

Clima Organizacional en un centro educativo en Uruguay

Gabriela Pintos Trias¹

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el clima organizacional de un servicio universitario. Caracterizaremos al clima organizacional como un conjunto de percepciones sobre distintas dimensiones organizacionales (Litwin y Stringer, 1968, Gonçalves, 1997, Rizzatti, 2002). Vega et al (2006) realizan una revisión bibliográfica de las definiciones de clima organizacional y concluyen que la más utilizada es la de Litwin y Stringer (1968):

“El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”

Con base a esta definición Litwin y Stringer elaboraron un cuestionario de diagnóstico para la descripción del clima. Este modelo ha sido aplicado en numerosas investigaciones, en distintos países, años y rubros de actividad de las organizaciones, con resultados consistentes hasta el momento. Por ejemplo, aplicaciones recientes como Acosta y Venegas (2010), Peña Cárdenas et al (2013), Peña-Suárez et al (2013), Arrieta et al (2013), Cardona y Zambrano (2014), Valenzuela y Marín (2014).

Involucra nueve dimensiones del clima: estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, apoyo, conflicto, relaciones, estándares, e identidad que se indagan a través de 49 preguntas.

Se abordará el objeto de estudio con una metodología que incluye instrumentos cualitativos y cuantitativos. En primer lugar se recopilan antecedentes normativos, luego se analiza la presencia en medios y redes sociales. A continuación se aplica el cuestionario a todos los integrantes de la organización, mediante un formulario electrónico anónimo. Posteriormente se realizan entrevistas con informantes calificados. El instrumento utilizado ya ha presentado valores consistentes.

El resultado esperado es la descripción del clima organizacional con base a los parámetros anteriormente mencionados.

Palabras clave: *Clima organizacional, universidad, diagnóstico*

Antecedentes

Existen diversas concepciones respecto al clima organizacional. Un primer grupo (Schneider, 1974, 1976, 2013; Cotton, 2007) concibe al clima organizacional como la percepción compartida de los empleados respecto a las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos. Para comprender el concepto de clima es necesario, entonces, comprender el concepto de cultura organizacional, que para Schein (1988), es

“un esquema de afirmaciones básicas inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, mientras aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Dicho esquema básico ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, entonces, es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a un problema”.

¹ Departamento de Administración, Unidad de Gestión de Personas

Otros caracterizan al clima organizacional como un conjunto de percepciones sobre distintas dimensiones organizacionales (Litwin y Stringer, 1968, Gonçalves, 1997, Rizzatti, 2002, Rodríguez, 2005). Vega et al (2006) realizan una revisión bibliográfica de las definiciones de clima organizacional y concluyen que la más utilizada es la de Litwin y Stringer (1968), que señala:

“El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”

Con base a esta definición Litwin y Stringer elaboraron un cuestionario de diagnóstico (OCQ, por las siglas en inglés de Organizational Climate Questionnaire), a partir del cual se puede describir el clima. Este modelo es aplicado en numerosas investigaciones, en distintos países, años y rubros de actividad de las organizaciones, con resultados consistentes. Por ejemplo es utilizado por Sims (1975), Muchinsk (1976), Wimalasiri (1991), Day y Bedeian (1991), Barker (2001), Mok, y Au-Yeung (2002), González, I. (2004), Chiang et al(2007), Acosta y Venegas (2010), Peña Cárdenas et al (2013), Peña-Suárez et al (2013), Arrieta et al (2013), Cardona y Zambrano (2014), Valenzuela y Marín (2014).

El cuestionario involucra nueve dimensiones del clima: estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, apoyo, conflicto, relaciones, estándares, e identidad que se indagan a través de 49 preguntas.

Denison (1990) manifiesta que la cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, enraizada en los valores, creencias y supuestos subyacentes de sus miembros. El clima también está anclado en los valores organizacionales, pero es posible describirlo en un conjunto acotado de dimensiones. Por eso el clima puede ser objeto de la acción gerencial y se limita a los aspectos percibidos por los miembros de la organización. Denison extrae algunas conclusiones importantes desde el punto de vista epistemológico, al establecer que el ambiente social propio de las organizaciones existe con independencia de los individuos que lo han creado y puede por ende, ser percibido por éstos. Denison también elabora un cuestionario, compuesto de 60 preguntas, que identifican cuatro dimensiones culturales: implicación o involucramiento, consistencia, adaptación y misión. Cada una de estas dimensiones se compone de tres subescalas. El involucramiento incluye como aspectos centrales empowerment, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades; la dimensión consistencia incluye la presencia de valores centrales, el grado de acuerdo entre los miembros y la coordinación. Adaptación, por su parte, incluye aspectos como la orientación al cambio, orientación al cliente y la capacidad de aprendizaje organizativo, en tanto que misión incluye la dirección y propósitos estratégico, la fijación de metas y objetivos y la visión. El cuestionario elaborado por Denison es también ampliamente aplicado en el ámbito empresarial. En este sentido se puede consultar www.denisonconsulting.com.

Existen otras conceptualizaciones de clima que manejan distintas dimensiones. Torrecilla (2003) y Rodríguez (2005) plantean considerar cinco grupos de variables: variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, tales y variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress. Hart y Cotton, (2003) incluyen como dimensiones: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, moral y angustia del grupo de trabajo

Schneider (1990, 2013) utiliza como dimensiones soporte administrativo, estructura administrativa, preocupación por los nuevos trabajadores, independencia de los empleados, conflictos internos, y satisfacción general.

Rizzatti (2002) utiliza como dimensiones imagen institucional, política de recursos humanos sistema de asistencia y beneficios, estructura organizacional, organización y condiciones de trabajo, relacionamiento interpersonal, comportamiento de las jefaturas, satisfacción personal, planeamiento institucional, proceso decisorio. Al desarrollar su trabajo en universidades, agrega autonomía universitaria y evaluación institucional.

Otros enfoques respecto al estudio del clima los encontramos en Guillén del Campo (2013), Herrera et al (2013), Segredo (2013, 2015), Silvestre (2013).

Existe escasa investigación vinculada a clima organizacional en Uruguay. Algunos estudios aislados aplicando la metodología de Denison (Pintos Trías y Rodríguez, 2013; Pintos Trías y otros, 2014). En el ámbito público, Fortuna (2013) analiza las características del clima organizacional del Estado uruguayo. Pasini y Rivas (2013) encuentran un interés incipiente pero aún escaso en los estudios de clima laboral en el ámbito empresarial.

Marco teórico

Siguiendo a Gonçalves (1997), defino clima organizacional como un conjunto de características del medio de trabajo, percibidas por quienes se desempeñan en él. Estas características tienen repercusiones en el sistema organizacional y en el comportamiento individual.

Para el análisis del clima organizacional adoptaré las dimensiones establecidas por Litwin y Stringer (1968), anteriormente mencionadas. Estas dimensiones son:

- Estructura, que involucra todo lo concerniente a reglas, procedimientos, vía jerárquica en una organización.
- Responsabilidad, que se refiere al nivel de autonomía de los trabajadores para la realización de sus tareas y al tipo de supervisión que se utiliza.
- Recompensa, que se refiere a la percepción de los trabajadores del sistema de recompensas (y castigos) que prevalece en la organización.
- Desafío o Riesgo, que se vincula al grado de control de los trabajadores y los riesgos asumidos.
- Relaciones, aspecto determinado por la colaboración, buen trato y calidez que prevalecen en la organización.
- Apoyo o Cooperación, que se vincula a la percepción de colaboración y el sentimiento de equipo.
- Estándares, que se refiere a la percepción de los empleados sobre los parámetros de rendimiento.
- Conflictos, que se vincula a la forma de actuar y resolver las crisis y discrepancias.
- Identidad, dimensión que se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización e indica el involucramiento con ésta.

Metodología

Se propone en primer lugar una investigación de carácter descriptivo que busca conocer el clima organizacional en la organización objeto de estudio. El objetivo general de esta investigación será analizar, con base al modelo elaborado por Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional.

En esta primera aproximación, se abordará el objeto de estudio con una metodología que incluye instrumentos cuantitativos. Las actividades a realizar serán las siguientes:

- a) Aplicación del cuestionario indicado a todos los integrantes de la organización. Para una primer investigación, se destaca la utilidad de contar con instrumentos ya probados, que operativizan las variables y presentan valores adecuados del los estadísticos (Alfa de Cronbach)

- b) Análisis cuantitativo de la aplicación de ambos cuestionarios. Cálculo de las magnitudes significativas y correlaciones.
- c) Conclusiones, integrando los análisis realizados y presentación de informe.

Si bien el cuestionario se puso a disposición de todos los trabajadores, la respuesta era voluntaria y mediante el acceso a un enlace de internet. Se obtuvo una tasa de respuesta cercana al 30% de la organización, lo que no permite establecer conclusiones firmes y generalizables.

Los resultados que se obtienen son parciales, ya que aún no se han aplicado técnicas complementarias que permitan indagar las causas de la percepción obtenida.

Resultados Obtenidos

a) Percepción de la Estructura

Claramente se percibe la existencia de una estructura formal, con clara asignación de actividades y responsabilidad.

Un 52,73% manifiesta acuerdo con que los trabajos están claramente estructurados, se manifiesta asimismo que existen reglas formales, pero se percibe que estas reglas y la formalización excesiva pueden derivar en dificultades para innovar. A su vez, a pesar de la claridad de jurisdicciones que se manifiesta, se percibe que la falta de organización y planificación puede derivar en una menor productividad.

Se destaca que la autoridad formal está claramente explicitada aún en el caso de proyectos o procesos específicos, lo que parece mostrar un liderazgo fuerte y un aspecto positivo referido a este liderazgo es que se marca su preocupación por el trabajo en equipo. En el Cuadro No. 1 se detallan los resultados obtenidos.

Cuadro No. 1

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
Definición de trabajos y su estructuración lógica.	27,28%	20,00%	52,73%
Claridad en la determinación de la autoridad formal.	30,35%	5,36%	64,28%
Claridad en la explicitación de políticas y estructura organizacional	33,93%	23,21%	42,86%
Existencia de reglas formales ⁴ . Las reglas formales son mínimas en esta organización	16,07%	26,79%	57,14%
Tendencia a la burocratización que dificulta la innovación.	23,21%	21,43%	55,36%
Baja organización y planificación que incide en la productividad	16,37%	27,27%	56,36%
Claridad en la determinación de la vía jerárquica.	12,50%	19,64%	67,85%
Interés de las jefaturas en el logro de un equipo de trabajo adecuado.	35,09%	17,54%	47,36%

b) Percepción de Responsabilidad

En lo que refiere a la determinación de responsabilidades, se advierten discrepancias. Por un lado, existe un acuerdo (45%) en que la supervisión implica permitir tomar responsabilidades, la misma cantidad indica que no se confía en el juicio de las personas y se chequea en forma doble. A su vez, un 44% manifiesta que la dirección no favorece la iniciativa. Esto se puede apreciar en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
No se confía en el juicio individual, prácticamente todo es chequeado dos veces	29,83%	24,56%	45,61%
La dirección fomenta la iniciativa	43,86%	28,07%	28,07%
Supervisión es establecer lineamientos para los subordinados y permitirles tomar la responsabilidad por como realizan el trabajo	26,31%	28,07%	45,62%
El triunfo se asocia al trabajo duro	50,88%	26,32%	22,81%
La filosofía de la organización enfatiza que la gente debería resolver sus problemas por sí misma	47,37%	33,33%	19,30%
Hay una gran cantidad de excusas cuando alguien comete un error	29,82%	22,81%	47,37%
Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no asumen su responsabilidad	31,57%	29,82%	38,60%

Se percibe que no siempre el éxito está ligado al esfuerzo, que los errores se justifican con excusas y que no existe una línea clara referida a la forma de resolver problemas. En particular, el grado de acuerdo con relación a que la falta de asunción de responsabilidades incide en forma negativa en la organización es mayor al grado de desacuerdo, si bien no pueden obtenerse conclusiones claras.

c) Percepción del Sistema de Recompensa

Existe una fuerte crítica hacia el sistema de recompensas vigente. No se percibe ni que el sistema de ascensos garantice la excelencia, ni que se recompense la excelencia en el trabajo.

Se percibe que las críticas que se reciben superan con creces a las recompensas obtenidas y que las críticas, en forma absoluta, son muchas. Los resultados en este sentido son claros; existen fuertes críticas, escasas recompensas. Ahora bien, lo que se percibe es crítica, no medidas disciplinarias, ya que en paralelo no se percibe que se castiguen los errores.

Esto se puede apreciar en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
Tenemos un sistema de ascensos que ayuda a que el mejor sea quien logra llegar al tope de la pirámide	58,93%	25%	16,07%
Las recompensas y premios que se obtienen habitualmente superan a las amenazas y críticas	54,39%	26,31%	19,3%
La gente es recompensada en proporción a la excelencia de su trabajo	63,16%	31,58%	5,26%
Hay una gran cantidad de críticas en esta organización	21,05%	28,07%	50,88%
No se dan suficientes recompensas y reconocimientos por el trabajo bien hecho en esta organización	10,72%	16,07%	73,21%
Si en esta organización cometes un error serás castigado	52,64%	31,58%	15,79%

d) Desafíos y Riesgo

En lo que refiere a la forma en la cual la organización afronta los riesgos, no se plantean acuerdos con las afirmaciones indagadas. Se refleja que las mismas no se perciben como acordes a la realidad de la organización, ya que prácticamente en todos los casos la zona de indiferencia supera a la de acuerdo o desacuerdo.

Cuadro No. 4

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
La filosofía de la gerencia es que al largo plazo lograremos una ventaja si mantenemos nuestro avance lento, seguro y con certezas	19,3%	56,14%	24,56%
Nuestro negocio se ha construido tomando riesgos calculados en el momento oportuno	30,91%	54,55%	14,55%
Algunas veces hemos tomado riesgos bastante grandes para mantener nuestra ventaja sobre la competencia	31,57%	54,39%	14,03%

Probablemente, la característica de ser una organización pública deriva en que no se percibe que tome riesgos o brinde desafíos a sus miembros.

En el Cuadro No. 5 se aprecia otra característica

Cuadro No. 5

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
La toma de decisiones en esta organización es muy cautelosa para lograr una máxima efectividad	39,29%	33,93%	26,78%
Nuestra gerencia está siempre ansiosa por poner en práctica una buena idea	35,09%	36,84%	28,07%

En este caso, con pequeños sesgos, se advierte que no hay un acuerdo en la respuesta. Podría reflejar la existencia de subculturas

e) Percepción de Calidez y relacionamiento

Tal como se aprecia en el Cuadro No. 6, un alto porcentaje acuerda que la atmósfera de es amigable, que se conocen personas y que éstas no son distantes. No obstante, se marca que no existe acuerdo en cuanto al clima general de la organización, ni a la calidez en el relacionamiento entre la dirección y el personal. Esto es acorde con la percepción clara de la línea jerárquica revelada anteriormente.

Cuadro No. 6

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amigable	21,43%	33,93%	44,65%
Esta organización se caracteriza por un clima relajado y fácil	29,82%	40,35%	29,82%
Es muy difícil conocer gente en esta organización	54,39%	28,07%	17,54%
La gente en esta organización tiende a ser fría y alejada de los demás	56,15%	35,09%	8,77%
Hay una gran calidez en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores en esta organización	21,06%	50,88%	28,07%

f) La dimensión de Apoyo

La dimensión Apoyo refleja el grado en el cual se percibe el involucramiento de la dirección con el personal.

Tal como se refleja en el Cuadro No. 7, la dirección no se involucra en el desarrollo de carrera, lo que se vincula probablemente al régimen de concursos existente en la Administración Pública, que deriva en que la carrera no sea incidida por la dirección.

Si bien no se advierte calidez, en forma concordante con los resultados anteriores, se percibe claramente el sentimiento de apoyo, tanto de colegas como de supervisores. Es una característica positiva y destacable la alta percepción de apoyo ante dificultades laborales que se percibe.

Cuadro No. 7

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
No obtienes mucha empatía de las altas jerarquías de esta organización si cometes un error	35,08%	36,84%	28,07%
La gerencia hace un gran esfuerzo para hablar se tus aspiraciones de carrera en la organización	56,14%	31,58%	12,28%
La gente de esta organización realmente no confía en los demás	43,86%	31,58%	24,56%
La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano y cómo se siente la gente	35,09%	45,61%	19,30%
Cuando me es asignado un trabajo difícil puedo contar generalmente con ayuda de mi supervisor y mis colegas	10,52%	8,77%	80,70%

g) La existencia de Estándares

Al igual que con el ítem Responsabilidad, en este caso no se logran resultados concluyentes. Solamente un 28.07% considera que se han fijado estándares altos de actuación y un 29,82 que hay presión para el desarrollo y mejora del rendimiento. El análisis en detalle muestra la existencia de posibles subculturas dentro de la organización, con áreas en las cuales se cuenta con estándares de calidad y áreas en las que no. Esto se refleja en el Cuadro No. 8.

Cuadro No. 8

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
En esta organización establecemos un set de estándares de actuación muy alto	35,09%	36,84%	28,07%
Nuestra gerencia cree que ningún trabajo está tan bien que no podría realizarse mejor	33,33%	40,35%	26,32%
Acá hay un sentimiento de presión para mejorar continuamente el rendimiento personal y de grupo	43,86%	26,32%	29,82%
La gerencia cree que si la gente está contenta, la productividad mejorará	31,58%	38,60%	29,83%
En esta organización la gente no parece estar muy orgullosa de su rendimiento	33,33%	50,88%	15,79%

h) La existencia de Conflicto

El conflicto es inevitable y, en la medida que su resolución sea funcional, enriquece la vida organizacional. En este caso, se trata de una organización que rehúye el conflicto. Existe un fuerte acuerdo en que la Dirección no percibe el conflicto como saludable, que no favorece el éxito organizacional la intervención en conflictos y que no existe incentivos para el desarrollo de los mismos. Esto se puede apreciar en el Cuadro No. 9.

Cuadro No. 9

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
La mejor forma de dar una buena impresión acá es mantenerse alejado de las discusiones y conflictos	10,52%	29,82%	59,65%
La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades o individuos es muy saludable	56,15%	33,33%	10,53%
Se nos incentiva a que demos nuestra opinión sincera, aún si eso implica estar en desacuerdo con nuestros superiores.	45,61%	24,56%	29,83%
En las reuniones gerenciales el objetivo es llegar a un acuerdo de la forma más suave, sencilla y rápida posible	26,32%	43,86%	29,82%

i) El sentimiento de Identidad

Existen aspectos contradictorios en la percepción de identidad. Por un lado, existe un amplio acuerdo en el sentimiento positivo de pertenecer a un equipo, pero paralelamente se señala que los demás buscan su propio beneficio. De esta forma, no se llega a establecer una tendencia respecto a la lealtad hacia la organización ni hacia la pertenencia. Estos aspectos se reflejan en el Cuadro No. 10.

Cuadro No. 10

Afirmación	Desacuerdo	Indiferencia	Acuerdo
La gente está orgullosa de pertenecer a esta organización	15,79%	50,88%	33,33%
Siento que soy un miembro de un equipo altamente efectivo	17,55%	35,09%	47,37%
Tal como lo veo, no hay una gran lealtad personal hacia esta empresa	32,72%	38,18%	29,09%
En esta organización la gente generalmente busca su propio interés	10,71%	32,14%	57,14%

Conclusiones

Se trata de una organización pública, con clara delimitación de la estructura y jerarquías y respeto por la vía jerárquica. Sus integrantes aprecian el esfuerzo de la dirección por lograr un trabajo en equipo y valoran el clima laboral adecuado y las relaciones interpersonales. Resulta especialmente destacable el grado de apoyo que se percibe. Paralelamente, se verifica descontento con el sistema de recompensas, a pesar de apoyo se considera que existen críticas y se evita el conflicto.

No se llega a percibir un trabajo desafiante ni estándares altos, lo cual conspira contra la identificación y compromiso con la organización.

La formulación de políticas para la mejora del clima requiere conocer las causas de muchas de estas percepciones, para lo cual la aplicación del cuestionario por sí sola no resulta suficiente y se requiere la aplicación de otras metodologías.

Referencias bibliográficas

- Acosta, Beatriz; Venegas, Cynthia (2010): *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio* Revista IIPSI, Facultad de Psicología, UNMSM, ISSN impresa: 1560 - 909X, ISSN electrónica: 1609 – 7475, Vol. 13 - N.º 1 – 2010, México
- Arrieta Díaz, Delia ; Figueroa González, Ernesto Geovani, Moreno Loera, Héctor; González Herrera, María Brenda Monsisvais Bretado, Marlen Guadalupe (2013): *La percepción del clima organizacional en el personal de producción de un ejido forestal en México*, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 8, Number 2
- Barker, Bernard (2001) *Do Leaders Matter?* Educational Review, Vol. 53, No. 1, 2001 School of Education, University of Leicester, Leicester, UK
- Cardona Echeverri, Diego Raúl; Zambrano Cruz, Renato (2014): *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Estudios Gerenciales 30 (2014) 184–189, Colombia
- Chiang Vega, María Margarita; Núñez Partido, Antonio; Huerta Rivera, Patricia Carolina (2007) *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior*, Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, nº 72, septiembre-diciembre 2007, ISSN: 02 12-7377, Chile
- Cotton, Peter (2007), *Desarrollando un clima organizacional óptimo*, disponible en www.losrecursoshumanos.com, consulta 2013.
- Day, David V y Bedeian, Arthur (1991) : *Predicting Job performance across organizations: The interaction of work orientation and Psychological Climate*. Journal of Management, 1991, Vol 17, No. 3, 589-600
- Denison, Daniel R., *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*, University of Michigan, 1996
- DERES(2006), *Manual de ética* , disponible en www.deres.org.uy
- Fortuna, Juan Carlos (2013): *Desempeño y clima organizacional del Estado uruguayo del Estado uruguayo La percepción de sus funcionarios*. Oficina Nacional Del Servicio Civil, Escuela Nacional de Administración Pública Centro de Estudios e Investigación en Administración Pública. Disponible en: <http://www.onsc.gub.uy/enap/images/Fortuna.pdf>
- Gonçalves, Alexis P *Dimensiones del Clima Organizacional*, <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>, 1996
- González, I. (2004). *Medición de Clima Organizacional*. Universidad Nacional Abierta. Dirección de Investigaciones y Postgrado Venezuela
- Guillén del Campo, Mónica (2013) : *Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones*, Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2) 242-252, disponible en <http://scielo.sld.cu>
- Herrera Blanca, Carlos Mario; Castellanos Mier, Blanca Aurora (2013) : *Situación actual de la medición del clima organizacional en organizaciones de Veracruz y Boca del Río, México* Pretium, Revista de Economía, Finanzas y Negocios, Vol. 4, No. 1, 2013, 1-8, ISSN 1948-478X, disponible en AcademiaJournals.com
- Litwin, George H.y Stringer, Robert A. Jr (1968).: *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, 1968
- Mok, Esther y Au-Yeung, Betty (2002): *Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong*, Journal of Nursing Management, 2002, Hong Kong
- Muchinsk, Paul M (1976): *An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: an empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette study*, Personnel Psychology, 1976. 29. 371-392., Iowa, EEUU
- Pasini Díaz, Soledad; Rivas Garofalo, Gabriela (2013): *Clima organizacional, su aplicación en empresas del Uruguay*. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Trabajo Monográfico para la obtención del Título de Licenciado en Administración – Contador (Sector Privado) y Contador Público Plan 1990

- Peña Cárdenas, Maricela Carolina; Chávez Macías, Adriana Guadalupe; Agüero Rodríguez, Cinthya(2013) : *Factores del clima organizacional de una pequeña empresa* Global Conference on Business and Finance Proceedings ♦ Volume 8 ♦ Number 2 **2013**
- Peña-Suárez, Elsa; Muñiz, José; Campillo-Álvarez, Ángela; Fonseca-Pedrero, Eduardo; García-Cueto, Eduardo (2013): *Evaluación del clima organizacional: propiedades psicométricas de la Escala CLIOR*, *Psicothema* 2013, Vol. 25, No. 1, 137-144, doi: 10.7334/psicothema2012.260, La Rioja, España
- Pintos Trías, Gabriela;. Adinolfi, Christian; Ávila, Graciela; Azambuja, Silvia; Celiberti, Beatriz; Estevez, Corina; Ganem, Sara; Gastelumendi, Ana; González,Susana Knappe, Sandra Malaneschi2, Hedy Montenegro2, Estela Ortíz, Silvia; Ramos, Patricia; Rebollo, Verónica; Saa, Ma.Carmen; Saldombide, Francisco; Silva, Graciela; Tebot, Patricia; Corrales, Alejandro; Fernández, Patricia; Morena, Rodrigo; Pratto, Alba; Ren, Adriana; Reich, Mónica; Rinaldi, Claudia; Salerno, Marina (2014): *Análisis del clima organizacional de una organización pública: Udelar*. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2014/>
- Pintos Trías, Gabriela y Rodríguez, Ana Mariela (2013): *Análisis del Clima Organizacional de una Organización Pública*, disponible en : <https://www.scribd.com/doc/208415542/Pintos-Trias-Rodriguez-Clima-Organizacional-Documento-Final>
- Rizzatti, Gerson (2002) , *Categorías de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras* (CDU 65.01:378, CRB 14/408), Tesis doctoral, Florianópolis, 2002.
- Rodríguez M, Darío (2005), *Diagnóstico Organizacional*, Editorial Alfaomega, 6ta edición.
- Segredo Pérez, Alina María (2013) : *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*, *Revista Cubana de Salud Pública*. 2013; 39(2)385-393. Disponible en: <http://scielo.sld.cu>
- Segredo Pérez , Alina María; García Milian, Ana Julia; López Puig, Pedro; León Cabrera, Pablo; Perdomo Victoria, Irene (2015) : *Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en Salud Pública* . *Revista Cubana de Salud Pública*. 2015;41 (1): 115-129. Disponible en <http://scielo.sld.cu>
- Schein, Edgar H (1988), *Organizational culture*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, (2088-88.), 1988,
- Schneider, Benjamin (1974), *Conceptualizing Organizational Climates*. Research Report No. 7. (ED097530), 1974.
- Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark G.; Macey, William H (2013) *Organizational Climate and Culture* , disponible en psych.annualreviews.org
- Silvestre, Emmanuel (2013): Construcción y validación de la escala de clima organizacional universitario COINTEC, *Ciencia y Sociedad* 2013; 38(4): 719-742
- Sims, Henry P Jr (1975). *An assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire*, *Personnel Psychology* 1975, 28, 19-38., Indiana, EEUU
- Tomasina, Chavez y otros (2008) *Informe continental sobre la situación del derecho a la salud en el trabajo*. Asociación latinoamericana de medicina social, <http://higagandulfo.com.ar/adjuntos/ALAMES/Informe%20continental.pdf#page=159>
- Torrecilla, Oscar Donato (2003), *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*.
- Valenzuela Cosio, Perla Teresa y Marín Vargas, Ma. Enselmina (2014) *Factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Ensenada, Baja California*. *Revista Global de Negocios*, Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 1-13, ISSN: 2328-4641 (print), ISSN: 2328-4668 (online), www.theIBFR.org
- Vega Diana , Arévalo Alejandra , Sandoval Jhennifer , Aguilar María Constanza , Giraldo Javier (2006), *Panorama Sobre Los Estudios De Clima Organizacional En Bogota*, (1994 - 2005)(ISSN 1794-9998, *Perspectivas en psicología* Vol. 2, Nº. 2), 2006,
- Wimalasiri, Jayantha (1991) : Comparative Analysis of Organisational Climate in the Private and the Public Sector Organisations in Singapore. *Singapore Management Review*. Singapore