilidad. **El clima** de este tipo de organización se basa en relaciones de confianza condescendiente y de dependencia desde la base a la los niveles superiores de la jerarquía. El clima parece ser estable y los miembros de la organización perciben que sus necesidades sociales están cubiertas.
3. **Sistema III: Consultivo.** Este sistema propone mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El control es delegado a escalones inferiores. **El clima** es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad.
4. **Sistema IV: Participativo.** La toma de decisiones se encuentra distribuida en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones

⁶⁵ TORRECILLA, O. op. cit. p. 12

son fluidas, tanto verticales como horizontales. **El clima** de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Meza Beristain y Meza Beristain (2006)⁶⁶, explican que el diagnóstico del clima organizacional debe hacerse en base a modelos de diagnóstico orientados al comportamiento humano ya que es el hombre y sus interacciones el que funda el clima de sus organizaciones.

Ucero Omaña (2011)⁶⁷ define *diagnóstico organizacional* como el proceso de utilizar conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento para analizar la situación real de una organización y hallar fórmulas para aumentar su eficiencia.

En su tesis sobre el diagnóstico de clima laboral en una industria, Meza Beristain y Meza Beristain (2006)⁶⁸, repasan los modelos existentes y destacan el modelo de seis casillas de Weibord, el modelo de congruencia de Nadler y Tushman, el modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy, el modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, los modelos normativos de Likert y de Balke y Mounton, y el enfoque histórico-clínico de Levinson.

A la luz de los datos recogidos en la presente revisión, se observa que las organizaciones están más comprometidas con la importancia de disponer de empleados satisfechos con su trabajo y con la organización. Por tal motivo, se explica el creciente interés en la implementación de estudios para monitorear el clima laboral.

Bória-Reverter, Crespi-Vallbona y Mascarilla-Miró (2012)⁶⁹ sostienen que la satisfacción laboral es una parte basal de la calidad de vida laboral y profesional, y se sitúa en el núcleo del clima laboral. Definen satisfacción laboral como la orientación afectiva de las personas hacia los roles que desempeñan en su trabajo. La satisfacción laboral se trata de una actitud global

⁶⁶ MEZA BERISTAIN, F. y MEZA BERISTAIN, M. op. cit. p. 18.

⁶⁷ UCERO OMAÑA, J. op. cit. p. 24

⁶⁸ MEZA BERISTAIN, F. y MEZA BERISTAIN, M. Ibídem.

⁶⁹ BÓRIA-REVERTER, S. *et al.* Variables determinantes de la satisfacción laboral... p. 10

hacia el trabajo. Los autores también ubican el clima organizacional como una variable intangible de la satisfacción laboral.

Ucero Omaña (2011)⁷⁰ propone que las evaluaciones de clima deben apelar a instrumentos de recolección de datos diseñados de acuerdo a reglas metodológicas. Para el autor, los principales instrumentos son:

- Observación (participante, no participante y mixta).
- Cuestionarios por escrito
- Entrevistas.
- Entrevistas en profundidad (para temas como aptitudes, motivaciones).
- Reuniones de grupo.
- Escalas y test.

García Solarte (2009)⁷¹ indica que el propósito de un diagnóstico organizacional es recomendar acciones específicas para modificar sus conductas con el fin de crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia. El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación: qué procesos afectan el comportamiento organizacional, qué planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas desarrollar. La finalidad es elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

García y Bedoya (1997)⁷² sintetiza en tres las estrategias para medir el clima organizacional: observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; hacer entrevistas directas a los trabajadores; y realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

⁷⁰ UCERO OMAÑA, J. op. cit. p. 21

⁷¹ GARCÍA SOLARTE, M. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. p. 48.

⁷² En GARCÍA SOLARTE, M. op. cit. p. 13.

García Solarte (2009)⁷³ también se pregunta cómo afecta a la productividad un tipo de clima más o menos favorable. Para responder, apela a las ideas expresadas por Werther y Davis (1995) que juzgan necesario mejorar el clima laboral para poder mejorar la productividad de largo plazo. A corto plazo, afirma la autora, una administración autocrática puede incrementar los niveles de productividad, sin embargo, no se pueden mantener progresos en el largo plazo, porque el deterioro en el clima conduce a los trabajadores a perder el entusiasmo por su trabajo.

Torrecilla (2008)⁷⁴ concluye que el buen clima organizacional está fundamentado en los excelentes canales de comunicación, en la confianza mutua. La preocupación para que los miembros crezcan profesionalmente, el éxito profesional no se mide sólo en forma cuantitativa, sino que también se miden superación personal, se brinda capacitación en competencias y conocimientos. La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común de estas empresas.

⁷³ GARCÍA SOLARTE, M. op. cit. p. 57.

⁷⁴ TORRECILLA, O. op. cit. p. 19

CONSIDERACIONES FINALES

Abordar el tema del clima organizacional o laboral implica estudiar las discusiones terminológicas que aún no fueron completamente zanjadas por los académicos. También exige aprehender conceptos de la psicología, de la antropología y de la sociología, lo cual demuestra la tendencia interdisciplinar que se perfila para todas las áreas del conocimiento, de la cual la administración no estará exenta.

Resulta crucial considerar la percepción de los miembros de la organización sobre las condiciones y dinámicas inherentes al espacio laboral.

Todo plan de mejora del clima laboral de la organización implicará un estudio sistemático de la situación y decisiones por parte de la dirección respecto del paradigma “calidad de vida en el trabajo”, no desarrollado en esta revisión.

El clima organizacional permite un doble abordaje: como área de acción social y como objeto de investigación científica. Engloba a las personas, la organización, las condiciones físicas y las variables no tangibles. El objeto de un buen clima laboral es lograr que los individuos y las organizaciones funcionen mejor.

Puede que existan múltiples percepciones acerca de lo que es un buen clima dentro de una organización, pero el principal indicador al respecto, será la productividad general de la empresa y la percepción global que de la misma tenga el conjunto de los miembros del personal.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Boada-Grau, J. y Ficapal-Cusí, P. (2012). *Salud y Trabajo: los nuevos y emergentes riesgos psicosociales*. Barcelona. Editorial UOC.

Dei H. Daniel. (2006). *La Tesis*. 2ª ed. Buenos Aires. Prometeo Libros.

Eco, Umberto. (2012). *Cómo se hace una tesis*. Buenos Aires. Gedisa.

Edel Navarro, Rubén, García Santillán, Arturo y Casiano Bustamante, Rocío (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Ebook. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/index.htm>

Grosso, Fernando (2005) "Claves para el desarrollo de la empresa", Editorial Dunker. Buenos Aires

Sabino, Carlos. (1998) *Cómo hacer una tesis*. Edición ampliada, Editorial Lumen Humitas. BS.AS.

Scavone, Graciela M. (2006). *Cómo se escribe una tesis*. Buenos Aires. La ley.

Ucero Omaña, José Miguel. (2011) *Desarrollo organizacional: cultura y cambio*. ESIC Editorial. Madrid.

Revistas y artículos Web

Adecco. (s.f.) *Clima laboral y productividad: dos elementos que aportan a la competitividad a las empresas de hoy*. Disponible en <http://www.adecco.com.uy/newsletters/11/productividad> Fecha de captura: 20/11/14

Boria-Reverter, S.; Crespi-Vallbonaa, M. y Mascarilla-Mirob, O. (2012)
“Variables determinantes de la satisfacción laboral en España.”
Cuadernos de Economía. Vol. 35, 2012; pp. 9-16 Disponible en
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0210026612700183>
Fecha de captura: 18/11/14

Cardona Echeverry, D. y Zambrano Cruz, R. (2014). “Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional”. *Estudios Gerenciales*. Vol. 30, 2014; pp. 184-189 Disponible en
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X>
Fecha de captura: 18/11/14

García Solarte, Mónica. (2009). “Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual”. *Cuadernos de Administración*. Número 42, 2009; pp. 43-62 Disponible en
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004> Fecha de captura: 18/11/14

Guillén Mondragón, I. y Aduna Mondragón, A. (2008). “La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación de Iztapalapa”. *Estudios Gerenciales*. Vol. 24, número 106, 2008; pp. 47-64 Disponible en
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700317>
Fecha de captura: 15/11/14

Hesse Zepeda, H., Gómez Ortiz, R. y Bonales Valencia, J. (2010). “Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México.” *Escenarios*. Vol. 8, número 2, 2010; pp. 41-50 Disponible en <file:///C:/Users/Fernando/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalDeUnaInstitucionPublicaDeEducac-3882831.pdf>
Fecha de captura: 15/11/14

- Jaime Santana, P. y Araujo Cabrera, Y. (2007). "Clima y cultura organizacional: dos constructos para explicar el mismo fenómeno". En: *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pág. 19 Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886> Fecha de captura: 18/11/14
- Rodríguez Salvá, A. et al. (2010). "Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo". *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. Vol. 48, número 2, 2010. pp. 177-196 Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1561-30032010000200008&script=sci_arttext Fecha de captura: 18/11/14
- Silva Vázquez, M. (1992). "Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional". *Rev. De Psicol. Gral. Y Aplic.* Vol. 45, número 4, 1992; pp. 443-451 Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428> Fecha de captura: 26/11/14
- Torrecilla, O. (2008) *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Disponible en <http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizaciona.pdf> Fecha de captura: 18/11/14
- Vega, D.; Arévalo, A.; Sandoval, J.; Aguilar, Ma. C. y Giraldo, J. (2006). "Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)." *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Vol. 2, número 2, 2006; pp. 329-349 Disponible en http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext Fecha de captura: 15/11/14

Tesis

Meza Beristain, F. y Meza Beristain, M. *Diagnóstico de clima laboral: caso Sabormex Puebla. Planta de frijoles y otros*. Tesis de Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla. 2006. Disponible en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/portada.html Fecha de captura: 18/11/14

Cortés Jiménez, N. *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Tesis de Maestría. Universidad Veracruzana. 2009. Disponible en <http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf> Fecha de captura: 18/11/14

Williams Rodríguez, V. *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. 2013. Disponible en <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256607.PDF> Fecha de captura: 20/11/14

Buscadores

Base de datos Science Direct <http://www.sciencedirect.com/>

Buscador www.google.com

Buscador <https://ar.yahoo.com/>