

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS ESTRATÉGICOS PARA UNA GESTIÓN EMPRESARIAL EFECTIVA

ORGANIZATIONAL CLIMATE STUDY: STRATEGIC ISSUES FOR AN EFFECTIVE BUSINESS MANAGEMENT

Geovanni Basabe Moreno⁽¹⁾, Mauricio Basabe Moreno⁽²⁾

⁽¹⁾Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador UPS, gbasabe@ups.edu.ec

⁽²⁾Universidad Central del Ecuador UCE, mbasabe@uce.edu.ec

Resumen: *En este artículo se estudia el clima organizacional desde un enfoque pragmático empresarial, poniendo de relieve que, por medio de determinados aspectos estratégicos que los contempla pero que por lo general no se los considera predominantes o decisorios para promover y obtener la efectividad empresarial, a través de la influencia que ejerce en las actitudes y conductas; se llega a conceptualizarlo, a establecer sus rasgos característicos y matices de manifestación, para finalmente proponer una alternativa metodológica de evaluación objetiva del ambiente laboral para la empresa con el fin de adoptar los ajustes necesarios para alcanzar la efectividad.*

Palabras clave: *clima organizacional, enfoque pragmático empresarial, efectividad empresarial, actitudes y conductas.*

Abstract: *In this article the organizational climate is studied by a companies practical point of view, with emphasis in some strategic aspects, that in general are no considerate important ones for personnel promotion and get the company effectiveness by the attitudes and behaviors, it is made a concept, with its own characteristics and refinements, to propose a methodological alternative, objective with the labor environment for the company in order to adopt the necessary adjustments to get the effectiveness.*

Keywords: *organizational climate, business pragmatic approach, business effectiveness, attitudes and behaviors.*

Recibido: 08 - 10 - 2015

Aceptado: 11 - 01 - 2016

Publicado como artículo científico en Revista de Investigación Talentos III (1) 20-26

I. INTRODUCCIÓN

Usualmente los directivos empresariales, con el propósito de conocer la consecución de los resultados de la empresa, consideran indicadores de tipo cuantitativo –como razones económicas-financieras, proyección del *cash flow*, condiciones y estructura del financiamiento, productividad de los activos, estimación de la rentabilidad, entre otros–, descuidando un aspecto de no menor importancia pero con una dimensión más etérea y algo complejo de cuantificar, como lo es el ambiente laboral de la empresa, para el que se usará el término “clima organizacional”, variable que de acuerdo a estudios empíricos determina o puede condicionar el éxito de la aplicación de una estrategia de intervención empresarial, haciendo factible que se logren mejores resultados y los respectivos estándares de efectividad previstos (Toro, 1996).

El estudio del clima organizacional se ha efectuado desde el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones¹, a partir de lo cual se le ha atribuido varias deducciones correlacionales de ser causa y efecto de particularidades en la empresa por medio de una configuración dimensional. Desde la gestión de personal, por ejemplo, su importancia viene dada como consecuencia de la adopción de las prácticas de gestión de recursos humanos con el propósito de incrementar sostenidamente el rendimiento de los miembros organizacionales, bajo la premisa de que el factor humano en condiciones favorables de tener autonomía, accesibilidad a los directivos, ecuanimidad en la escala de remuneración, estimación, consideración y trato social con respeto, y de desarrollo y de progreso profesional, actúan en favor del propio devenir y resultados de la empresa.

La tesis que antecede se encuentra respaldada por algunos investigadores de temáticas empresariales (McMurray *et al.* 2004), existiendo también otros au-

tores que consideran que el clima organizacional actúa como moderador –o variable contingente– que influye sobre aspectos no exclusivamente financieros de la empresa, mediante aquellas dimensiones, que condiciona a actitudes y conductas del personal de la empresa encauzándolos hacia el logro de los fines principales que están inmersos en los indicadores de productividad (Midley y Vicente, 2009); siendo conveniente distinguir aquel tipo de clima que favorece –en mayor o en menor grado– la motivación y satisfacción laboral, así como los resultados o expectativas que se prevén conseguir por la esfera directiva.

Para la elaboración del presente artículo, se analizó bibliografía que se relaciona a la Gestión de Organizaciones, constituyendo significativas las aportaciones de Domínguez *et al.* (2013), quienes argumentan que por medio de la percepción positiva de determinadas actuaciones de los niveles directivos el compromiso institucional se robustece, coadyuvando de esta manera a que se logren las metas u objetivos planteados; Aburto y Bonales (2011), los cuales consideran que el clima organizacional está influenciado por el desempeño de los directivos, puesto que al constatarse debilidad o desacierto para el ejercicio de funciones mayor insatisfactoria será la percepción del clima organizacional; García (2007), quien sostiene que en la medición del clima organizacional debe indagarse a fondo la empresa con el propósito de identificar las cualidades específicas, haciendo que el personal que la integra contribuya a definir con gran exactitud las variables o aspectos que intervienen en la evaluación de un ambiente laboral.

Criterios que como un recurso complementario a los conocimientos obtenidos en el proceso de formación académica en instituciones de educación superior nacionales y extranjeras y la práctica profesional de los autores en instituciones tanto públicas como privadas, han servido para dejar plasmado la significación del clima organizacional, llegando a precisarse una

¹ Con el afán de esclarecer lo que se entiende por clima organizacional, los aportes de varios autores han evolucionado desde aquellos que se refieren a las características organizacionales que son valuadas por medio de percepciones individuales o colectivas (Forehand y Gilmer, 1964; Friedlander y Margulles, 1969) donde predominarán los factores situaciones u organizacionales, a esquemas de orden cognitivo (James y Jones, 1974; James y Sells, 1981; Schneider, 1975) donde los factores individuales serán ahora sus determinantes, pasando por resúmenes de las percepciones (Schneider y Reichers, 1983) donde persona y situación serán los que interactúan. Estos tres enfoques son descritos con mayor detalle en la investigación de Mañas *et al.* (1999), del Instituto de Estudios Almerinenses –España–.

conceptualización, para luego exponer sobre las características, la forma en que se manifiesta y evalúa con el fin de simplificar su operatividad y comprensión, objetivo del presente trabajo.

II. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Los constructos, de cultura organizativa y de clima organizacional, han ocupado un lugar muy destacado en la literatura de la Gestión de Organizaciones (Ashkanasy and Jackson, 2001); sin embargo, al haber sido objeto de estudio desde diferentes disciplinas académicas, se ha generado una controversia terminológica y conceptual entre los entendidos de esta temática al tratar de determinar ciertas similitudes y diferencias (Denison, 1996). Frente a ello, es necesario señalar que los dos constructos presentan matices que son distinguibles, aunque en la realidad el clima organizacional puede ser entendido como una manifestación cultural (Arriola *et al.* 2011).

Esta última –la cultura organizativa– es concebida como un sistema de significados compartidos por el personal de una empresa, que direcciona los planes, las actuaciones y la toma de decisiones (Basabe y Basabe, 2013); por su parte el clima aludirá a las particularidades de un entorno de trabajo que, al ser percibido –directa e indirectamente– por quienes lo integran, se convierte en un factor que influye en actitudes y conductas, pudiendo determinarse en base de su efectiva vivencia, la motivación, la satisfacción y la implicación del personal de la empresa con su labor (Pérez *et al.* 2014), lo que se traduce en el resultado de la valoración objetiva que se efectúa respecto de la calidad o condiciones de vida laboral.

Para este proceso de formación anímica se configurarán determinadas dimensiones, como el grado de autonomía del personal; nivel de estructura impuesta en la posición ocupada; orientación hacia la recompensa; afecto, consideración y trato con respeto; y de desarrollo y de progreso profesional. De esta forma, mientras paulatinamente se logre que los directivos sistematicen las actividades y secuencias facultándoles a los subordinados para que pongan en práctica su preparación profesional, talento y habilidades; exista accesibilidad a las esferas directivas de manera que

las ideas y aportes sean tomados en consideración; haya ecuanimidad en las remuneraciones valorándose los méritos, esfuerzos y logro de resultados; impere la amistad y el respeto mutuo en las interrelaciones sociales y de trabajo; exista la acumulación de conocimientos y la satisfacción por el buen hacer de las funciones; mejor será percibido, lo que determinará la efectividad de la empresa y su perpetuación.

Al respecto y de forma complementaria, se sostiene que cuando el personal percibe que la dirección los apoya y les estimula a conseguir un trabajo en equipo y a apoyarse entre sí, permitiéndoles al mismo tiempo un cierto grado de autonomía y auto organización, bajo normas claras de actuación y la admisión de sus propuestas, se robustece el compromiso institucional que coadyuvará a la obtención de los objetivos empresariales (Domínguez *et al.*, 2013).

En base de las ideas precedentes sobre lo que implica el clima organizacional para la buena la gestión empresarial, es primordial que los directivos concienticen acerca de la responsabilidad que poseen en cuanto a la instauración de determinadas condiciones que haga que los miembros organizacionales actúen positivamente a favor de la empresa.

En tal sentido, las condiciones referidas se establecerán en la empresa a través de las políticas, normas, instrucciones, prácticas, comunicación, coordinación, evaluación y remuneración, adopción de las decisiones y de otras maneras de gestión que constituyen aspectos objetivos de un ambiente laboral y que son fuente importante de estímulo para el personal de la empresa, particularidades que conceptualizan el clima organizacional.

III. RASGOS CARACTERÍSTICOS

El clima organizacional posee rasgos que lo caracterizan y que, al mismo tiempo, hace que las empresas se distinguan entre sí:

a.- A pesar de la dificultad que involucra el establecer una medición de tipo cuantitativo, es susceptible de ser evaluado a través de las percepciones que el personal de la empresa realiza de su ambiente laboral,

de lo que les significa a ellos, que puede ser de agrado o de desagrado, según se encuentren aquellas condiciones deseadas o discrepancias entre lo existente y lo que se pretendería existiese (Reinoso y Aranedo, 2007)².

b.- Denota integridad de propósito dado que es probable el que se configuren diferentes tipos de clima acorde a las intencionalidades –clima de servicio, seguridad, creatividad, entre otros–, pero también puede hallarse subdividido en la empresa –al referirse a los niveles departamentales o de los equipos de trabajo– (González-Romá, 2011), siendo permanente su percepción en el tiempo sin que se deseche la posibilidad de que puedan presentarse algunos cambios coyunturales.

c.- Está afectado por aspectos estructurales³, políticas, modos de dirección⁴ y por las prácticas de gestión de recursos humanos⁵, pudiendo generarse compromiso, lealtad y sentido de pertenencia en el personal de la empresa (McMurray *et al.* 2004), a través un espíritu de labor desinteresado y sincero demostrado por sus actitudes y conductas.

d.- Es una variable de resultado puesto que la frustración, la insatisfacción en el trabajo, la deslealtad, la escasa afiliación, los reducidos niveles de productividad, el ausentismo y la rotación en excesiva tasa –entre otros–, son síntomas de un mal clima; mientras que el logro, la lealtad, el sentido de pertenencia, la

productividad, el reducido absentismo y rotación, el ingenio y la adaptación al trabajo –entre otros– son signos de un buen clima.

IV. MATICES DE SU MANIFESTACIÓN

En lo que respecta a las exteriorizaciones del clima organizacional pueden enunciarse:

a.- El entorno físico y el espacio de trabajo –que incluye la distancia entre el personal evitando hacinamientos– y sus condiciones –claridad, diseño arquitectónico y colores, temperatura, ventilación, ergonomía, ruido, limpieza, higiene y salubridad, y hasta la disponibilidad de recursos tecnológicos–; deduciéndose que al ser los adecuados se contribuye a que el personal de la empresa se sienta cómodo y a gusto con su entorno, aspectos que influirán en el ambiente laboral (Chiang *et al.* 2007).

b.- El funcionamiento interno de la empresa –en concordancia con los anteriores autores: la comunicación y coherencia institucional, el reconocimiento por parte de los directivos y compañeros por el aporte de nuevas ideas, el comprometimiento cuando se es partícipe, la delegación de responsabilidades y tareas, los distintos mecanismos de mando, etc. –; son aspectos que se interpretan de un modo positivo o negativo formándose un ambiente que será aceptado o rechazado, en su orden.

² Los autores proponen un Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional basado en la medición no solo de las percepciones que posee el personal de la empresa de su ambiente laboral –lo que es–, sino que incluye las expectativas de este –el deber ser–.

³ Haciendo referencia a los aspectos estructurales de las empresas: el centralismo y enraizamiento de los niveles directivos genera ambientes muy cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos, incómodos para la creatividad del personal, a diferencia de las empresas innovadoras que se destacan por poseer ambientes abiertos, participativos y cálidos; acerca de las reglamentaciones y las políticas formalizadas, su excesiva intensidad no puede crear más que una atmósfera de poder autocrático e impregnar en sus integrantes una sensación de dificultad o, peor aún, de opresión, a pesar de que se podría alcanzar una cierta eficiencia a corto plazo, se correría el riesgo de que a futuro se produzca una baja importante en el rendimiento de los trabajadores por causa de la falta de motivación, las quejas, la rotación, el absentismo y otras incidencias negativas para la productividad; respecto del tamaño y la dimensión organizacional, mientras más lo sean mayor es el control emocional, más formales y convencionales los roles y mayor estructuradas las labores por las normas regulatorias, convirtiéndose las relaciones personales rutinarias, regladas y, por lo general, reducidas al mínimo a causa de la especialización de actividades (Payne and Mansfield, 1973; Lawler *et al.* 1974).

⁴ Un estilo de administración burocrático y que sea autoritario, característico de un excesivo control y poca confianza en el rol de los subordinados, puede originar un ambiente tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables, lo que puede robustecer un estilo que es controlador, autoritario y desconfiado de la esfera directiva –y viceversa– (James y Jones, 1974). Por otro lado, respecto del desempeño directivo, Aburto y Bonales (2011) han determinado que mientras se gestione la empresa de forma inadecuada con presencia de desaciertos, creando conflicto, no se instruya y dirija al equipo técnico, no se comunique ni coordine y sea percibida una carencia de idoneidad al cargo, mayormente insatisfactorio será el ambiente laboral en la empresa.

⁵ Kopelman *et al.* (1990) desarrollaron un modelo sobre el clima, la cultura y la productividad: la cultura influye en las prácticas de gestión de recursos humanos, las que influirán –a su vez– en el clima y, por último, en la productividad. Por tanto, estos autores postulan que las prácticas de gestión de recursos humanos influyen en la productividad empresarial por medio de sus efectos en el clima; es decir, sobre las percepciones que los individuos o miembros organizacionales poseen de su ambiente laboral en base de su real y vivencial experiencia.

c.- El comportamiento social individual y colectivo –que involucra también el grado de conflictividad social–, la predisposición de inmiscuirse con los proyectos, programas y actos que se llevan a cabo por la empresa, la socialización de conocimientos, el ánimo positivo para acoger ideas de mejoramiento, la confianza sobre los resultados obtenidos, la satisfacción salarial, los procesos para el ascenso profesional y la estabilidad laboral; serán el resultado de lo que ocurre al interior de las organizaciones empresariales a causa de elementos, caracteres, formas y realidad que constituyen el sistema (Sandoval, 2004).

Estos matices permiten –en principio– el que se tenga una idea bastante clara sobre ambiente de trabajo, constituyéndose en los aspectos más palpables y manifiestos que se pueden destacar. Sin embargo, cabe anotar, que cada uno de ellos son interpretados como un resultado del clima organizacional (Salazar *et al.* 2009), lo que hace imperativo el mejorarlos para lograr la efectividad de la empresa por efecto del restablecimiento de los mismos –en el supuesto de que no sean adecuados–.

V. ALTERNATIVA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN

Con la finalidad de evaluar pragmática y de forma sistémica el clima organizacional, no basta con referirse a sus diversos matices, sino que se debe poner especial atención a las percepciones y a los discernimientos que el personal de la empresa efectúa sobre ésta (García, 2007), considerando que mediante la obtención de dichas conjeturas se podrá establecer las estrategias de cambio para que se solvete las desviaciones. Ello implica el diseñar una metodología que comience por disponer de la información oportuna y que sea pertinente, para luego continuar con la ejecución de determinadas etapas en orden.

En este sentido –a manera de insumo–, una parte de la información será recabada del análisis documental, de las apreciaciones y de otras fuentes primarias que

sirven para tener de una visión inicial sobre la empresa; en tanto que para el resto de la información se necesitará de cuestionarios con preguntas preestablecidas (Corral y Pereña, 2002), de la realización de entrevistas estructuradas y de dinámicas grupales que den cuenta, para efectos de informe, de la experiencia interna laboral que tiene el personal de la empresa.

Las etapas secuenciales referidas serán:

a.- Identificación de la dinámica empresarial a través del análisis de la interrelación entre unidades técnicas, administrativas, jurídicas y de tipo operativo, determinando la posible descoordinación y/o desviaciones existentes para implementar los correctivos necesarios –en esta labor se deberá estudiar: coherencia del orgánico funcional, procesos, prácticas, normas, formalidades e informalidades y los aspectos organizacionales de la empresa de manera que se deduzca la efectividad que se constituirá en efecto del ambiente laboral–.

b.- Procesamiento de la información lograda –de aquella facilitada por el personal de la empresa de su experiencia interna laboral–, siendo útil en esta etapa el que se aplique el *Likert Organizational Profile*⁶ para que sea factible un tratamiento estadístico y puedan explicarse cuantitativamente los resultados –hay que también considerar en este aspecto el identificar ciertas dimensiones del clima, aquellas que son fundamentales para que los miembros organizacionales demuestren una actuación positiva en bien de la empresa–.

c.- Integrar los resultados de los análisis en el sentido de que se contraste lo obtenido en base al trabajo de gabinete con la evaluación que ha sido efectuada por el personal de la empresa respecto de su experiencia laboral, debiendo argumentarse las proposiciones que sean del caso para explicar que existan determinadas variantes. En esta etapa será importante compartir los resultados con el personal más prominente de la empresa para que –en base de sus criterios y opiniones–

⁶ Para no considerar los extremos de respuesta de un *sí*, o un *no*, que no explican de modo suficiente la actividad interna empresarial, los consultores suelen usar esta herramienta metodológica de evaluación que facilita respuestas intermedias incorporando grados de significado y ciertos niveles de intensidad con una escala de 5 categorías –siempre, frecuente, moderadamente, con cierta frecuencia y nunca–.

, se identifiquen los síntomas provocadores de un “mal ambiente de trabajo” –o clima–, proponiéndose las alternativas de solución.

Una vez identificados y consensuados los aspectos de mejora global o específicos, un Comité de Seguimiento presidido por la Alta Dirección (Pérez *et al.* 2006) se necesario para que se asegure el cumplimiento de las acciones que se recomiendan en los análisis elaborados, pudiendo designarse la responsabilidad de ejecución y control a la unidad o unidades de la estructura empresarial para que sean superados aquellos desajustes identificados.

VI. CONCLUSIONES

El estudio que se ha efectuado sobre el clima organizacional ha denotado de forma pragmática y argumentada aquellos aspectos estratégicos que se deberán tomar en cuenta para alcanzar una buena gestión empresarial –dimensiones definidas de responsabilidad del directivo en cuanto a su implementación y consecución de durabilidad en la empresa, aspectos organizacionales y funcionales que lo influyen pero que también son resultado de una apreciación positiva o negativa dada y método de evaluación de tipo participativo y sistémico para beneficio de la empresa–.

En tal sentido, destacar las dimensiones que se han considerado determinantes como: la autonomía, la accesibilidad a los niveles directivos, la ecuanimidad remunerativa, la estimación, consideración y trato social con respeto, y el desarrollo y el progreso profesional; ha sido fundamental para que por medio de la influencia que es ejercida en las actitudes y conductas del personal de la empresa se actúe en favor de la efectividad.

Además de lo anteriormente expuesto se ha argumentado en relación a la incidencia que presentan ciertas variables estructurales, modos de dirección y desempeño directivo sobre el clima organizacional, para efecto de implementar las estrategias más pertinentes.

Finalmente, con el fin de que se logre simplificar su operatividad y comprensión, se ha expuesto sobre sus exteriorizaciones –entorno físico de trabajo y sus condiciones; dinámica de funcionamiento de la empresa y comportamiento social–, para luego llegar a plantear un adecuado método de evaluación que pondera las percepciones del personal respecto del entorno laboral empresarial de manera que se identifiquen plenamente los desajustes y desviaciones organizativas que son determinantes del clima organizacional, deduciéndose la estrategia de intervención.

VII. REFERENCIAS

Aburto Pineda, H., y J. Bonales Valencia. (2011): “Habilidades directivas. Determinantes del clima organizacional”, *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 51, 41–49.

Arriola Miranda, M., M. Salas Rivera y T. Bernabé González. (2011): “El clima como manifestación objetiva de la cultura empresarial”, *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109–127.

Ashkanasy, N. and C. Jackson. (2001): “Organizational climate and culture”, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 398–415.

Basabe, G. y M. Basabe. (2013): “Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial”, *Eídos*, 6, 48–63.

Chiang Vega, M., C. Salazar Botello y A. Núñez Partido. (2007): *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo I*. Recuperado del sitio web: www.realyc.org/pdf/299/29916206.pdf

Corral, S. y J. Pereña (2002): *Clima laboral*. Madrid: TEA Editores S. A.

Denison, D.R. (1996): “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”, *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.

- Domínguez Aguirre, L., A. Ramírez Campos y A. García Méndez. (2013): “El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional”, *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59–79.
- Forehand, G. and B. Gilmer (1964): “Environmental variation in studies of organizational behavior”, *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
- Friedlander, F. y N. Margulies. (1969): “Multiple impacts of organizational climate an individual value systems upon job satisfaction”, *Personal Psychology*, 22(2), 171–183.
- García Villamizar, G. (2007): *Clima organizacional: hacia un nuevo modelo*. Recuperado del sitio web: www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes.../No.../articulo6.pdf
- González-Romá, V. (2011): “El clima organizacional de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional”, *Papeles del Psicólogo* 32(1), 48–58.
- James, L. and Sells, S.B. (1981): “Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research”.
- James, L. y A. Jones. (1974): “Organizational climate: a review of theory and research”, *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112.
- Kopelman, R., A. Brief y R. Guzzo. (1990): “The role of climate and culture in productivity”. En *Schneider, B.* (1990): Obv. cit.: 282–318.
- Lawler, E., D. Hall y G. Oldham (1974): “Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance”, *Organizational Behavior Human Performance*, 11(1), 139–155.
- Mañas Rodríguez., M., V. González Romá y J. Peiró Silla. (1999): “El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuentes”, Instituto de Estudios Almerinenses, España.
- McMurray, A., D. Scott y R. Pace. (2004): “The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing”, *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473–488.
- Midley Silva, M. y J. Vicente. (2009): “Prácticas de recursos humanos y productividad. El efecto moderador y mediador del clima organizacional”, *Documentos de Trabajo No. 07/09*, Universidad de Salamanca.
- Payne, R. and R. Mansfield. (1973): “Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position”, *Administrative Science Quarterly*, 18, 515–526.
- Pérez de Maldonado, I.; M. Maldonado y S. Bustamante. (2006): “Clima organizacional y gerencia. Inductores del cambio organizacional”, *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231–248.
- Pérez Zapata, D., J. Peralta Montecinos y P. Fernández. (2014): “Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile”, *Universitas Psychologica*, 13(2), 15–25.
- Reinoso Alarcón, H. y B. Araneda. (2007): “Diseño y validación de un Modelo de Medición del Clima Organizacional basado en percepciones y expectativas”, *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39–54.
- Salazar Estrada, J., J. Guerrero, B. Machado y R. Cañedo. (2009): “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”, *ACIMED*, 20(4), 67–75.
- Sandoval, C. (2004): *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Recuperado del sitio web: www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
- Schneider, B. and A. Reichers. (1983): On the etiology of climates, *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Schneider, B. (1975): Organizational climate: An essay, *Personal Psychology*, 28(4), 447–479.
- Toro Álvarez, F. (1996): *Clima organizacional y productividad laboral*. Recuperado del sitio web: www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf