

PROBLEMAS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ESTADO DE LA CUESTION

Arturo Orbegoso Galarza*

Universidad César Vallejo

Resumen

El clima organizacional es un concepto básico para comprender el funcionamiento exitoso de las compañías actualmente. Así, los cuestionarios de clima usualmente entregan elementos para un diagnóstico organizacional y para tomar decisiones. Este documento ofrece una revisión actualizada de tal concepto, empezando por sus orígenes y las principales dificultades para definirlo. El trabajo pionero de psicólogos como Kurt Lewin, Douglas McGregor y otros acerca de esta idea es destacado. El autor presenta un marco conceptual, las coincidencias entre modelos y sus dimensiones más comunes. Las relaciones y diferencias con otros conceptos como cultura son analizadas. Finalmente, se revisa su función para las organizaciones.

Palabras clave: organización, clima, cultura.

THEORETICAL PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STATE OF THE QUESTION

Abstract

The organizational climate is a basic concept to understand the successful functioning of the companies in the world today. So, the climate questionnaires usually show elements for an organizational diagnostic and making decisions. This paper offers an update review of such concept, starting with its origins and the main difficulties to define it. The pioneer work of psychologists like Kurt Lewin, Douglas McGregor and others about this idea is pointed. The author presents a conceptual framework, the coincidences among organizational climate models and its more common dimensions. The relationships and differences with

Correspondencia: *aorbegosog@yahoo.es

concepts like culture is analyzed. Finally, its function is reviewed.

Key words: organization, climate, culture.

PROBLEMAS TEÓRICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTADO DE ASSUNTOS

Resumo

O clima organizacional é um conceito básico para entender como as empresas de sucesso hoje. Assim, os questionários clima costuma dar elementos para o diagnóstico organizacional e tomada de decisões. Este trabalho apresenta uma revisão atualizada sobre esse conceito, começando com suas origens e as principais dificuldades em defini-la. O trabalho pioneiro de psicólogos, como Kurt Lewin, Douglas McGregor e outros sobre essa idéia é importante. O autor apresenta um quadro conceitual, as semelhanças entre os modelos e tamanhos comuns. Relações e diferenças com outros conceitos como a cultura são analisados. Finalmente, rever o seu papel nas organizações.

Un signo que atraviesa a las investigaciones locales sobre clima organizacional es el empleo de reducida bibliografía especializada. Es verdad que los textos escritos en inglés y en español específica e íntegramente sobre el tema aún son pocos. La mayoría de autores peruanos usa en sus trabajos únicamente libros en español que abordan en alguno de sus capítulos el clima organizacional. Entonces, hay un recurso a fuentes indirectas. De esta manera se impone, para bien o

para mal, un extendido empleo de documentos sobre clima que proceden de Internet. Pero no se trata, en buena parte de los escritos nacionales, de citas de trabajos empíricos o informes de investigación de fuera. Se trata de escritos que reproducen resumida o literalmente los textos más conocidos y generales sobre el tema. De nuevo, fuentes secundarias o terciarias.

Esta falencia denota, junto con un manejo superficial del asunto, un descuido de los principales problemas

teóricos que hoy enfrenta el estudio del clima organizacional entre académicos e investigadores extranjeros. En consecuencia, si se tiene una pobre idea del clima organizacional y se ignoran los varios ángulos de su problemática, ¿cómo pueden explicarse cabalmente los hallazgos que se obtienen?

El texto que el lector tiene ante sí busca reseñar brevemente la discusión que sobre diversos aspectos del concepto y el fenómeno *clima organizacional* se da actualmente fuera del Perú.

Este documento aborda los siguientes puntos. Se inicia mostrando los orígenes del constructo clima organizacional o laboral y las dificultades que presenta su definición. Prosigue resumiendo los puntos de encuentro entre los distintos modelos de clima que se han elaborado. Continúa exponiendo las relaciones entre clima y cultura organizacional. Después aborda las dimensiones que se le atribuyen al fenómeno. Seguidamente se alude a ciertas causas y efectos del clima en las organizaciones. Se concluye revisando la utilidad y función del

clima organizacional. Y se agregan, en las referencias, títulos que resultan indispensables para su comprensión.

Orígenes del Clima Organizacional

El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas.

Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa.

Tiempo después, otra escuela del pensamiento administrativo, la del

Comportamiento o Conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas. Así surgen las más conocidas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006). Al resaltar la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional es nuevamente sacado a la luz.

Más recientemente, con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización. Entre estos elementos estaría un distintivo clima organizacional.

En cuanto a precursores específicos, se atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890-1947), adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, la autoría de la

idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional (Silva, 1996). Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esquematizando, Lewin (1988) expuso:

$$C = f(P \times E)$$

En donde C es el comportamiento; f la función; P la persona y E el entorno o medio. Esta conjunción entre persona y ambiente, es llamada por Lewin (1988) “campo o medio psicológico”.

En suma, Lewin recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana.

De otro lado, varios enfoques han contribuido a la construcción y comprensión del concepto de clima. El enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la

acción práctica de las personas. Por su parte, el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos. Al contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno. De la combinación de ambas posturas hoy se reconoce que el clima nace justamente de la interacción entre las personas y de éstas con su medio.

Pero más allá de escuelas y enfoques, la extendida y moderna tendencia a considerar al clima organizacional como algo real e importante la impuso un descubrimiento reiterado. Resultó que las variaciones o diferencias estadísticas de clima entre empresas fueron mayores que las halladas entre las diversas secciones de una misma compañía. Entonces, se trata de una característica distintiva y central de toda organización.

Dificultades de definición

Las definiciones de clima organizacional se agrupan en tres posturas o enfoques (Silva, 1996; Brunet, 2004).

Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero

conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque, el clima existe de modo concreto y exterior a los individuos expuestos a él y tan sólo lo perciben y reflejan. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Desde esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas et al. (1999) lo denominan “enfoque perceptual de la formación del clima”, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta postura, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su

interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima. Mañas et al. (1999) agregan un cuarto enfoque, muy similar al integrador, que releva el rol global o abarcador de la cultura organizacional como estructura abstracta que ayuda a formar el clima.

Tabla 1

Cronología de las definiciones de clima (Furnham, 2001, p. 605).

Autores	Definición
Forehand y Gilmer (1964)	Características que 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

El chileno Rodríguez (1999) elabora una definición que podría ser totalizadora:

El concepto de clima organizacional (...) se refiere a 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 a dicho trabajo. (...) El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. (Rodríguez, 1999. p 159).

El colombiano Méndez (2006) también presenta una definición sugerente de clima:

El ambiente propio de la

organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales [,] cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2006, p. 108).

Coincidencias entre modelos de clima organizacional

Como es de suponer, a lo largo de los años han surgido varios modelos sobre el clima organizacional. Todos ellos quieren explicar cuál es su lugar al interior de la dinámica organizacional. Estos intentos explicativos quieren mostrar las conexiones del clima, sus causas y efectos. Una característica que

destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre clima. La figura 1 recoge las coincidencias básicas entre modelos.

En él se puede observar que el clima es influido por el contexto general de la organización y, a su vez, repercute sobre la satisfacción, la motivación y el desempeño del personal. Por lo menos, en teoría.

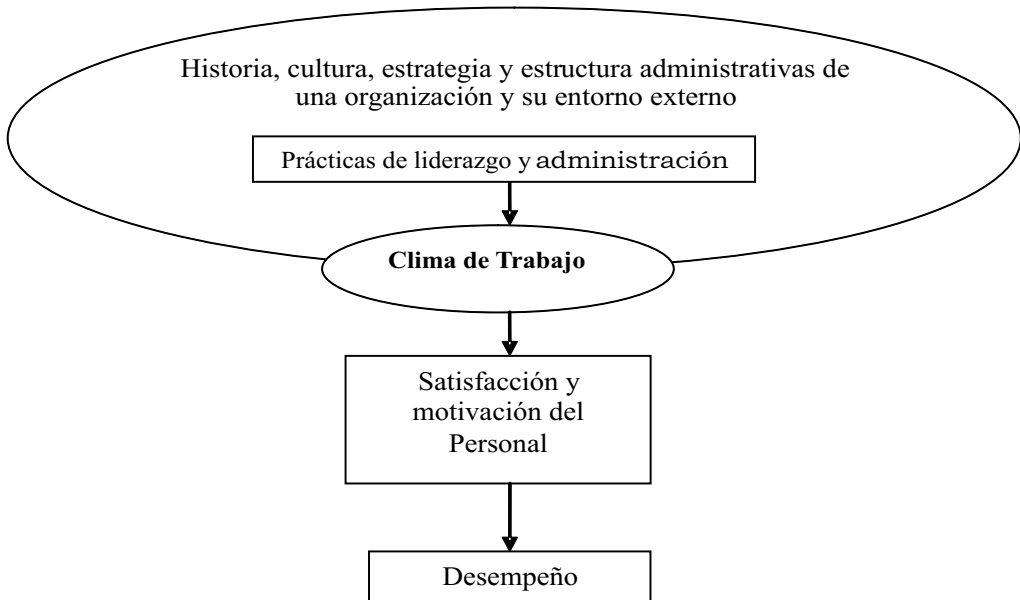


Figura 1. Ubicación y relaciones del clima de trabajo
Fuente: Management Sciences for Health (2002, p. 4)

El complicado deslinde entre clima y cultura organizacional

Para estudiosos como Katz y Kahn (1999) clima y cultura son sinónimos. Al intentar distinguirlo de la cultura organizacional, otros autores señalan que el clima está en un nivel inferior, pues está inmerso en aquélla. La cultura lo influye, orienta,

forma e informa (Silva, 1996). Como señala Palma (2004), si la cultura es la construcción colectiva de significados abstractos, el clima sería; en consecuencia, la percepción o interpretación de los trabajadores en torno a esas asunciones acerca de su centro de labores.

Alonso, Sánchez, Tejero y

Retama (2000) aprecian así la diferencia: el clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. Refieren, asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable. La cultura, en cambio, tiene una larga elaboración o procesamiento por el grupo, tiene raíces en la historia de éste, es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación. Aún más, estos autores remarcan el hecho de que en sus investigaciones clima y cultura, medidos con sendos cuestionarios, apuntan a fenómenos diferentes y claramente distinguibles por sus evaluados.

Landy y Conte (2006) apuntan una diferencia más entre cultura y clima. La cultura es creada desde

arriba, por los directivos. El clima, por su lado, es elaborado por los jefes y supervisores. Ambas creaciones tienen como auditorio o destinatarios finales a los empleados o trabajadores operativos.

Denison (1996), tras realizar un prolijo examen de ambos conceptos, concluye que pese a su origen histórico diferente, en las investigaciones de los últimos años ambas entidades está acercándose y hasta intercambiando enfoques. Ya no puede atribuirse la exclusividad de la metodología cuantitativa a los estudios de clima ni la cualitativa a los trabajos sobre cultura. El mismo autor (Denison, 1996) subraya que la diferencia sería más aparente que real. Ambos conceptos se dirigirían a lo mismo: “la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones” (Palaci, 2005, p. 227).

Tabla 2

Diferencias entre clima y cultura organizacional (Martín, González, Torregro y Armengol, 2003. p.19)

El Clima	La Cultura
- Se refiere a las percepciones del comportamiento.	- Se centra en las asunciones, valores y normas.
- Utiliza técnicas de investigación estadística.	- Utiliza técnicas de investigación etnográfica.
- Sus raíces intelectuales pertenecen a la psicología industrial y social.	- Sus raíces intelectuales pertenecen a la antropología y la sociología.
- Asume una perspectiva racional	- Cambiarla es difícil, tiene una fuerte permanencia en el tiempo.
- Puede cambiar con más facilidad que la cultura.	

Contenido y dimensiones del clima

Numerosos han sido los autores que han buscado identificar, al interior del constructo clima organizacional una serie de elementos, contenidos o, más propiamente, determinadas dimensiones. Brunet (2004) presenta 12 grupos de dimensiones identificadas en gran número de investigaciones por diversos autores. Silva (1996) va más lejos y resume 25 conjuntos de dimensiones determinadas en múltiples estudios.

Pese a la multiplicidad de conjuntos de dimensiones, que suelen dar lugar a variados cuestionarios de clima, es indispensable buscar un consenso o llegar a un núcleo de dimensiones en común. Brunet (2004) y Silva (1996) citan a Campbell, quien estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- 1. Autonomía individual:** Que se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto

en su organización.

2. **Grado de estructura del puesto:** Que apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. **Recompensa:** Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Silva (1996) identificó, hasta mediados de los años 90, 22 cuestionarios que miden clima, sólo en los Estados Unidos. Ante una gama

de cuestionarios tan abrumadora, respaldada por su respectivo entramado de dimensiones, varios autores hacen una advertencia a los investigadores. Si es inobjetable que cada organización desarrolla sus actividades de un modo singular, peculiar o característico, la sola idea de dimensiones únicas y omnipresentes en todas las empresas se relativiza y agota. Parece que la medición del clima a través de cuestionarios fundados en un número dado de dimensiones se ubica en los borrosos límites de lo particular y lo general. Algunos autores (Gibson, Ivancevich y Dannelly, 1993; Dessler, 1979) van más allá y niegan que un único instrumento pueda arrojar una idea cabal del clima de diversas organizaciones.

Tabla 3

Principales grupos de dimensiones de clima por autores

MOOS E INSEL	LIKERT	LITWIN Y STRINGER	HALPIN Y CROFT
Confort	Métodos de mando	Estructura	Cohesión entre el cuerpo docente
Innovación	Naturaleza de las fuerzas de motivación	Responsabilidad	Grado de compromiso del cuerpo docente
Control	Naturaleza de los procesos de comunicación	Recompensa	Moral de grupo
Tarea	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	Riesgo	Apertura de espíritu
Apoyo	Toma de decisiones	Apoyo	Consideración
Claridad	Fijación de los objetivos o de las directrices	Normas	Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
Presión	Procesos de control	Conflicto	Importancia de la producción
Autonomía	Objetivos de resultados y de perfeccionamiento		
Cohesión			
Implicación			

Fuente: Brunet (2004, pp. 44-45)

El problema de las causas, efectos y relaciones del clima

Varios autores (Brunet, 2004) predicán a favor de la acción que ejercen variables como la estructura organizacional, el tamaño de la compañía, los reglamentos y políticas, los estilos de dirección, la comunicación, etc., sobre el clima de la empresa. Otros afirman que el clima produce efectos sobre la conducta de las personas, por ejemplo, en su satisfacción y desempeño. Si bien Silva (2006) es exhaustivo en su análisis de investigaciones y apunta que en algunos ámbitos la evidencia no es del todo concluyente o es ambigua, sí reconoce que hay una tendencia cuando menos moderada para creer en las causas y efectos del clima ya mencionados. Mañas y otros (1999) coinciden en este punto de vista. Aunque pueden citarse investigaciones que arrojan evidencia empírica, ésta no es concluyente ni definitiva.

Se ha hallado que en organizaciones de gran tamaño, muy jerarquizadas y formalistas, sus integrantes experimentan alienación y poco compromiso con su trabajo. En

empresas de menor tamaño, el trato se hace más personalizado y solidario. Por otra parte, líderes democráticos suscitan sensación de bienestar entre los subordinados, al contrario de aquellos autoritarios. Por último, se ha visto que climas propicios parecen elevar la satisfacción. Sobre esto último, los escépticos objetan que tal vez hay una tercera variable que condiciona al clima y la satisfacción.

Por descorazonador que parezca, no hay una causalidad mecánica entre clima y rendimiento. Aún se está a la busca de aquel tipo específico de clima que sea un efectivo anticipador del desempeño de los empleados. Lo que recomiendan los teóricos del clima es mayor investigación.

Conclusión: Utilidad y función del clima organizacional

El clima organizacional se refiere al acontecer de una organización o de una de sus secciones claramente definida. Ocurre que en toda organización se producen interacciones y se generan informaciones debido a ello. Esta dinámica es percibida por quienes integran la entidad. Es ese conjunto de

percepciones de los sujetos que interactúan entre sí y con su entorno lo que se entiende por clima. Y es, actualmente, un concepto instrumental y totalizador, pues a través del estudio de este colectivo de percepciones es posible formarse una idea global de una organización en lo atinente a sus procesos humanos principalmente.

Gracias a instrumentos como los cuestionarios o las entrevistas, puede saberse cómo se representan y, dado el caso, califican los trabajadores su realidad laboral.

Pereda, Berrocal y Alonso (2008) desagregan los beneficios que se obtienen de una medición del clima organizacional en tres. Primero, permite detectar lo que piensa el personal de la empresa y no se atreve a revelar abiertamente. Desde este punto de vista, el clima lleva a conocer el grado de compromiso, acuerdo o identificación de la plantilla con la administración de la compañía. Segundo, pero conectado con lo anterior, los estimados de clima se constituyen en un medio de comunicación entre directivos y trabajadores. El personal descubre,

tiempo después de la medición de clima, si su opinión es valorada y considerada importante por la dirección. Es decir, si se producen o no cambios organizacionales. Tercero, los estudios de clima orientan las acciones de mejora. Al señalar cuáles deben ser, según los colaboradores, los aspectos de la empresa que deben reformarse, los estudios de clima tornan a la administración en un ente más eficiente y conectado con la realidad.

Referencias

- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alonso, E., Sanchez, J., Tejero, B. & Retama, M. (2000), Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo. En: Agullo, E., Remeseiro, C. & Fernández, J., *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Nuevas aproximaciones. Madrid: Biblioteca Nueva. pp. 340-343.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Denison, D. (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* 3, 619-654.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali: Prentice-Hall.
- Díaz, F. & Mañas, M. (2008). La organización, creadora de clima y cultura. En: Zarco, V. & Rodríguez, A. (Directores). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Síntesis. pp. 69–91.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford University Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Dannelly, J. (1993). *Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona: Obelisco.
- Katz, D. & Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kolb, D., Rubin, I. & Mcintyre, J. (1977). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Prentice-Hall Internacional.
- Landy, F. & Conte, J. (2006). *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Levering, R. (1993). *Un gran lugar para trabajar*. Buenos Aires: Javier Vergara, Editor.
- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en las ciencias sociales*. Paidós. Barcelona.
- Management Sciences for Health (2002). *Cómo crear un clima de trabajo que motive al personal y mejore su desempeño*. En: *Actualidad Gerencial*, 11(3), 1-22.
- Mañas, A., Gonzalez, V. & Peiro, J. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería.
- Martin, M., Gonzalez, A., Torrego, J., & Armengol, C. (2003). *Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: percepciones y resultados*. Salamanca: Universidad de Alcalá.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moos, R., Moos, B. & Trickett, E. (1989).

- Escalas de Clima Social. Manual. Madrid: TEA.
- Palaci, F. (Coordinador) (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.
- Pereda, S., Berrocal, F. & Alonso, M. (2008). *Psicología del trabajo. Teoría y práctica*. Madrid: Síntesis.
- Peiro, J. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia – Toran S.A.
- Peiro, J. & Prieto, F. (2002). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional: una medida del éxito*. Lima: Athanor.
- Rodríguez, A. (Coordinador) (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México. Alfaomega.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Cincel: Medellín.

Recibido: 7 de agosto del 2010

Aceptado: 5 de octubre del 2010