

HACIA UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO

Jesús Loyo Quijada

Profesor Investigador del Departamento de Sistemas, UAM-A.

Maricela López Galindo

Profesora Investigadora del Departamento de Administración, UAM-A.

Introducción

Desde los tiempos de la administración científica, con Taylor, se han elaborado diversas teorías y métodos para incrementar la productividad de los trabajadores y las organizaciones. Estudios recientes han demostrado que la empresa no puede considerarse como un grupo de engranes, sino como el resultado de la sinergia de un sistema humano. Para que éste funcione óptimamente, requiere de un ambiente de trabajo adecuado, que permita a las personas desarrollar sus capacidades y crecer dentro de la organización.

Una de las características que se observa en el mundo competitivo y globalizado de hoy es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. En dicho contexto, el óptimo desarrollo del factor humano tiene singular importancia, al punto que una empresa es valorada como buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos.

Dada la dinámica cambiante de nuestros tiempos, cuando los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más nece-

sario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El presente estudio refleja la importancia del clima organizacional en el comportamiento de los trabajadores: su rendimiento, productividad y el grado de satisfacción con la tarea que realizan. Asimismo, expone el caso de una mediana empresa a la que se le brinda asesoría en diferentes aspectos y, para efectos de este trabajo, se aborda únicamente lo referente al diagnóstico de su clima organizacional.

¿Qué es el clima organizacional?

El clima organizacional es un concepto que se ha trabajado desde hace tiempo en el área de la psicología organizacional. Fue Gellerman, en 1960, quien introdujo el término por vez primera. Una amalga-

ma de dos grandes escuelas de pensamiento, la gestalt y la funcionalista, aparentemente constituye el concepto, pues aplicadas al estudio del clima organizacional, ambas convergen y proponen que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado (Brunet, 2004).

Algunas definiciones del clima organizacional son las siguientes:

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización —productividad, satisfacción, rotación, etcétera— (Tubán, 2004). También puede definirse como “una fotografía de lo que sienten, piensan y perciben los empleados/trabajadores de una organización respecto de una serie de temas y la evaluación que hacen de los mismos, para poder medir su satisfacción, comodidad o bienestar” (Bisso, 2004). En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y los directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

De varios enfoques sobre el clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es aquel que ve como elemento fundamental las percepciones del trabajador con respecto a las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 2000). Existe, sin embargo, una gran polémica entre los estudiosos de esta línea de investigación. En su intento de definir el clima organizacional, los investigadores se han circunscrito más al aspecto metodológico que tratar de llegar a una definición común. James y Jones (1974) identifican tres modos diferentes de investigación no excluyentes mutuamente, de los cuales se derivan acepciones diferentes del clima organizacional:

a) la medida múltiple de atributos organizacionales. Aquí se considera el clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización, que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Esta perspectiva ha sido muy criticada por no tomar en cuenta la relación interactuada de esas características, la cantidad múltiple de variables y su vinculación recípro-

ca, así como la interpretación que hacen las personas de su situación en el trabajo;

b) la medida perceptiva de los atributos organizacionales. El clima organizacional se comprende aquí como una serie de características percibidas a propósito de una organización y/o de sus departamentos, y que pueden ser deducidas de la forma en que actúan (los departamentos) con sus miembros y la sociedad, y

c) la medida perceptiva de los atributos individuales. Se define el clima organizacional como un compuesto de elementos individuales —relacionados principalmente con los valores, actitudes, opiniones y necesidades de los individuos—, únicamente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. Bajo este enfoque, el clima se vuelve sinónimo de opiniones personales, por lo que hay que tener mucho cuidado en la utilización de los instrumentos de medida, para que no sean cuestionarios que identifiquen la satisfacción.

De acuerdo con lo anterior, hay que considerar que las variables propias de la organización, como la estructura y los procesos organizacionales, interactúan con la personalidad del individuo y producen percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones se analiza esa amalgama que se da entre las características de la organización, las condiciones externas de la persona y sus características individuales.

Los instrumentos de medida más utilizados son los cuestionarios que examinan variables humanas y estructurales relacionadas con la tarea y la tecnología según el grado de importancia, y que consideran el enfoque de la medida perceptiva de los atributos organizacionales (la teoría de Lewin, 1951), ya que postulan la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Para explicar el comportamiento humano, Lewin propone la siguiente ecuación:

$$C = f(P,M)$$

donde el comportamiento (C) es función (f) o resultado de la interacción entre las personas (P) y el ambiente (M) que lo rodea [Chiavenato, 1999].

Por lo tanto, existen tres tipos de variables a considerar en el clima organizacional: a) las variables organizacionales (el tamaño de la organización, los procesos y la estructura organizacionales, la administración del talento humano); b) las variables personales (las aptitudes, las actitudes, la motivación, el carácter y el temperamento), y c) las variables resultantes (la satisfacción, la productividad y otras que son producto de las dos anteriores).

Al mismo tiempo, los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen en el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente en la organización sino, más bien, en las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Hernández, 2003).

¿Cuál es la importancia del clima organizacional?

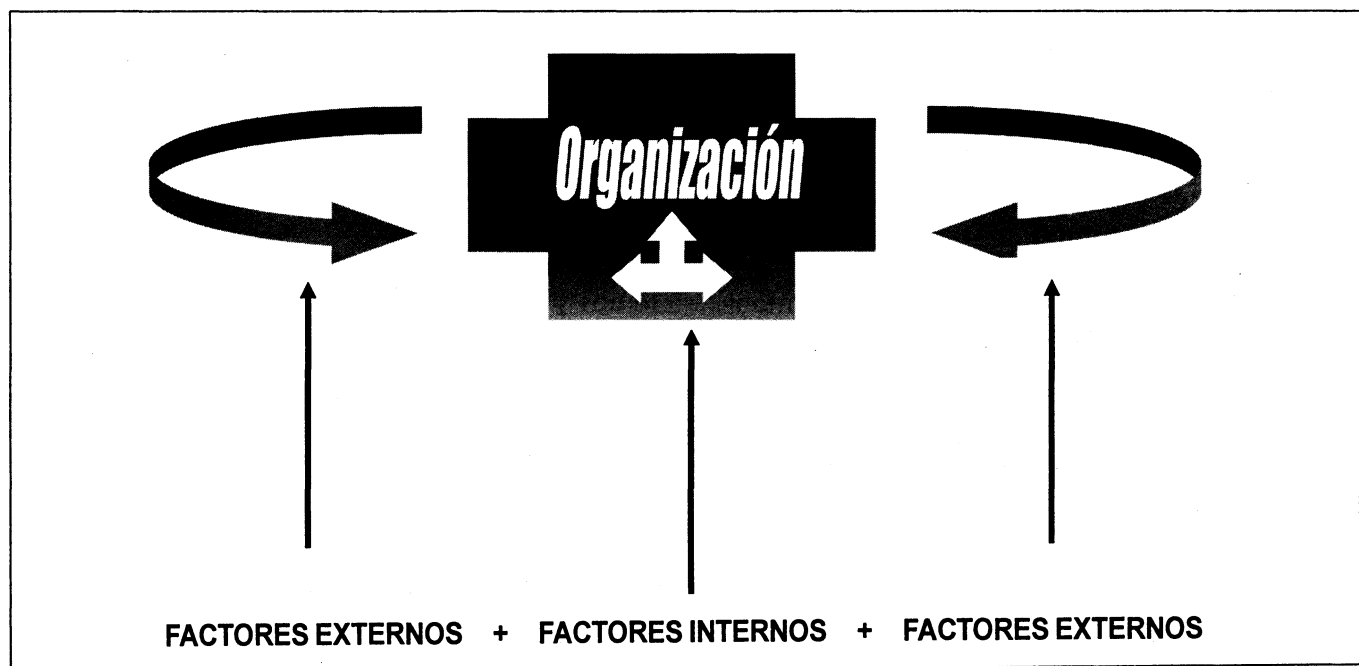
En un ambiente donde se compite por el mercado, múltiples organizaciones aparecen y desaparecen (sobre todo pequeña y mediana empresa) muy rápi-

damente. Puesto que toda organización busca prevalecer en el mercado, y sobre todo crecer, es fundamental que repare en el aspecto humano, base de toda organización. Así podrá evaluar las fuentes de conflicto, la insatisfacción existente, y establecer puntos de solución o de mejora a estos problemas.

Drucker (1992) señala que los estudios de clima organizacional permiten decodificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de las características de su propia empresa. Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias, positivas o negativas, tanto para el trabajador como para la empresa. Entre las repercusiones negativas Hammer (1994) distingue una serie de conductas que presentan los trabajadores:

- enfermedades mentales y psicológicas;
- pérdida de autoestima;
- baja motivación;
- depresión;
- baja concentración;
- agresividad;
- robo;

FIGURA 1
Factores que conforman el clima organizacional



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Bustos Paulina (2004).

- baja en el rendimiento laboral;
- ausentismo;
- accidentes por distracciones, preocupaciones o intencionales;
- baja calidad de productos y servicios;
- agotamiento y falta de ganas para trabajar;
- baja de productividad, y
- aumento de huelgas y conflictos laborales.

Altizer (1993) señala, por su parte, que la importancia de una evaluación del clima reside en identificar las áreas clave que pueden generar costos inesperados, además de ver hacia dónde la organización y sus empleados deben orientarse para generar un mejor desempeño.

Gill y Whittle (1993) revelan, a su vez, una serie de beneficios al implementarse un estudio de clima organizacional:

- identificar las percepciones que poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral;
- apoyar la gestión general de la administración, proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos;
- evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio;
- determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis;
- establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas;
- desarrollar estrategias de crecimiento y monitoreo para las dimensiones percibidas positivamente, y
- sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

A raíz de un estudio realizado por Gallup Institute, en 1999, se encontró que el estado de dirección en el cual los líderes crean un ambiente de atención a los empleados y propician las condiciones necesarias para su desarrollo óptimo, está en estrecha relación con los resultados y la productividad de la empresa.

Por otra parte, Watson Wyatt Brans and Co. realizó una encuesta durante un periodo de más de tres años y, con base en las evaluaciones de 750 empresas con cotización en Bolsa en Estados Unidos, Canadá y Europa, concluyó que cinco campos de los recursos humanos (compañerismo, comunicación, liderazgo, relación de personal, evaluación y valoración) son especialmente importantes; correlacionan significativamente (0.75) la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes (Dommele, 2004).

En otro estudio, realizado por Garza, *et al.* (2002) con diversas empresas de la zona metropolitana, en la ciudad de México, se sostiene, como hipótesis, que el clima organizacional impacta directamente la productividad en las organizaciones. Los investigadores utilizan el diseño transaccional que, de acuerdo con Hernández (2001), sirve para describir relaciones entre dos o más variables. Aplican un instrumento de diagnóstico de clima organizacional validado para la población a estudiar. Los resultados que reportan permiten afirmar que existe un alto grado de correlación entre ambas variables; asimismo, que la motivación es otro elemento clave que incide en la productividad del trabajador y está íntimamente relacionado con el clima organizacional.

Los resultados de todas estas investigaciones nos llevan a generar un modelo (véase figura 2) que refleja las relaciones entre las variables establecidas.

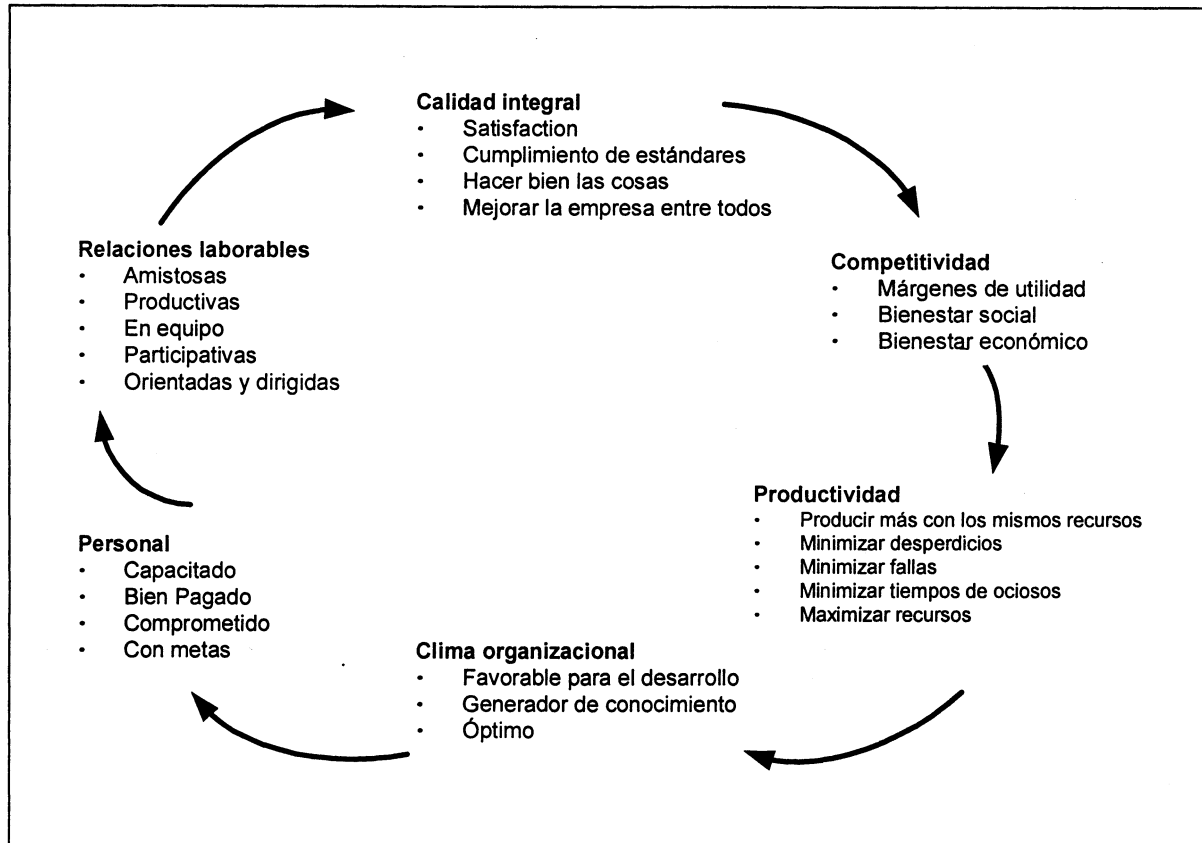
En este modelo se puede observar cómo una empresa, con un buen clima organizacional, personal motivado y capacitado, producirá relaciones laborales funcionales, tendrá mayor competitividad a través de la productividad obtenida, y podrá generar márgenes de utilidad suficientes para mantenerse, crecer y lograr un bienestar social y económico, además de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos moviéndose en un contexto de calidad total.

Instrumentos de clima organizacional

Los cuestionarios que miden clima organizacional son generalmente versiones de instrumentos estadounidenses, como el de Likert,¹ y que no están adaptados para la población mexicana.

Asimismo, los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima, no se han puesto de

FIGURA 2
Modelo integral de clima organizacional



Fuente: diseñado por los autores.

acuerdo sobre las dimensiones que deben ser evaluadas. Los autores que han trabajado en este sentido, y desde hace años, son Forehand (1979); Friedlander y Margulies (1979); Gavin (1975); Lawler (1975); Litwin y Strincer (1978); Pritchard (1979); Schneider y Bartlett (1978). Pese a las diferencias, todos coinciden en la necesidad de evaluar las siguientes dimensiones:

- nivel de autonomía individual;
- grado de control;
- tipos de remuneración;
- estructura organizacional, y
- estilo de liderazgo y comunicación.

En México, algunos investigadores de clima organizacional ya están diseñando y validando sus propios instrumentos. Tal es el caso de uno,² ideado por Thompson, *et al.* (1995) para realizar el diagnóstico de clima a una institución de ahorro y crédito

en Querétaro. Actualmente se utiliza en las empresas mexicanas.³

El instrumento consta de 97 reactivos y la opción de responder con verdadero o falso. Contiene tres dimensiones —relaciones, autorrelación, estabilidad/cambio— a su vez subdivididas en subescalas.

Dimensiones	Subescalas
Relaciones	Autonomía Organización Presión
Autorrelación	Implicación Cohesión Apoyo Comodidad
Estabilidad/cambio	Claridad Control Innovación

Cada una de las subescalas mide las percepciones que tiene el personal respecto a sus condiciones en el lugar de trabajo y la estructura organizacional en que están desempeñando sus funciones. El significado de cada una de estas subescalas es el siguiente:

- Implicación (IM); grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- Cohesión (CO); grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
- Apoyo (AP); grado en que los jefes apoyan y animan al personal para crear un buen clima social.
- Autonomía (AU); grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.
- Organización (OR); grado en que subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- Presión (PR); grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
- Claridad (CL); grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- Control (CN); grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
- Innovación (IN); grado en que se subraya la variedad, el cambio y los enfoques.
- Comodidad (CF); grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

A continuación se presenta el estudio de caso.

Caso Ferra⁴

El diagnóstico del clima organizacional permite conocer la situación que prevalece dentro de la empresa, de acuerdo con las percepciones del personal que en ella labora a todos los niveles.

Realizar el diagnóstico del clima de trabajo de una organización no es una tarea fácil; sus determinantes pueden ser diferentes, pudiéndose identificar las políticas de dirección, el estilo de liderazgo, la forma

de identificación al interior de la empresa, entre otras muchas variables que, al sumarse, forman un clima particular dotado de sus propias características, lo cual en cierto modo representa la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de los trabajadores.

Esta forma de ser que caracteriza a una empresa, puede ser funcional o disfuncional, y por ende afectará positiva o negativamente las relaciones entre las personas entre sí, su satisfacción con el trabajo y su desempeño.

La empresa aquí estudiada se fundó hace veinticuatro años; con el paso del tiempo fue creciendo hasta convertirse en una empresa de tamaño mediano. En los últimos años se ha visto inmersa en una serie de cambios que la dirección misma se ha trazado, consciente de que el cambio es necesario para garantizar la existencia de la empresa a largo plazo, enfrentarse a la cada día mayor competencia, así como para convertirse en una organización con mayor poder y rapidez de respuesta, enfocada en la producción de mejores resultados para sus clientes.

Metodología

Objetivo

El objetivo del estudio de caso es realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de los diversos procesos de la empresa y, en función de ello, hacer una planeación e intervención, como segunda y tercera fase del desarrollo organizacional del Grupo Ferra. Como ya se mencionó, para efecto de este trabajo sólo se hará referencia al aspecto del clima organizacional, uno de los diversos aspectos estudiados. Las técnicas de apoyo utilizadas fueron la observación participante simple, aplicación de diversos instrumentos y entrevistas con el personal de la empresa.

Tipo de estudio

Puesto que el tipo de investigación se elige en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, de acuerdo con Méndez (1991) se trata de un estudio descriptivo que cuenta con una sola población. La descripción se hace en función de ciertas variables y no existen hipótesis centrales.

Procedimiento

Dicha investigación se realizó en 2003. Para la primera fase del diagnóstico se realizaron entrevistas y se aplicó el cuestionario, que mide el clima organizacional, a doce personas con diferentes puestos y niveles jerárquicos. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la primera fase del estudio.

Análisis de resultados

La puntuación obtenida por la empresa en este instrumento se puede observar en el cuadro 1; en el cuadro 2, ésta se compara con la puntuación ideal, lo que permite identificar las áreas funcionales y disfuncionales de la empresa en cuanto al clima de

trabajo, así como establecer los factores que afectan más a los empleados. A partir de ese conocimiento se planean las intervenciones que permiten hacer las modificaciones necesarias (ver gráfica I).

La gráfica nos muestra el contraste de cada uno de los factores que se evalúan comparando la situación actual de Grupo Ferra con una línea de tendencia ideal que debería tener. Los aspectos que se encuentran muy por debajo del porcentaje ideal son: apoyo, autonomía, innovación, implicación y cohesión, situación que refleja la falta de motivación al trabajador, rigidez por parte de los jefes. A su vez, el personal no percibe oportunidades para desarrollarse en la empresa, se siente con poca libertad de actuación, de innovar o que sean tomadas en cuenta sus ideas; no percibe su trabajo estimulante, lo que provoca una baja en el interés al realizarlo; asimismo, se fomenta poco el trabajo en equipo y el apoyo mutuo.

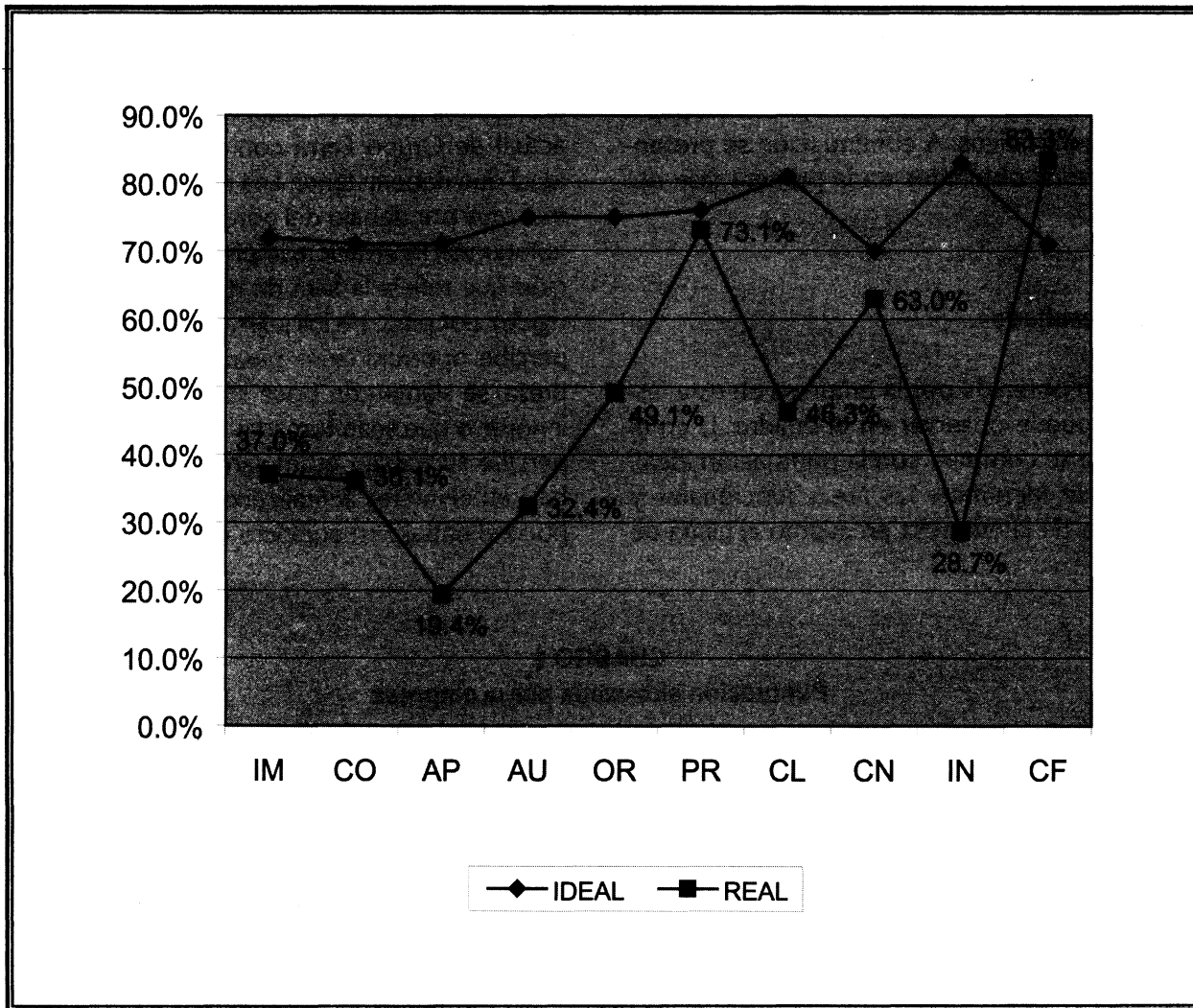
CUADRO 1
Puntuación alcanzada por la empresa

SUBESCALAS		SUMATORIA	MÁXIMA	PUNTAJE
Implicación	IM	40	108	37.0%
Cohesión	CO	39	108	36.1%
Apoyo	AP	21	108	19.4%
Autonomía	AU	35	108	32.4%
Organización	OR	53	108	49.1%
Presión	PR	79	108	73.1%
Claridad	CL	50	108	46.3%
Control	CN	68	108	63.0%
Innovación	IN	31	108	28.7%
Comodidad	CF	90	108	83.3%

CUADRO 2
Puntuación ideal a alcanzar por la empresa

SUBESCALAS		PUNTUACIONES		
		IDEAL	REAL	DIFERENCIA
Implicación	IM	72.0%	37.0%	35.0%
Cohesión	CO	71.0%	36.1%	34.9%
Apoyo	AP	71.0%	19.4%	51.6%
Autonomía	AU	75.0%	32.4%	42.6%
Organización	OR	75.0%	49.1%	25.9%
Presión	PR	76.0%	73.1%	2.9%
Claridad	CL	81.0%	46.3%	34.7%
Control	CN	70.0%	63.0%	7.0%
Innovación	IN	83.0%	28.7%	54.3%
Comodidad	CF	71.0%	83.3%	-12.3%

GRÁFICA I
Comparación entre puntuación real e ideal



Dentro de la media se encuentran las subescalas de claridad y organización, que implica que el trabajo se realiza con eficiencia, de manera coordinada y constante, con cierta planeación y donde el personal ejerce sus funciones de manera responsable. Esta información revelada por el instrumento es acorde con la realidad actual de la empresa, ya que se ha mantenido en el mercado y satisface las necesidades de sus clientes; aunque trabajando bajo una fuerte presión y control por parte de los jefes (subescalas muy elevadas en la gráfica).

Estos resultados concuerdan con las opiniones de algunos trabajadores durante las entrevistas: se sienten poco estimulados, les hacen falta incentivos, perciben explotación, se quejan de que la empresa

no les proporciona capacitación, seguridad de empleo, ni posibilidades de desarrollo.

Después de haber analizado los resultados con los directivos de la empresa, se decidió continuar con el proyecto y desarrollar un programa de intervención de desarrollo organizacional. Cabe mencionar aquí que el impacto de un estudio de clima bien realizado es determinante, especialmente cuando una empresa lo hace por primera vez, ya que a partir de los resultados encontrados se puede iniciar un proceso de evolución cultural. Dicho estudio permitirá obtener una definición clara sobre el estilo de empresa se quiere llegar a ser, su misión, visión, y el tipo del personal con que quiere trabajar. La intervención debe tener el respaldo absoluto de la direc-

ción porque conlleva un cambio profundo en la manera de trabajar juntos.

Conclusiones

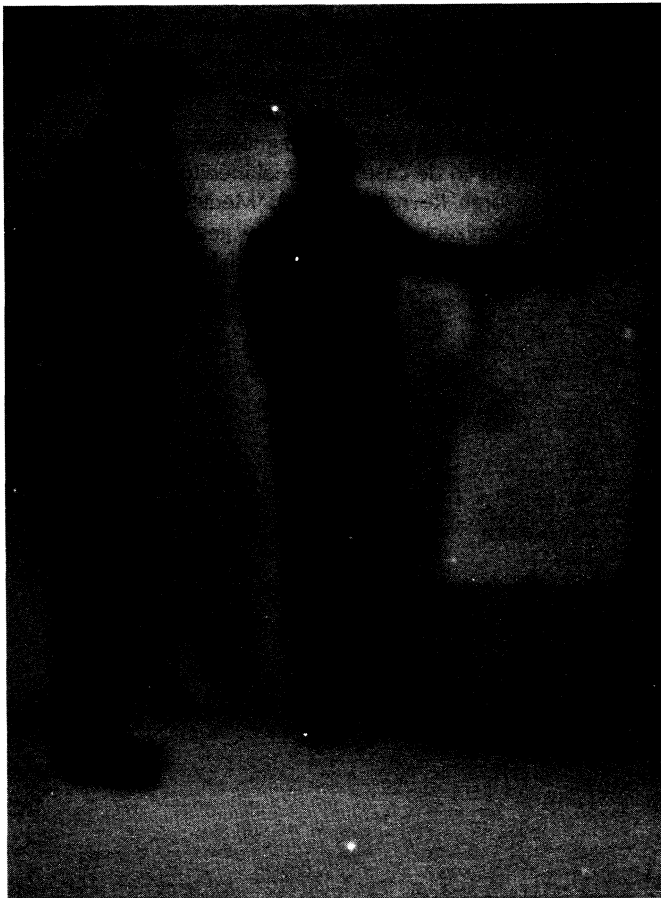
Las tendencias administrativas prevalecientes ratifican la importancia de considerar el desarrollo de los recursos humanos como el factor fundamental del crecimiento de la empresa. Involucrar a los trabajadores en los procesos de calidad, productividad y, por ende, de rentabilidad, ha sido últimamente el factor que introduce de manera definitiva a las empresas en la modernidad y da sustento a su capacidad de competencia en este mundo globalizado.

Los resultados de las investigaciones en torno al clima organizacional reflejan que los estilos de dirección son determinantes en la generación de un clima apropiado. Asimismo se encontraron correlaciones significativas entre clima de trabajo y productividad de la empresa. De manera particular, los resultados arrojados en la presente investigación

revelan porcentajes contrastantes entre las puntuaciones obtenidas en algunos factores y la puntuación ideal.

De acuerdo con dichos resultados se observa que los trabajadores no perciben su trabajo como estimulante, se encuentran desmotivados, con poca libertad de actuación; todo esto se ve reflejado en el grado de insatisfacción que presentan y que coincide ampliamente con los resultados de otras investigaciones. De ahí la necesidad de continuar colaborando con la empresa y capacitarla en la definición de su visión, del diseño de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos y, sobre todo, mejorar el clima organizacional, ya que todo ello repercutirá, probablemente, en su permanencia en el mercado.

Ante las presiones que enfrenta actualmente la industria mexicana, los directivos están tratando de mejorar sus organizaciones. Para ello es necesario que se abran al cambio, como Grupo Ferrá, que partan de un diagnóstico de la situación actual de la empresa e implanten una intervención, puesto que no es suficiente saber qué se quiere cambiar, sino inducir una serie de acciones coordinadas que permitan lograr el objetivo. En ese sentido, se requiere de una metodología de intervención, donde las metas no sólo estén orientadas a aspectos técnicos o de producción, sino que tengan muy presente el clima de trabajo, pues en la medida que los trabajadores se sientan motivados, tomados en cuenta y con oportunidades de trabajo, se involucrarán mayormente con las metas de la empresa y ésta se verá beneficiada en todos los aspectos.



Ante las presiones que enfrenta actualmente la industria mexicana, los directivos están tratando de mejorar sus organizaciones.

Notas

- ¹ Likert es un investigador conocido por sus aportaciones a la psicología organizacional, la teoría del clima organizacional y la elaboración de cuestionarios; analiza ampliamente el papel de las variables que conforman el clima.
- ² El instrumento consta de 97 preguntas, tanto de verdadero o falso, como de preguntas abiertas. Las dimensiones que aborda son: estructura organizacional, capacitación, políticas y procedimientos.
- ³ Es un instrumento utilizado por certificadores de NAFIN-PNUD. Se autorizó su aplicación por el Mtro. Ángel Hernández, profesor de la UAM-A y líder auditor por NAFIN.
- ⁴ Seudónimo utilizado para resguardar la identidad de la empresa estudiada.

Fuentes bibliográficas

- Brunet, Luc (2004), *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Trillas.
- Chiavenato, Idalberto (1999), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill.
- Goncalves, Alexis (2000), *Fundamentos del clima organizacional*, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hammer, Michael y James, Champy (1994), *Reingeniería*, México, Ed. Norma.
- Hernández, Roberto, et al. (2001), *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill.
- Lewin, Kurt (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper and Bros.
- Litwin, George, et al. (1978), *Motivation and organizational climate*, Boston, Harvard Business School.
- Likert, Robert (1971), *New patterns of management*, New York, McGraw Hill.

Publicaciones periódicas

- Altizer, Christopher (1993), "Four steps to empowerment", *Tapping the Network Journal*, Northfield, vol. 4, primavera.
- Drucker, Peter (1992), *Harvard Business Review*, septiembre.
- Forehand, Glenn, et al. (1979), "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychology Bulletin*.
- Friedlander, Frank, et al. (1979) "Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction", *Personnel psychology*, núm. 22.
- Gavin, Joel (1975), "Organizational climate as a function of personal and organizational variables", *Journal of Applied Psychology*, núm. 60.
- Gill, J. y S., Whittle (1993), "Management by panacea: accounting for transience", *Journal of Management Studies*.

- Hernández, Marcelo (2003), "El clima organizacional", *Administrare Hoy*, núm. 114.
- James, Brian y P., Jones (1974), "Organizational climate: a review of theory and research", *Psychological Bulletin*, núm. 81.
- Lawler, Edwar, et al. (1975), "Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance", *Organizational behavior and human performance*, núm. 11.
- Pritchard, Richard, et al. (1973), "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", *Organizational behavior and human performance*, núm. 9.
- Schneider, Blan, et al. (1978), "Individual differences and organizational climates", *Personnel psychology*, núm. 21.

Otras fuentes

- Becerril, Omar, et al. (2004). Elaboración de una redistribución de planta y un método de manejo de materiales en una empresa distribuidora de aceros. Proyecto terminal de ingeniería industrial, UAM-A.
- Bisso, Mónica (2004), "El diagnóstico de clima interno en las organizaciones, su sentido humano y otras consideraciones", <http://www30.brinkster.com/abisso/climainterno.htm>.
- Bustos, Paulina (2004), "Clima organizacional", <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Dommele, Meter (2004), "El impacto de los estudios de clima laboral y la implementación de 360° Feedback como motores del cambio cultural". http://www.rrhhmagazine.com/better/articulo_5rh.htm.
- Garza, Samuel, et al. (2002), "Motivación, productividad y clima organizacional. Un estudio en empresas del Valle de México", material inédito.
- Thompson, Pilar, et al. (1995), "Diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso", material inédito.
- Tubán, Félix y Jorge, Reynaldo (2004), "Medición del clima laboral en las organizaciones", <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentosfulldocs/rrhh/mecluch.htm>.