

**Análisis de clima organizacional para establecer estrategias que mejoren la efectividad en
Súper Centro Comercial el Mirador**

NEMECIO LORENZO VALENZUELA SALAZAR¹

*CLARA PATRICIA BUENTELLO MARTÍNEZ**

*VERÓNICA LILIANA BARRÓN QUEZADA***

RESUMEN

El Clima Organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; Es un elemento fundamental en la percepción del trabajador hacia la estructura y procesos que ocurren en su ambiente laboral (Goncalves, 1997). Esta investigación tiene como objetivo analizar el Clima Organizacional en una tienda de servicios y proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción de sus empleados.

Las variables analizadas son; ausentismo, la motivación, comunicación interpersonal, sueldos y satisfacción laboral. Se diseñó un cuestionario que contempla estas variables. El tamaño de la muestra lo constituyó 76 empleados. De los resultados obtenidos se llega a la conclusión de ninguna de las cinco variables determinan un buen clima laboral en la empresa sujeta de estudio pero si nos proporciona un marco rico de oportunidades para elaborar estrategias que mejoren la efectividad en la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, análisis, propuesta, satisfacción.

ABSTRACT

The organizational climate is a variable that reflects the interaction between personal and organizational characteristics; It is a fundamental element in the perception of the worker to the structure and processes occurring in their workplace (Goncalves, 1997). This research aims to analyze the organizational climate in store services and propose recommendations to help improve the perception of their employees. The variables are; absenteeism, motivation, interpersonal communication, salaries and job satisfaction.

A questionnaire was designed addresses these variables. The size of the sample was constituted by 76 employees. From the results obtained concludes any of the five variables determine a good working environment in the company subject of study, but if you provide a rich framework of opportunities to develop strategies to improve the effectiveness of the organization.

Keywords: Organizational climate, analysis, proposal satisfaction.

¹ **Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Administración y Contaduría.

INTRODUCCIÓN

Martínez de Velasco dice que el Clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Martínez (2003).

Este enfoque tiene su importancia, en el sentido de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, de ahí que el clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La presente investigación se enfoca al análisis del clima organizacional con el propósito de establecer estrategias que mejoren la efectividad de la organización en la empresa Super Centro Comercial El Mirador S.A. de C.V. Sucursal Centro, en el Municipio de Piedras Negras.

1.- El Planteamiento

En la actualidad, la exigencia de esta organización es la satisfacer la demandas de sus clientes por ello se hace necesario recurrir a crear un ambiente de trabajo donde sus empleados se sientan con la disposición y energía para poder cumplir con las necesidades de sus clientes y así, mantener un buen servicio y calidad. Cabrera *“Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”*. Cabrera (1996)

El personal tiene el poder de dirigir el rumbo de las organizaciones y depende de ellas directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de las mismas, para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios y productos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que los haga más productivos y eficientes.

Es por eso que el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de analizar las variables como el ausentismo, la motivación, comunicación interpersonal, los sueldos y satisfacción laboral, como elementos del clima laboral.

Los resultados que arroje la investigación tienen el propósito de implementar estrategias que contribuyan a mejorar la efectividad de la organización.

MARCO TEÓRICO

1 Antecedentes

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico. "se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia". (Sosa, 2004).

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

2 Teorías del clima organizacional

En 1946. Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad,

ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional. Cruz, E (2011)

Ellos propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, o teoría de los sistemas de Likert la cual describe los diferentes tipos de líder.

Sistema 1: Autoritario explotador.

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

Sistema 2: Autoritario, pero paternal.

Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra.

Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

Sistema 4: Participativo y democrático.

En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

Variables causales: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtad, actitudes, percepciones y motivaciones.

VARIABLES FINALES: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Douglas McGregor figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Frederick Herzberg; psicólogo y consultor norteamericano. Profesor de la universidad de UTAH; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas.

Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar.

3.- Definiciones del Clima Organizacional

Según Forehand y Von Gilmer (1964) Ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos como: atmosfera, condiciones, cultura y ecología. Define clima como la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella. “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Y según Gálvez (2000) el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que

hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”, Peiro y Prieto, (1996).

Guillén y Guil, (1999) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Halpin y Crofts (citados por Betzhold, 2006), ellos definen el clima organizacional como la opinión que el trabajador se forma de la organización.

METODOLOGÍA

1.- Esta investigación es de alcance descriptivo

2.- El objetivo es realizar una encuesta que permita analizar cinco variables del clima laboral y su con el propósito de establecer estrategias que mejoren la efectividad de la organización

3.- Población y muestra

La población es de 94 empleados, por lo se consideró una muestra para este estudio de 76 empleados de acuerdo a la formula siguiente

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

$$n = Z^2 N p q / e^2 (N-1) + Z^2 p q$$

Donde:

n es tamaño de la muestra

Z Grado de confianza: 95%

N es la población: 94

p es probabilidad de éxito 50%

q probabilidad de fracaso 50%

e es error de estimación 5%

Sustitución de términos

76. Elementos

4.- Variables

Analizando las variables que tiene la empresa nos enfocaremos en esta investigación solo en cinco que son:

4.1 Comunicación.- Comunicar, de acuerdo a Barrera (1999), es el ejercicio de dar a conocer algo, de colocar en común; guiados por el sentido etimológico, es la acción en común; constituye todo acto humano con contenido suficiente para ser percibido, decodificado e interpretado. La comunicación tiene lugar en toda acción humana, pero requiere de un acto humano recíproco para ser entendida. De esta manera, es la condición existencial por la cual la persona se realiza como tal, como ser relacional, situacional y en un devenir histórico.

4.2 Motivación.- La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Sexton,1977).

4.3 Condiciones de trabajo.- El mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la OIT. En algunos países hay una reducción en el tiempo dedicado al trabajo, pero también es cierto que este cambio suele venir acompañado por una incertidumbre que puede debilitar la seguridad del empleo y plantear nuevas dificultades para conjugar el trabajo y la familia. Las condiciones de trabajo peligrosas o poco higiénicas tienden a desaparecer en el mundo industrializado, pero aún son frecuentes en el mundo en desarrollo.

Es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

4.4 Sueldos.- y otras retribuciones así como las posibilidades de promoción permiten el crecimiento del personal y la asignación de mayores responsabilidades, lo cual incrementa el status social del trabajador. Resulta de suma importancia que el personal perciba un adecuado nivel de justicia en las políticas que tenga la organización en estos elementos. Si éstas son claras, justas y libres de imprecisiones, impactarán favorablemente en el grado de satisfacción de los implicados.

4.5 Satisfacción laboral.- Muchos investigadores opinan que la satisfacción laboral debe constituir objetivo esencial de la organización.

Se considera la satisfacción laboral como una variable de cinco grandes factores integradores vinculados a:

1. La naturaleza y contenido de trabajo.
2. El trabajo en grupo y sus directivos.
3. Las condiciones de trabajo.
4. El esfuerzo y los resultados individuales.
5. Las condiciones de bienestar.

5.- Formulación de Hipótesis

Esta investigación contempla la siguiente hipótesis a comprobar:

Hipótesis nula:

H1: Cuando menos tres de las cinco variables impacta de manera positiva en el clima laboral de la empresa.

Hipótesis alternativa:

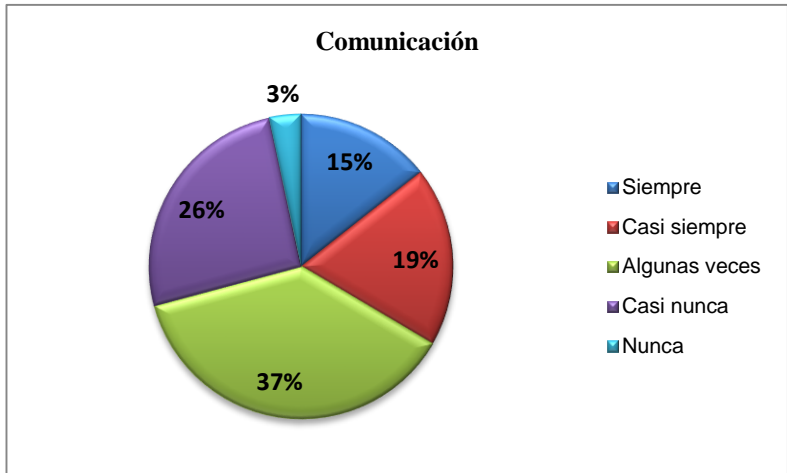
H0: Cuando menos tres de las cinco variables impacta de manera negativa en el clima laboral de la empresa

RESULTADOS

Con base a la información recolectada a continuación se describen los resultados obtenidos de acuerdo a las variables consideradas en esta investigación.

Variable de Comunicación

Grafico 1: Comunicación.

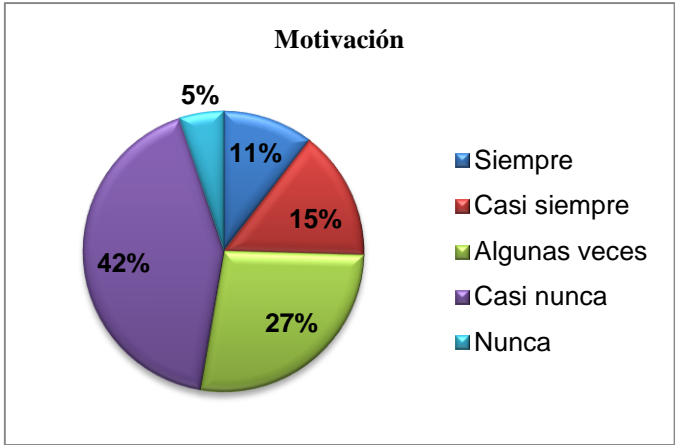


Fuente: Elaborada por el investigador

En relación a esta variable de comunicación, los resultados nos indican que el 34% de las personas encuestadas el 34% contestaron que siempre y casi siempre existe comunicación, algunas veces el 37% y el 29% nunca y casi nunca existe una buena interacción lo que crea una inadecuada comprensión de indicaciones, y la complicación de obtención de información para llevar a cabo sus actividades.

Variable de Motivación.

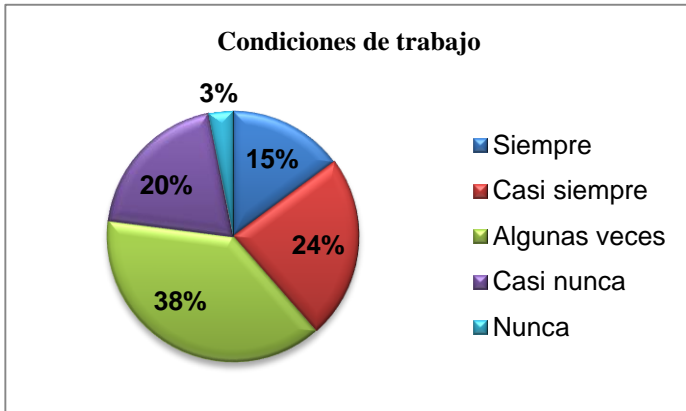
Grafico 2: Motivación.



Fuente: Elaborada por el investigador

De esta grafica se deduce que el 26% de los empleados están motivados de forma limitada con las actividades que realizan. Considerándose que es un aspecto fuerte dentro de la empresa; El 27% piensa que algunas veces se sienten motivados y el 47 nunca y casi nunca lo están. Variable de Condiciones de trabajo.

Grafico 3: Condiciones de Trabajo.



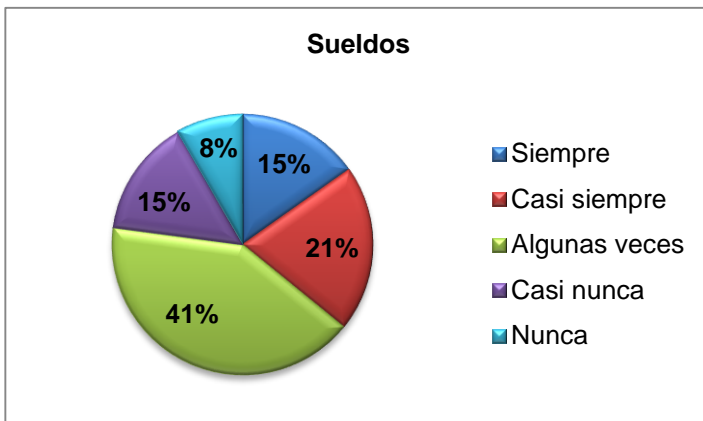
Fuente: Elaborada por el investigador

Análisis de la variable Condiciones de trabajo

Los resultados obtenidos en la gráfica anterior indican que del 39% de los empleados encuestados mencionan que siempre y casi siempre las condiciones del trabajo no favorecen a 38% algunas veces y 23% nunca y casi nunca las condiciones de trabajo son las adecuadas.

Variable de Sueldos

Grafica 4: Salarios



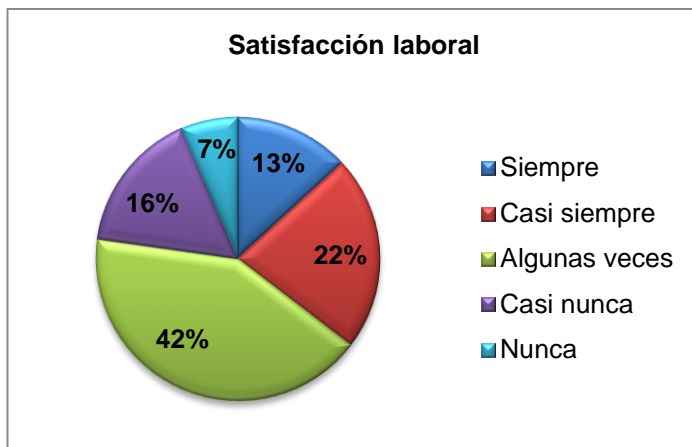
Fuente: Elaborada por el investigador

Análisis de la variable Sueldos

Los resultados obtenidos en la gráfica anterior indican que del 36% de los empleados encuestados mencionan que siempre y casi siempre los sueldos cumplen con sus expectativas de calidad de vida el 41% dicen que algunas veces y 23% nunca y casi nunca el sueldo satisface sus necesidades.

Variable de Satisfacción laboral

Grafica 4: Satisfacción laboral



Fuente: Elaborada por el investigador

Por su parte, la gráfica de la variable de satisfacción laboral señala que el 35% siempre y casi siempre tiene encuentra satisfacción en lo que hace, 42% de algunas veces, y el 23 nunca o casi nunca.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, es decir, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y clientes se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

La importancia de estudiar el Clima Organizacional se basa en la fuerte presión que este fenómeno ejerce sobre el desempeño de las personas y la relación con los resultados que estos obtienen, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo (James y Jones, 1974; Likert, 1974; Brunet, 2007).

Por lo que respecta a la comunicación es preciso destacar que la mayoría de los empleados consideran no tener una buena comunicación con su jefe, sus compañeros de trabajo y sus opiniones no son tomados en cuenta.

En cuanto a la motivación, los resultados muestran que los empleados aunque perciben de parte de la empresa, un incentivo como motivador semanal ellos están en desacuerdo ya que les ponen demasiadas excusas u obstáculos para recibir este incentivo.

En lo referente a las condiciones de trabajo se deduce de acuerdo a los resultados que el ambiente de trabajo es importante dentro de la empresa sin embargo esta variable solo es percibida por los trabajadores en un 39% lo cual es muy pobre.

Al analizar los resultados de esta variable se observa que casi dos terceras partes de los encuestados no están conformes con los sueldos que perciben.

En la variable satisfacción laboral es la que más se inclina en establecer que es menos el porcentaje de empleados 23% que no sienten dicha satisfacción.

Por lo tanto se concluye que;

Se rechaza la HO y se acepta H1 ya que ninguna de las cinco variables que determinan un buen clima laboral en la empresa sujeta de estudio pero si nos proporciona un marco rico de oportunidades para elaborar estrategias que mejoren la efectividad en la organización.

4.1 Formulación de estrategias que promuevan la efectividad

Reforzar mediante un programa de Relaciones humanas para crear confianza al personal, permitiendo su libertad en el desarrollo de sus funciones, planeación e implementación de objetivos laborales.

Buscar la manera de aumentar la comunicación y cohesión de niveles similares, es decir, “despertar” a través de un programa que promueva participación activa del personal.

Reconocimiento al trabajo bien hecho, destacar y celebrar logros.

Hacer saber al empleado que se espera de él, sus responsabilidades, establecer objetivos claros y medibles, asegurarse que conozca sus condiciones laborales y económicas (departamento, horario, día de descanso, sueldo, prestaciones, etc.).

Se deben implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus

funciones; considerando sus necesidades personales, en la elaboración de la programación de capacitación, dando la oportunidad de expresar su interés.

Implementar un buzón de sugerencias para los empleados. A través de esta herramienta los

REFERENCIAS

ANSFRIED B. y WEINERT, A. (1985). *MANUAL DE PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION*. BARCELONA: HERDER.

Bris, M. M. (s.f.). *google.com.mx*. Recuperado el 14 de 08 de 2014, de *google.com.mx*:

<https://google.com.mx>

Caraveo*, M. d. (08 de 2004). *http://www.publicaciones.ujat.mx/*. Recuperado el 17 de 08 de 2014, de *http://www.publicaciones.ujat.mx/*:

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

DÍAZ, I. A. (1991). THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE. *Revista complutense de Educación*. 2(3), 501-518.

Diez, A. D. (s.f.). *www.monografias.com*. Recuperado el 13/08/2014 de Agosto de 2014, de *www.monografias.com*: <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional2.shtml>

Fernandez Rios, M. S. (1997). *Eficacia Organizacional, Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: DIEZ.

Fwernandez, R. S. (2009). *http://www.monografias.com/*. Recuperado el 17 de 08 de 2014, de <http://www.monografias.com/>: <http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contra-clima-organizacional/factores-contra-clima-organizacional.shtml>

G., C. (1996). *Apuntes de Caterda, Comportamiento Organizacional*. Chile.

García, C. V. (1986). *Rensis Likert Nuevas formas para solucionar conflictos*. Mexico: Trillas.

Guillen Gestoso, C. y. (1999). *Psicología del Trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.

Jorge, B. (s.f.). *http://betzhold.blogspot.mx/*. Recuperado el 18 de 08 de 2014, de <http://betzhold.blogspot.mx/>: <http://betzhold.blogspot.mx/2006/01/teorizaciones-del-clima-organizacional.html>

Maldonado, E. C. (2009). *administracion2transporte.blogspot.mx/*. Recuperado el 18 de 08 de 2014, de *administracion2transporte.blogspot.mx/*: <http://administracion2transporte.blogspot.mx/>

Navarro, E. R. (s.f.). *http://www.elmundo.es/*. Recuperado el 15 de 08 de 2014, de <http://www.elmundo.es/>: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Navarro, R. E. (s.f.). <http://www.eumed.net/>. Recuperado el 15 de 08 de 2014, de <http://www.eumed.net/>: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>

Nélida Zaitegui De Miguel, M. Á. (1992). *La evaluación como proceso sistemático para la mejora educativa*. Madrid: Educación.es

Ripoll, J. M. (1999). Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Area de Psicología Social. *Psicología Social*, 169 -176.

Sexton, W. P. (1977). *Teorias de la Administración*. Mexico: Trillas.

Tapia, c. M. (s.f.). <http://www.uacya.uan.edu.mx/>. Recuperado el 15 de 08 de 2014, de <http://www.uacya.uan.edu.mx/>: http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/10_intervencion/10_4.pdf