

# META-ANALISIS DE INVESTIGACIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERU<sup>20</sup>

Orbegoso Galarza, Arturo<sup>21</sup>  
Universidad César Vallejo

## RESUMEN

*Este trabajo tiene como objetivo brindar una síntesis de la investigación sobre clima organizacional en el Perú. Tras examinar más de 40 tesis, se señalan sus principales características en cuanto a tipos de investigación; diseños más empleados; cuestionarios utilizados; organizaciones evaluadas y resultados más frecuentes. Finalmente, se hace un balance crítico y se exponen sugerencias para nuevas investigaciones.*

*Palabras clave: Clima. Organización. Investigación.*

## META-ANALYSIS OF RESEARCH ON ORGANIZATIONAL CLIMATE IN PERU

### ABSTRACT

*This work presents a brief profile of the research about organizational climate in Peru. For this meta-analysis, more of 40 theses were examined. The main features of this research are described. For example, the more common designs; the tested organizations; the more used questionnaires and its dimensions and some research results. Finally, a criticism balance and some suggestions for the future are presented.*

*Key words: Climate. Organizations. Research.*

## META-ANALISIS VON UNTERSUCHUNGEN AUF ORGANISATIONALES KLIMA IM PERU

### ZUSAMMENFASSUNG

*Diese Arbeit erzielt, eine Synthese der Untersuchung auf organisationales Klima in Peru anzugeben. Nach 40 Thesen sieht man die Haupteigenschaften bezüglich Art von Forschung, benutzter Designs und Fragenbogen, untersuchten Organisationen und häufigen Resultaten. Am Ende wird es einen kritischen Balance gemacht und Vorschläge für neue Forschungen vorgestellt.*

*Schlüsselwörter: Klima. Organisation. Untersuchung.*

<sup>20</sup> Este texto es parte de un trabajo más extenso que aborda aspectos teóricos y metodológicos de la investigación sobre clima organizacional

<sup>21</sup> Psicólogo, docente de la Universidad César Vallejo y consultor de empresas. Correo electrónico: aorbegoso@yahoo.es

El clima laboral, organizacional o de trabajo ha sido, en los últimos años, un concepto muy socorrido en la investigación académica. La escasez de investigaciones habida hasta el año 1990 contrasta con el creciente número de las realizadas luego de esa fecha. Este inusitado interés ha ido parejo con el desarrollo y difusión de instrumentos locales para medir tal fenómeno. Hablando en términos gruesos, de 1980 a la fecha hay más de cuatro decenas de tesis de pregrado y postgrado acerca del tema, sustentadas en varias universidades de nuestro país. Estas investigaciones se realizaron por egresados y profesionales de campos tan diversos como administración, gestión de la educación, psicología, relaciones industriales, etc. Y procedían de universidades estatales y privadas, de la capital y del interior. Otra razón que explica este énfasis es la multiplicación de programas de postgrado que giran en torno a la problemática empresarial y que imponen como requisito final un trabajo de investigación o tesis.

Es pertinente precisar que las investigaciones aquí analizadas proceden todas del ámbito académico o universitario. Aquellos exámenes de clima efectuados por empresas consultoras o por consultores independientes no figuran en este recuento debido a dificultades materiales para su ubicación y, especialmente, a un comprensible compromiso de confidencialidad asumido por sus ejecutores.

En lo que sigue se presenta una visión panorámica, a modo de meta-análisis, de tesis universitarias y otras investigaciones realizadas teniendo por objeto de estudio central al clima laboral u organizacional. Se prestará especial atención a aquellos estudios que buscaron vincularlo a otras variables como satisfacción, compromiso, desempeño, etc. Igualmente, se expondrá

qué variaciones se han descubierto en el clima organizacional, por ejemplo, por empresa, por género, por edad, por niveles jerárquicos, etc. También se analizarán brevemente los diseños más usados; las empresas más frecuentemente evaluadas y las pruebas más usadas. Asimismo, se expondrán los hallazgos recurrentes en los diagnósticos de clima en diversas empresas.

En último término, hay que agregar que este balance no aspira a ser exhaustivo o completo. Si intenta ser, naturalmente, ilustrativo del nivel de investigaciones imperante en nuestro medio.

### **Tipo de investigaciones, métodos, diseños y muestreo**

Los estudios sobre clima aquí referidos se hallan dentro de los abarcados por la investigación básica o sustantiva. Esto es, se trató de investigaciones que, centralmente, buscaron recolectar hechos de la realidad sin manipulación controlada alguna.

En cuanto al método de investigación, se asumió el denominado método descriptivo, que consiste en el registro u observación de un hecho o fenómeno en sus condiciones normales de manifestación en un momento dado. Para ello, dentro de este mismo método descriptivo, se utilizaron métodos indirectos de observación para recabar la información relativa al clima organizacional. En concreto, se usaron métodos de medición psicológica, específicamente, escalas de actitudes. Este método es llamado de encuesta.

Una primera mirada a las investigaciones sobre clima laboral u organizacional realizadas en el país revela que los diseños prevalecientes en ellas han sido los descriptivos. Un grupo significativo de trabajos buscó realizar

diagnósticos de clima. Luego repuntan los estudios correlacionales. Siendo casi inexistentes los trabajos comparativos, doble interés suscitan aquellos descubrimientos que, de modo complementario, resultaron de la búsqueda de diferencias en estudios originalmente planteados como correlacionales.

En cuanto a los muestreos usados, hay una variedad de estrategias que oscilan entre el muestreo al azar y el muestreo no probabilístico.

### **Diagnósticos del clima**

La medición del clima organizacional ha servido, en la mayoría de estudios locales, a modo de termómetro o herramienta de diagnóstico. Si bien toda aplicación de un instrumento de clima arrojará datos para un diagnóstico organizacional, hay un grueso grupo de trabajos que buscaba, especialmente, caracterizar la percepción del personal en torno a su lugar de trabajo. Varias investigaciones han mostrado que el personal de las empresas las califica de lugares entre buenos y regulares para trabajar. Así lo evidencian en organizaciones privadas, entre empresas e instituciones educativas, Fernández (1995), Castro y Trisano (1997, citado por Villavicencio, 2007), Pollack (2001), Pulido (2002), Huallpa (2004) y Arteaga (2007) Y para empresas públicas y privadas, Palma, (2004) y para la Policía Nacional, De la Cruz (2000).

Los problemas que sobresalen en estas indagaciones de clima tienen que ver con deficiencias de liderazgo, de condiciones físicas de trabajo, de planificación, de recompensas, de comunicación, de relaciones interpersonales y de participación e iniciativa. Así lo hacen visible Pezet (1994), Rodríguez-Paiva

(1994), Tamashiro (1998), Pulido (2002) y Castro y Trisano (1997, citado por Villavicencio, 2007) para compañías privadas. Datos semejantes se hallaron en entidades educativas (Silva, 2001; Paccusich, 2005 y Trujillo, 2003, citado por Villavicencio, 2007). Conclusiones parecidas hubo para organismos de salud (Sánchez, Bardales y Perales, 1999; Gutiérrez y Saavedra (1999, citado por Villavicencio, 2007) y Álvarez (2002, citado por Villavicencio, 2007).

### **El clima y su relación con otras variables organizacionales**

La relación positiva entre clima y satisfacción laboral es el nexo que más evidencia ha acumulado en nuestro medio. Como prueba la teoría y la investigación internacional, el clima genera efectos sobre el trabajador. Un clima positivo o negativo se enlaza con afectos similares en las personas que trabajan. Los sujetos peruanos satisfechos con su trabajo y conformes con su clima tuvieron origen diverso: trabajadores industriales, docentes universitarios, vigilantes, publicistas, empleados de una sala de juegos de azar, estudiantes de pedagogía y servidores de una empresa regional de agua potable (Shaw, 1985 y Ackerman y French, 2004, citados por Villavicencio, 2007; Goicochea, 1993; Rodríguez, 1998; Alquizar y Ruiz, 2005; Carril y Rosales, 2005 & Cáceres, 2006).

Sólo dos investigaciones de la muestra de estudios examinada se trazaron el objetivo de mostrar la relación entre clima y motivación. Los resultados son contradictorios. Mientras Palma (2004) no la obtuvo en docentes y administrativos universitarios, Canchis (2006) la demostró parcialmente al encontrar que un par de sub-escalas de clima correlacionaban con la escala de motivación aplicada a alumnos de

un pedagógico.

En García & Lezama (2003) el clima arrojó un vínculo leve pero positivo con la inteligencia emocional en docentes de escuelas estatales. Con la excepción de Hernández y Sánchez (2001, UNIFE, 2007) se ha probado que el clima va en la misma dirección que el estilo de liderazgo en una entidad educativa (Arteaga, 2007), en un banco (Gil, 2000) y en una cooperativa (Orellana, 1993); igual sucede con el involucramiento en el trabajo en personal minero (Narváez, 2005); el desempeño laboral en colegios parroquiales (Franco, 2006) y un pedagógico (Narváez, 2006) y el compromiso organizacional en estudiantes de educación (Méndez, 2006). Ni Bulnes, Ponce, Huerta, Elizalde, Santibáñez, Delgado y Álvarez (2004) pudieron conectar el clima con el estrés laboral en personal sanitario, ni Asmat (2003) con la creatividad en administrativos de una universidad.

## Diferencias de clima

Trabajando con pequeñas muestras de empresas públicas y privadas, Flores (1981) apunta que el clima se ve influido por el tipo de propiedad (pública o privada), por los procedimientos de producción, por las actitudes del elemento humano, por su motivación, por el flujo de información imperante en la empresa, etc.

Marín (1990, UNIFE, 2007), trabajando con personal de laboratorios de origen local y extranjero, ubicó un ambiente autoritario benevolente en empresas nacionales y uno democrático de participación en las foráneas. Zanoló (1993) presenta un clima con tendencia a la solidaridad, la autosuficiencia y respeto por las reglas en empleados peruanos de una empresa de telefonía comparados con sus compañeros españoles. Campojo (1996,

citado por Villavicencio, 2007) destaca discrepancias de clima en cuanto a cohesión entre locutores y operadores radiales. Silva (2001) confirmó que para colegios secundarios de bajo alumnado el clima es permisivo y tolerante, al contrario de colegios de alta matrícula, que tienen climas restrictivos.

Villavicencio (2003, citado por Villavicencio, 2007) descubrió diferencias de clima en personal de salud según género, grado de instrucción, nivel socio-económico y puesto que se ocupe. Frías (2004, citado por Villavicencio, 2007) identificó diferencias de clima por edad, estado civil, tiempo de servicios y condición laboral en administrativos del sector educación. En la misma dirección van los hallazgos de Palma (2004): mejor clima perciben los varones de empresas industriales privadas y con cargo directivo. Similar es el reporte de Estrada (citado por Lombira, 2006) acerca de los varones en una institución militar. Pulido (2003) corroboró climas desiguales por edad en cuatro empresas privadas. Finalmente, Lecaros (2006) expone climas diversos según especialidad en personal de salud.

## Organizaciones evaluadas y pruebas aplicadas

La multiplicidad de organizaciones de donde procedió el total de personal evaluado puede dividirse en tres grupos. En primer lugar, hubo muestras provenientes de empresas privadas en su mayoría. Perteneían éstas tanto al sector primario, al industrial cuanto al sector terciario o de servicios. Un segundo grupo significativo provino de entidades educativas, específicamente de universidades estatales y privadas, institutos pedagógicos y escuelas primarias y secundarias. Un tercer segmento de organizaciones evaluadas lo constituyeron instituciones del sector salud, esto es, las muestras consistían de personal

sanitario: médicos, enfermeras, técnicos y otros. En este grupo se incluye también personal administrativo del sector educación. Este tercer y último grupo aparece en la Tabla N° 1 identificado como Gobierno.

Un hecho notable de este balance de investigaciones viene a ser el extendido empleo de instrumentos de medición del clima previamente desarrollados y contruidos ex profeso por sus autores (Tabla N° 2). Debe decirse, por cierto, que no todos reúnen la misma rigurosidad científica o psico-métrica. Sólo las tesis de psicología presentan, en mayoría, los procedimientos estadísticos indispensables que fundamentan debidamente una escala o prueba psicológica.

El segundo instrumento de clima más usado fue la Escala de Clima Social Laboral de Moos, Moos y Trickett, conocido comúnmente en español como la Escala WES. El instrumento que le sigue en uso es la Escala de Clima Laboral de la psicóloga peruana Sonia Palma (2004a). En cuarto lugar está el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (OCQ, por sus siglas en inglés). La quinta prueba más utilizada es The Organizational Climate of Schools, creada especialmente por Halpin y Croft para escuelas. En sexto lugar aparece el Perfil de Características Organizacionales (POC) de Rensis Likert. En último lugar están algunas pruebas poco conocidas y de limitada difusión. En las Tablas N° 3 y N° 4 se presentan las dimensiones que miden las principales pruebas aquí mencionadas.

### **Panorámica crítica general**

A continuación se exponen algunas observaciones a manera de balance final acerca de las investigaciones reseñadas.

En lo que toca a los diagnósticos de clima organizacional, son muy pocas las entidades en las que los encuestados califican su centro de labores como inadecuado, cerrado, negativo o insoportable. Esto sería signo de que, por desagradable que sea el empleo, sus ocupantes buscan habitualmente rescatar lo positivo de aquél. Podría significar, también, que los interrogados se ven empañados por la “deseabilidad social”, esto es, declaran lo que creen espera obtener el investigador, aunque eso no se corresponda con la verdad. De un lado, se ven presionados por la amenazante pérdida de prestigio que acarrearía hablar mal de su lugar de trabajo. De otra parte, no puede negarse el temor que suscita en algunas empresas que un empleado pueda manifestar francamente sus críticas hacia ella.

En cuanto a los muestreos usados, cabe la pregunta de si una muestra que parece significativa para toda una organización lo es también para todos y cada uno de sus diferentes departamentos, secciones, áreas, grupos de puestos, niveles, etc.

De otro lado, si se considera los medios de medición, registro o estudio del clima, pocas son las investigaciones en las que se usaron varias herramientas de recolección de datos, como cuestionarios o encuestas, entrevistas, observación, análisis documental, etc. En la mayor parte de estos estudios se empleó tan sólo un cuestionario o encuesta, obviándose otras opciones de acopio de información. En conclusión, la información obtenida no se confrontó con datos objetivos.

Adicionalmente, aún deben realizarse en nuestro medio estudios transversales y longitudinales sobre clima. Los estudios comparativos entre dos o más empresas son

todavía escasos. Esta veta debe ser explotada exhaustivamente para detectar constantes y diferencias entre sectores, niveles, envergadura de las empresas, etc. Por otro lado, el seguimiento de lo acaecido con el clima de una empresa durante determinada línea temporal debe ser emprendido como tema de investigación formal. Ello confirmaría o descartaría el papel de factores que tradicionalmente se asumen como causas o consecuencias del clima organizacional.

Para terminar, debe remarcarse la inexistencia de investigaciones experimentales o cercanas a este enfoque. Ninguna de las tesis revisadas se propuso transformar un entorno o una realidad organizacional y probar así la influencia de tales acciones sobre el clima de una empresa. Por tanto, los trabajos en los cuales se manipule las características del clima son también tarea pendiente en el país.

Tabla 1 *Investigaciones por tipo de organización*

ORGANIZACIÓN	f	%
Empresa	21	48,84
Ins. Educativa	12	27,91
Gobierno	10	23,26
Total	43	100,0

Tabla 2 *Investigaciones de clima por prueba aplicada*

PRUEBAS	f	%
Propia	17	39,53
WES	9	20,93
Palma	4	9,30
Litwin y Stringer	3	6,98
Halpin y Crofft	2	4,65
Likert	1	2,33
Otra	7	16,28
Total	43	100,0

Tabla 3 *Cuestionarios de clima más usados y sus dimensiones*

CUESTIONARIOS Y DIMENSIONES	OCQ de Litwin y Stringer	POC de Likert	WES de Moos, Moos y Trickett
Estructura	X	X	
Liderazgo		X	
Standards	X		X
Riesgo / innovación	X		X
Control		X	X
Resultados		X	X
Recompensas	X	X	
Apoyo	X		X
Confianza		X	X
Impulso		X	
Conflictos	X		
Obstáculos			X
Responsabilidad / autonomía			X
Independencia			X
Identidad / lealtad	X		X
Satisfacción			
Comunicación / interacción		X	X

Fuente: Brunet (2004) & Silva (1996)

Tabla 4 *Cuestionarios de clima creados en el Perú y sus dimensiones*

PULIDO (2003)	PALMA (2004a)
Valores compartidos	Autorrealización
Habilidades de interacción	Involucramiento laboral
Bienestar de los colaboradores	Supervisión
Desarrollo de liderazgo organizacional	Comunicación
Estilo de gestión	Condiciones laborales
Filosofía organizacional	
Diseño organizacional	
Comunicaciones	
Decisiones para la eficiencia del conocimiento	
Sistemas de medición y control	

Tabla 5 *Algunas relaciones probadas del clima organizacional*

RELACIONES	INVESTIGACIONES POR AUTOR
Clima organizacional y satisfacción	Shaw, 1985 y Ackerman y French, 2004 (citados por Villavicencio, 2007); Goicochea, 1993; Rodríguez, 1998; Alquizar y Ruiz, 2005; Carril y Rosales, 2005 y Cáceres, 2006
Clima e inteligencia emocional	García y Lezama, 2003
Clima y motivación	Canchis, 2006
Clima y liderazgo	Arteaga, 2007; Gil, 2000; Orellana, 1993
Clima e involucramiento en el trabajo	Narváez, 2005
Clima y desempeño	Franco, 2006; Narváez, 2006
Clima y compromiso organizacional	Méndez, 2006

Tabla 6 *Diferencias probadas del clima organizacional*

DIFERENCIAS DE CLIMA	INVESTIGACIONES POR AUTOR
Por características de la empresa	Flores, 1981
Por origen de la empresa	Marín (1990, UNIFE, 2007)
Por nacionalidad de los empleados	Zanolo, 1993
Por ocupación, puesto, especialidad	Campojo, 1996 y Villavicencio, 2003 (citados por Villavicencio, 2007); Palma, 2004, Lecaros, 2006
Por número de alumnos en colegios	Silva, 2001
Por grado de instrucción, nivel socio-económico	Villavicencio, 2003 (citado por Villavicencio, 2007)
Por edad	Pulido, 2003; Frías (2004, citado por Villavicencio, 2007)
Por estado civil, tiempo de servicios, condición laboral	Frías, 2004; Villavicencio, 2003 (citados por Villavicencio, 2007)
Por género	Estrada (citado por Lombira, 2006); Palma, 2004; Villavicencio, 2003 (citado por Villavicencio, 2007)

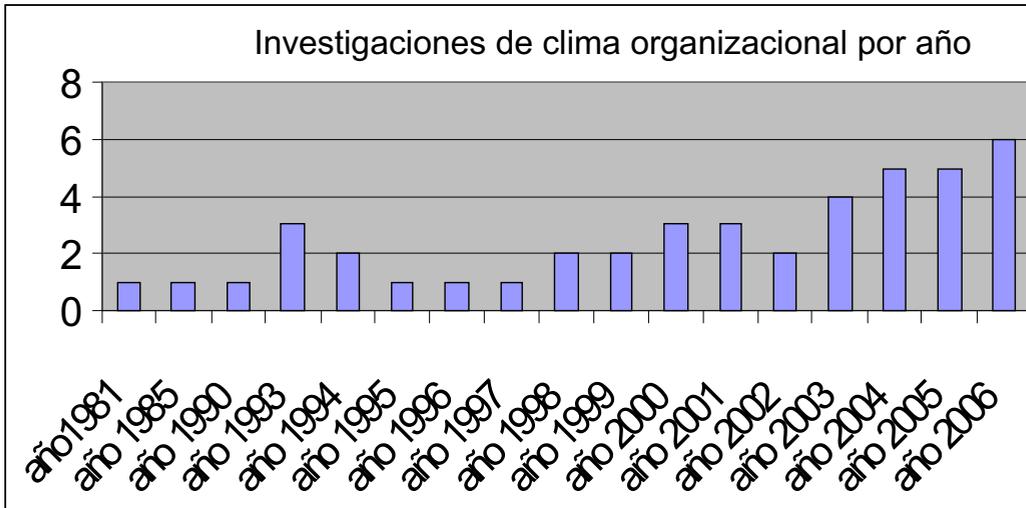


Fig 1 Cronología de las investigaciones sobre clima organizacional por año

## REFERENCIAS

- Alquizar, C. & Ruiz, A. (2005). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad – SEDALIB S.A.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Asmat, V. (2003). *Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad César Vallejo de Trujillo.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México: Trillas.
- Cáceres, C. (2006). *Características del clima institucional y su relación con la satisfacción laboral en docentes de la Institución Educativa Miguel de Cervantes EIRL del distrito de Puente Piedra.* Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión y Administración de la Educación, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Canchis, M. (2006). *Relaciones entre la motivación y el clima laboral en las instituciones de educación inicial y primaria del distrito de Villa El Salvador.* Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión y Administración de la Educación. Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Carril, L. & Rosales, D. (2005). *Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la Empresa de Seguridad ESVICSA S.A. Ltda de la ciudad de Trujillo.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- De la Cruz, S. (2000). *Medición del clima organizacional en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas para administrar el cambio con estrategia y desarrollo organizacional.* Tesis para optar el grado de Magíster en Administración, Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, Perú.
- Fernández, F. (1985). *Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de transporte urbano de Lima Metropolitana.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Flores, J. (1981). *Modelos de clima organizacional.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Franco, M. (2006). *Relación entre los factores del clima laboral y las competencias del*

*desempeño laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

García, C. & Lezama, P. (2003), *Relación entre inteligencia emocional y clima social laboral en docentes de colegios nacionales del distrito de Trujillo.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Gil, N. (2000). *Relación entre preferencias por estilos de liderazgo y rendimiento laboral en personal de operaciones de una empresa bancaria.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Goicochea, D. (1993). *Percepción del clima institucional y la satisfacción laboral de los docentes nombrados de la Universidad Nacional "Jorge Basadre Grohmann" de Tacna.* Tesis para optar el grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Industriales, Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, Perú.

Huallpa, A. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional para optimizar la eficacia administrativa de la institución educativa N° 1181 Albert Einstein de San Juan de Lurigancho,* Lima. Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Educativa, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

Lecaros, K. (2006). Clima organizacional según grupos ocupacionales en una institución de salud del sector público. *Pensamiento y Acción, 1, (3), 98-105.*

Levering, R. (1993). *Un gran lugar para trabajar.* Buenos Aires: Javier Vergara..

Lombira, J. (2006). Resúmenes de Tesis de la Escuela de Post-grado de la URP. *Pensamiento y Acción, 1, (3), 141-147.*

Méndez, G. (2006). *Relación entre clima y compromiso organizacional en los docentes de instituciones educativas estatales del distrito El Agustino UGEL 05.* Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Educativa, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

Moos, R., Moos, B. & Trickett, E. (1989). *Escalas de Clima Social. Manual.* Madrid: TEA.

Narváez, M. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el nivel de involucración en el trabajo en los empleados de BHP Billiton Tintaya S.A., en función al tiempo de servicios, edad y área de trabajo.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Narváez, T. (2006). *Clima organizacional y desempeño profesional de los docentes de la institución educativa Francisco Bolognesi y Cervantes UGEL N° 05.* Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Educativa, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

Orellana, E. (1993). *Influencia del estilo de liderazgo de los directivos y ejecutivos sobre el comportamiento organizacional de una empresa asociativa.* Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

Pacussich, J. (2005), El clima organizacional: Percepción del alumno sobre el clima de su centro de estudios. *Archivos Psicológicos, 1, (2), 79-87.*

Palma, S. (2000), Motivación y clima laboral en personal de universidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología, 1, (3), 11-21.*

Palma, S. (2004), Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. *Pirámide. Revista del Departamento de Psicología, 5, 49-59.*

Palma, S. (2004a), *Escala clima laboral CL-SPC.* Lima: Cartolan.

Pezet, O. (1994), Estudio del clima organizacional en una empresa en proceso de cambio. *Revista de Psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, 2, 185-192.*

Pollack, R. (2001). *Estudio de comunicación interna y clima organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.* Tesis para optar el título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Pulido, C. (2003). *Clima organizacional: una medida del éxito.* Lima: Athanor.

Rodríguez, O. (1998) *El clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción*

- laboral en las empresas de publicidad audiovisual en el contexto del modelo neoliberal.* Tesis para optar el grado de Magíster en Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Rodríguez - Paiva, P. (1994), Un estudio del clima psicológico organizacional. *Revista de Psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón*, 2, 193-199.
- Silva, M. (1996), El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.
- Silva, O. (2001), *Clima organizacional en escuelas secundarias de Cajamarca.* Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión de la Educación. Pontificia Católica del Perú, Lima, Perú.
- Tamashiro, M. (1998). *Diagnóstico del clima organizacional de una empresa privada. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología.* Pontificia Católica del Perú, Lima, Perú.
- UNIFE (2007), *Resultado de la búsqueda de tesis.* En: [www.unife.edu.pe](http://www.unife.edu.pe)
- Villavicencio, J. (2007). *Investigación en la psicología del trabajo y de las organizaciones.* Lima: Imprenta Salesiana.
- Zanolo, B. (1993). La escala de clima social de trabajo (WES) en un grupo de trabajadores de Lima Metropolitana. *Investigación psicológica*, 1, (2), 25-35.