

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN LA PERMANENCIA DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE REPARACIÓN DE AUTOS Y CAMIONES¹

María Isabel Correa López²

Resumen

En este artículo se presentan los resultados de una investigación realizada con el objetivo de determinar cuál factor o factores del clima organizacional influyen en la permanencia del personal en la organización, con el fin de enfocar los esfuerzos organizacionales en aquellos que resulten ser los más importantes; puesto que para las empresas del ramo de servicios de reparación y mantenimiento de automóviles y camiones es muy importante la permanencia del personal. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales; primero se realizó un análisis factorial confirmatorio y posteriormente un modelado de regresiones estructurales utilizando el programa de cómputo Stata. Se encontró que el principal determinante de la permanencia en el puesto de trabajo es la *autonomía para organizar y desarrollar su propio trabajo* y en segundo lugar la percepción de *ayuda recibida por parte de la empresa*.

Palabras clave: clima organizacional, permanencia, ecuaciones estructurales, factores del clima organizacional

Abstract

This article presents the findings from a research conducted in order to determine which organizational climate factor or factors influence the retention in the organization to focus organizational efforts on those which appear to be the most important. Structural equation modeling

1 Este trabajo se realizó con equipo y procesadores adquiridos gracias al apoyo de Conacyt comprendido en la convocatoria INFR-2014-01.

2 Profesora Investigadora del Departamento de Economía y de la licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa.

was used, first it was performed a confirmatory factor analysis and then structural modeling regression was made using the computer program Stata. It was found that the major determinant of permanence in the workplace is the autonomy to organize and develop their own work and secondly the perception of aid received from the company.

Keywords: organizational climate and permanence, structural equation model, organizational climate factors

Introducción

Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera). En el caso que aquí se presenta, los empleados aprenden a realizar su trabajo mediante capacitación en el puesto de trabajo, principalmente; su aprendizaje inicia desde que son ayudantes y el maestro les va mostrando cómo realizarlo. Adicionalmente, es necesario que se actualicen constantemente mediante cursos de capacitación que deben tomar por cuenta de la empresa con los fabricantes de automóviles y camiones, debido a la rápida evolución tecnológica en este sector.

La formación en la práctica innovadora, demanda la enseñanza tutorial, entendida como una acción deliberada y sistemática que permite la interacción de los novatos con los expertos para incorporarlos a las comunidades que realizan una práctica de vanguardia en su campo.

Cuando los aprendices se enfrentan a problemas reales, que deben resolver en tiempos reales, no tienen tiempo de realizar todas y cada una de las acciones necesarias, como son: búsqueda de información, manejo de herramientas disponibles para realizar el trabajo y otras habilidades ineludibles, por lo que se hace necesario guiar al aprendiz a lo largo del proceso para ayudarlo a desarrollar sus propias competencias, su propia capacidad innovadora.

A largo plazo, con el apoyo tutorial el aprendiz puede enfrentar los problemas reales que exceden sus capacidades iniciales y desarrollarse hasta ser un experto en su campo de trabajo (Vigotsky, 1982).

Por esta razón, para las empresas dedicadas a la reparación y mantenimiento de autos y camiones, resulta de capital importancia mantener a sus empleados calificados en su plantilla de personal.

Con esto en mente, esta investigación se planteó para tratar de determinar cuál factor o factores influyen en la permanencia del personal en la organización y, con base en ello, enfocar los esfuerzos organizacionales en los factores que resulten más importantes.

Antecedentes teóricos

El clima organizacional es un constructo complejo, implica las percepciones de los empleados que se forman por las prácticas, procedimientos y recompensas acostumbradas en la organización; pero los empleados no se limitan a adquirir los elementos de ella sino que también modifican la situación y, por ende, el clima organizacional. Este concepto es tanto una propiedad del individuo como de la empresa y es vista como una variable del sistema que tiene la característica de integrar al individuo, al grupo y a la organización (Schneider, 1975; Schneider y Reichers, 1983; Silva, 1992).

La teoría acerca del clima organizacional, según Silva (1992), se originó con las ideas de Tolman (1932) acerca de los mapas cognitivos definidos como “el esquema individual que construyen las personas para darle sentido a su ambiente”.

Tolman en su libro *Purposive behavior in animal and men* propuso un modelo behaviorista que presentaba un esquema estímulo-organismo-respuesta, donde entre el estímulo y la respuesta, el primero pasa por procesos de mediación que actúan como variables intermedias a las respuestas. Éstas variables son entonces un componente del proceso que se lleva a cabo en procesos internos de las personas. Con base en esos principios, Tolman presenta una teoría del proceso de aprendizaje sustentada en el concepto de mapas cognitivos; por ejemplo: relaciones

estímulo—estímulo, formadas por los cerebros de los organismos. Estas relaciones generan expectativas en el organismo, y hacen que adopte comportamientos diferentes más o menos previsibles para diversos conjuntos de estímulos. Estos mapas se construyen a través de las relaciones del organismo con el medio. De la misma forma, este autor señala la intencionalidad del comportamiento, el hecho de que las personas buscan lograr un objetivo con su comportamiento; por lo tanto, Tolman se considera precursor de la psicología cognitiva. Por su parte, Lewin (1939) introduce el concepto de espacio vital para definir la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo determinado en un momento definido. Ese espacio vital se refiere a todo lo que afecta a un individuo, su apreciación del ambiente tal como lo percibe subjetivamente: su campo. Para Lewin, esta teoría del campo determina cuáles son las conductas posibles y cuales imposibles de cada persona.

Lewin también investigó la forma en que los hechos exteriores pueden producir cambios en el espacio vital, y cómo podrían cambiar las actitudes de la gente de la mejor manera posible. Su teoría es importante para el estudio del cambio en Psicología social.

Aplicando sus estudios a las organizaciones, Lewin (1939) relaciona el comportamiento de la persona y el ambiente mediante un patrón más o menos duradero y estable de interacciones entre los miembros de la organización, que influye en el ambiente percibido por cada miembro de la organización.

A mediados de 1960, la investigación sobre clima organizacional se centra en las cualidades subjetivas. En su teoría de los sistemas, Likert (1961) determina dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. El fin que persigue Likert con su teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Este autor identifica cuatro tipos de clima organizacional: el autoritarismo explotador, el autoritarismo paternalista, el consultivo y el clima de participación en grupo.

Asimismo, Litwin y Stringer (1968) plantearon la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones en función de los estilos de

liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción para provocar cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad. Estos autores entendieron clima como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, por ejemplo:

Estructura. Se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, tomar decisiones por sí solo, etcétera.

Recompensa. Corresponde a los estímulos o premios recibidos por el trabajo bien hecho.

Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

Calor. Es la percepción de buenas relaciones sociales entre compañeros, así como entre jefes y subordinados.

Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos o de otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Por otro lado, para Schneider y Reichers (1983), el clima organizacional es una característica de las organizaciones que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo. En consecuencia, el clima se refiere a la percepción que los miembros de una organización tienen acerca de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones; estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional de los miembros.

El clima para estos autores son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Para poder estudiar el clima organizacional, varios autores han hecho diversas propuestas. Koys y Decottis (1991) trabajaron con ochenta indicadores de entre los estudios que publicados hasta entonces para reducirlos y construir un instrumento capaz de medir el clima organizacional.

Este instrumento consta de 40 elementos. Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (muy de acuerdo = 5, de acuerdo = 4, no estoy seguro = 3, en desacuerdo = 2, totalmente en desacuerdo = 1). Seis elementos expresados de forma negativa son valorados de manera inversa. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada una.

Tabla 1: Descripción de las ocho escalas de clima organizacional (Koys y Decottis, 1991)

Escala	Descripción escala	Número de ítems
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución; esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo	5
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa.	5
Equidad	La percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y emprender nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia	5

Fuente: Chiang, Salazar y Núñez (2004).

Método de investigación

Se aplicó el instrumento para medir el clima organizacional de Koys y Decottis (1991), que consta de ocho factores, cada uno integrado por cinco preguntas a un grupo de 100 empleados para confirmar la posible relación entre dichos factores y la permanencia dentro de la organización medida en años de trabajar en ella.

Primero se realizó un análisis factorial confirmatorio para definir los factores (también llamados constructos) que explicaran mejor el universo de estudio. Se analizaron las relaciones entre cada factor y sus indicadores (preguntas), así como entre los ocho factores entre sí.

Los modelos de análisis factorial confirmatorio (AFC) permiten poner a prueba si los modelos establecidos *a priori* por los investigadores representan cabalmente cómo se dan las relaciones entre variables y factores de los datos recogidos y analizados sistemáticamente, así se puede establecer si el modelo se ajusta a la realidad de los datos o si representa las relaciones correctamente (Bollen, 1989; Byrne, 1994; Schumacker y Lomax, 1996).

El modelado de ecuaciones estructurales permite corroborar dos aspectos importantes: por un lado, se prueba la relación entre los factores o constructos (p. ej. autonomía) y sus indicadores correspondientes con el fin de confirmar si un determinado grupo de indicadores definen al factor (también llamado constructo, que no es observable directamente). Por otro lado, permite probar supuestos de relaciones de correlación o dependencia –y no de causalidad– entre constructos o factores.

Para esta investigación se utilizó el programa de cómputo Stata 13, el cual permite el modelado de ecuaciones estructurales mediante diagramas en los que, como se acostumbra en los modelos estructurales (Raykov y Marcoulides, 2000), los círculos representan los factores (constructos o variables latentes), y los rectángulos las variables manifiestas o indicadores (en este caso, preguntas del cuestionario). Las flechas bidireccionales indican covarianza y las flechas unidireccionales relacionan las variables latentes con sus respectivos indicadores.

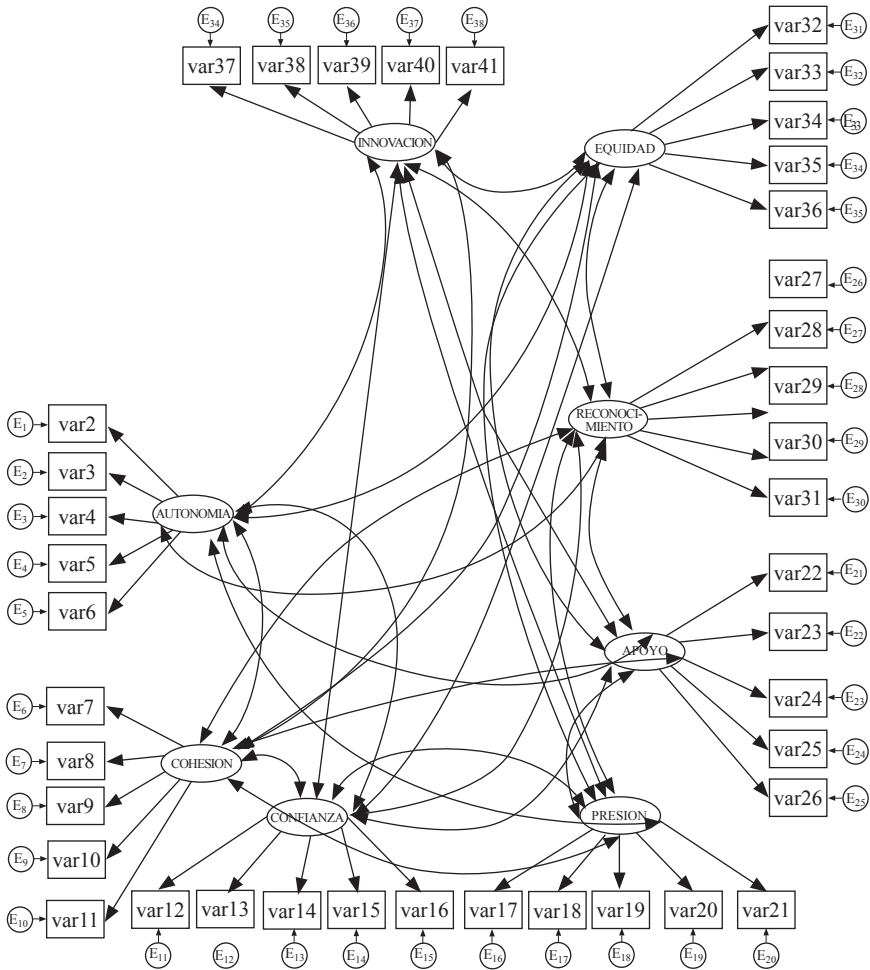
Las flechas unidireccionales entre factores indican que un factor influye en el otro, la letra *E* indica el error estadístico asociado con su indicador.

Al llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio surgen dos cuestiones esenciales. Por una parte, se espera que los pesos factoriales entre cada factor y sus indicadores resulten importantes y significativos para considerar que, en conjunto, esos indicadores permiten identificar cada factor.

Por otra parte, en este modelo se supone que dichos factores deben divergir entre ellos para considerar que los mismos constituyen aspectos diferentes del clima organizacional. Para verificar lo anterior, las covarianzas entre los factores (indicadas por las flechas bidireccionales) deben ser menores a los valores de los pesos factoriales para cada modelo de medición (Bazán *et al.*, 2006).

El modelo resultante del análisis factorial confirmatorio obtuvo una chi cuadrada= 47.50, $p=0.00$, pero los indicadores prácticos de bondad de ajuste fueron aceptables CFI=0.91 y RMSEA=0.06 (*root mean-square error of approximation*); por lo tanto, el modelo obtenido es muy similar al teórico (modelo hipotético sobre la relación de las variables implicadas en este estudio).

Figura 1. Modelo del análisis factorial confirmatorio



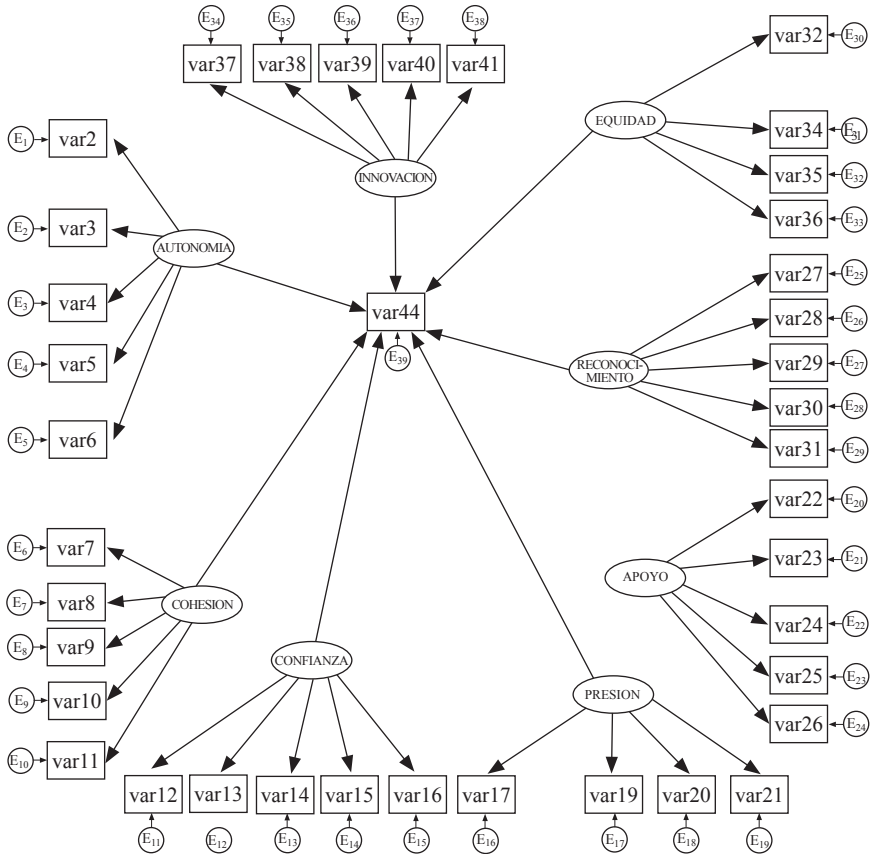
Factor autonomía	
Variable 2	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.
Variable 3	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.
Variable 4	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
Variable 5	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
Variable 6	Organizo mi trabajo como mejor me parece.
Factor cohesión	
Variable 7	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan unos a otros.
Variable 8	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.
Variable 9	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.
Variable 10	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi empresa.
Variable 11	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.
Factor confianza	
Variable 12	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
Variable 13	Mi jefe es una persona de principios definidos.
Variable 14	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
Variable 15	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
Variable 16	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.
Factor presión	
Variable 17	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
Variable 18	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
Variable 19	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
Variable 20	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
Variable 21	Muchas de los trabajadores de mi empresa, en mi nivel, sufren de un alto estrés debido a la exigencia de trabajo.
Factor apoyo	
Variable 22	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.
Variable 23	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.

Variable 24	Mi jefe me respalda 100%.
Variable 25	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
Variable 26	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
Factor reconocimiento	
Variable 27	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
Variable 28	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
Variable 29	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
Variable 30	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
Variable 31	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.
Factor equidad	
Variable 32	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
Variable 33	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
Variable 34	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
Variable 35	Mi jefe no tiene favoritos.
Variable 36	Si mi jefe despidió a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
Factor innovación	
Variable 37	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
Variable 38	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.
Variable 39	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
Variable 40	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
Variable 41	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas.

A partir de los resultados del análisis factorial confirmatorio, se probaron algunos modelos de regresión estructural. Al final se determinó un modelo del cual se eliminaron las variables “Mi institución es un lugar relajado para trabajar” y “Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables”.

El análisis de regresión estructural obtuvo una chi cuadrada de 47.5, $p=0.00$, pero los indicadores prácticos de bondad de ajuste fueron aceptables (CFI=0.92 y RMSEA=0.07); por lo tanto, se considera que el modelo obtenido es similar al teórico y a partir de él se puede explicar la relación entre los ocho factores considerados para medir el clima laboral y los años que tienen los empleados trabajando en la empresa.

Figura 2. Modelo de regresión estructural



Los valores estandarizados obtenidos en la regresión fueron:

- Autonomía → Años trabajando en la empresa = .35
- Cohesión → Años trabajando en la empresa = .22
- Confianza → Años trabajando en la empresa = .24
- Presión → Años trabajando en la empresa = .20
- Apoyo → Años trabajando en la empresa = .28
- Reconocimiento → Años trabajando en la empresa = .24
- Equidad → Años trabajando en la empresa = .25
- Innovación → Años trabajando en la empresa = .24

De acuerdo con los valores estandarizados obtenidos, todos los factores del clima organizacional analizados influyen en la permanencia de los empleados medida en años trabajando en la empresa.

En nuestro caso de estudio, lo más importante para que las personas permanezcan en la empresa es la percepción que tienen acerca de que tienen autonomía para organizar y ejecutar su trabajo.

El segundo factor en orden de importancia es el *apoyo organizacional*, que es percibido como la ayuda y respaldo recibido del jefe inmediato para desarrollarse en su trabajo.

El tercer factor es *equidad*, que corresponde al sentimiento de un trato igualitario del jefe hacia los subordinados; consistente en no tener favoritos, actuar con justicia incluso si debe despedir a algún empleado.

El cuarto, quinto y sexto factor realmente están casi en el mismo nivel de importancia que la *equidad* y son: *confianza*, *reconocimiento* e *innovación*.

El factor confianza se refiere a la confianza que tiene el empleado para comunicarse con su jefe teniendo la seguridad de que no divulgará sus asuntos personales, que es capaz de darle buenos consejos y que es una persona que cumple los compromisos que tiene con él.

El reconocimiento por parte del jefe recibido por una buena actuación en el trabajo es igual de importante para que la persona permanezca en la empresa que la confianza y la innovación.

La innovación se puntualiza como la percepción del trabajador de que en la empresa es bien visto que él proponga nuevas formas de realizar su labor o que busque alternativas para solucionar problemas en el desempeño de su actividad.

Con un poco menos de importancia, a continuación se encuentra la cohesión, que se relaciona con los compañeros de trabajo, el interés y la ayuda mutuos, el trabajo en equipo, la identificación entre ellos.

El factor presión es el que tiene menos importancia en la permanencia en la empresa de los ocho factores estudiados, se relaciona con la percepción de la cantidad de actividades que el trabajador piensa que

tiene que realizar y el sentimiento de ansiedad que podría llegar a sentir por tener que cumplir con demasiadas actividades o estándares muy altos.

Comentarios finales

Para esta empresa, el hecho de que los empleados permanezcan en ella por largo tiempo constituye una gran ventaja estratégica; puesto que los trabajadores se capacitan progresivamente en el lugar de trabajo, desde que son ayudantes, y van aprendiendo de los trabajadores expertos; además, para que desempeñen correctamente su labor reciben cursos de actualización que les sirven para adaptarse a los cambios tecnológicos de la industria automotriz. Así, transcurre bastante tiempo para que los aprendices sean capaces de realizar adecuadamente sus labores.

Las dimensiones del clima organizacional estudiadas a través del cuestionario de Koys y Decosttis (1991) arrojaron que los factores más relevantes para tener un clima organizacional que retenga a los empleados en la empresa dependen, en primer lugar, de la autonomía que tengan los empleados; posteriormente, de la relación que tengan con sus jefes inmediatos, y por último, de las relaciones con sus compañeros.

El factor autonomía fue el más importante, lo que indica que los trabajadores sienten que pueden organizar y desarrollar sus propias actividades. Este elemento ha sido señalado como muy importante por los estudiosos del clima; por ejemplo, Litwin y Stringer o Likert que se abordaron en los antecedentes de este artículo.

El apoyo, que es la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, incluido el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo. Este factor obtuvo el segundo lugar en importancia, lo cual refuerza que el clima organizacional de la empresa cuenta con una fortaleza muy significativa para poder competir en el sector de mantenimiento y reparación automotriz.

También los valores obtenidos en equidad son bastante buenos; por lo que se asume que la mayoría de los trabajadores perciben que su jefe inmediato es justo en su trato con ellos y sus compañeros, lo cual también constituye una fortaleza importante para la organización.

En general, en este análisis el clima organizacional es bastante positivo, lo cual se refleja en que muchos empleados han trabajado en ella durante varios años.

A veces las personas se ven obligadas a permanecer en la organización aunque se encuentren a disgusto, esto debido a la falta de oportunidad para conseguir otro empleo. Este caso la organización tiene un clima que favorece que los empleados permanezcan en ella.

Esta investigación se llevó a cabo para tratar de determinar qué factor o factores influyen en la permanencia del personal en la organización para enfocar los esfuerzos organizacionales en aquellos que resultaran ser los más importantes, y según los datos, obtenidos, el más importante resultó ser la autonomía seguido por el apoyo del jefe, ambos factores de especial relevancia en este tipo de empresa.

Bibliografía

- Arias Galicia, Fernando. “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento”. *Revista Contaduría y Administración*, 200, enero-marzo de 2001.
- Bazán, Aldo; Sánchez, Beatriz y Sandra Castañeda . “Utilidad de los modelos estructurales en el estudio de la lectura y la escritura”. *Revista Interamericana de Psicología*, 40 (1), 2006, pp. 89-97.
- Bentler, Peter. *EQS Structural Equations Program Manual*. Encino: *Multivariate Software*, 1995.
- Bollen, Keneth. *Structural Equations with Latent Variables*. Nueva York: Wiley, 1989.
- Brown, Steven P. y Thomas W. Leigh. “A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance”, *Journal of applied psychology*, 81, 1996, pp. 358-367.
- Byrne, Barbara. *Structural Equation Modeling with EQS/Windows*. Londres: Sage Publications, 1984.
- Chiang, Margarita; Núñez, Antonio; Martín, María José y Mauricio Salazar. “Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad”. *Panorama Socioeconómico*, 28 (40), julio de 2010, pp. 92-103.
- Chiang, Margarita; Núñez, Antonio; Martín, María José y Mauricio Salazar. “Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento”, en Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA (eds.). *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Logroño: Universidad de la Rioja, 2004.
- Chiang, Margarita; Núñez, Antonio; Martín, María José y Mauricio Salazar. “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo I”. *Theoria*. 16 (2), 2007, pp 61-76.

- Eisenberg Robert; Hungtington, Robin; Hutchinson, Steven & Deborah Sowa. "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp. 500-507.
- Koys, Daniel y T. A. Decosttis. "Inductive Measures of Psychological Climate". *Human Relations*, 44, (3), 1991, pp. 265-385.
- Likert, Rensis. *New patterns of management*. Nueva York: McGraw Hill, .
- Méndez Valencia, Sergio; Hernández Sampieri, Sergio y Benito Erasmo Vargas Álvarez. "La relación entre el clima laboral y la cultura organizacional en el contexto del modelo de valores en competencia". *Ciencias administrativas: teoría y praxis*, julio-diciembre de 2013.
- Raykov, Tenko y George Marcoulides. *A first course in structural equation modeling*. Nueva Jersey: Laurence Erlbaum Associates, 2000.
- Schneider, Benjamin. "Organizational climates: an essay". *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- Schneider, Benjamin y Aaron Reichers. "On the etiology of climates". *Personnel Psychology*, 36, 1983, pp. 19-39.
- Silva, Manuel. *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: PPU, 1992.
- Schumacker, Randall y Richard Lomax. *A beginner's guide to structural equation modeling*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum, .
- Taormina, Robert. "The Organizational Socialization Inventory", *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 1994, pp. 133-145.
- Tolman, Edward. *Purposive behavior in animal and men*. Nueva York: Century, 1932.
- Vigotsky, Lev S. *Obras escogidas*. Tomo 1. Moscú: Pedagogía, 1982.