

El clima organizacional de un centro comercial en la Ciudad de Atoyac de Álvarez, Guerrero, México

Eusebio Montes

E.Montes

Universidad Tecnológica de la Costa Grande de Guerrero, Carretera Nacional Acapulco -Zihuatanejo Km. 201, Petatlán, Guerrero, México.

eusebiout@gmail.com

M. Ramos., V. Aguilera., (eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2013.

Abstract

This document presents the results about a transversal descriptive and no experimental studio, in which the objective consisted in diagnosing how the organizational climate affects a Shopping Mall. The studied factors were: communication, leadership, policies, salaries, training and progress opportunities. 67 out of 89 employees were interviewed. In this research a questionnaire was used to collect the information, which covered Likert's organizational climate dimensions. The questionnaire consisted of 26 questions. The result's reliability was determined through the alfa coefficient of Cronbach, obtaining a 0.86 of reliability. A chart was design and used to compare the results in each one of the factors, obtaining the ideal punctuation, the obtained punctuation in the research, the differences in the punctuation, and the percentage obtained in each factor was also calculated. A global scale was used to evaluate the organizational climate. The results indicate that there were some factors with fewer points and these were communication, leadership, policies and salaries. The factors with higher points were; training, identification with the shopping mall and progress opportunities; communication, policies, salaries and training. 5,212 points were obtained from a total of 6,968, indicating that the organizational climate is good.

16 Introducción

El presente artículo se compone de una introducción, el método, los resultados, discusión, conclusiones, así mismo incluye las referencias bibliográficas. De acuerdo con Brunet (1997), "en estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo" (p.9). Si le preguntara a un trabajador ¿Le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Las respuestas pueden ser variadas a esta pregunta. Para algunos trabajadores les gusta más o menos el clima organizacional que se vive en su empresa. ¿Y a usted le gusta mucho trabajar en su empresa? En la empresa se presentan algunos problema como conflictos por asuntos personales; mala comunicación entre jefes y trabajadores, autoritarismo y un liderazgo que deja mucho que desear por parte de los jefes con los trabajadores. Los problemas antes mencionados para esta organización fueron indicativos que se estaba viviendo un clima organizacional que estaba afectando a la organización y a sus trabajadores. Se concluyó que se debe llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional en el centro comercial, el objetivo de la investigación fue diagnosticar el clima organizacional.

Para apoyar el cumplimiento del objetivo general, se propusieron dos objetivos específicos, el primero fue describir los componentes comunicación, liderazgo, políticas, salarios, capacitación, oportunidades de progreso. El segundo objetivo específico fue entender cuál tenía que ser el clima organizacional en el centro comercial.

La investigación se justifica ya que el estudio del clima organizacional en el centro comercial, le ofrece información sobre qué situación manifiesta el clima organizacional y así mismo aplicar medidas de mejora en las áreas administrativas que tienen problemas. Estas áreas administrativas son: Oficinas, sistemas, alimentos, salchinería, lácteos, congelados, frutas y verduras, PCG, pescadería, carnes, mantenimiento, farmacia, punto de venta, chequeo de mercado, prevención de pérdida, consumo interno, panificadora, decoración, bodega y zona de recibo y mercancías generales y electro.

El método o estrategia metodológica comprende el diseño de la investigación no experimental, transversal descriptivo, la unidad de estudio, la unidad de análisis, su delimitación espacial y temporal, el tipo de muestra probabilística, tamaño de la muestra, muestra probabilística estratificada; la recolección de la información a través del método de la encuesta, así mismo el análisis e interpretación de los resultados.

16.1 Marco teórico: Antecedentes del clima organizacional

“El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/ organizacional y su definición o su utilización varía a menudo en función de los investigadores que lo estudian” (Brunet, 1987, p.11). El concepto de clima organizacional “fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960” (Brunet, 1987, p. 13).

Existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional: un primer grupo se basa en las características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1995, citado en Mellado, 2005); una segunda vertiente se interesa sólo por el aspecto psicológico del individuo (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963; citado en Mellado, 2005); y finalmente una tercera corriente - que es la que se adopta en este estudio - se preocupa de la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Litwin y Stringer 1968, citado en Mellado, 2005).

De acuerdo con Brunet (1987), con la tercera corriente “ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización” (p. 11). Un ejemplo, si un trabajador ve el clima de su centro de trabajo como una cosa amenazante adoptará comportamientos de defensa para tratar de defenderse a la amenaza. En este sentido la “forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo (Brunet, 1987, p. 13)

En este sentido Münch (2010), señala que el “clima organizacional adecuado es indispensable para la productividad, la armonía y el buen funcionamiento de la organización” (p.110).

16.2 Teoría del clima organizacional de Liker

De acuerdo con Liker (citado en Brunet, 1987), “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28). Liker (citado en Brunet, 1987), se tienen factores que influyen sobre la percepción individual del clima, entre estos factores están los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización (p. 29). Liker (citado en Brunet, 1987), “se tienen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales” (p.29)

En las variables causales o independientes los administradores de la organización pueden realizar modificaciones sobre la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales independientes se diferencian, 1) Pueden ser modificadas o transformadas por los administradores de la organización, a la vez que pueden adicionar nuevos componentes. 2) Son variables de causa y efecto, si estas se modifican, se modifican las otras variables; si éstas no sufren cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Las variables intermedias manifiestan el estado interno y la buena marcha de la organización, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales son las variables dependientes son el resultado del efecto de las variables causales e intermedias, reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Dos grandes tipos de clima organización: Liker (citado en Brunet, 1987) “la combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de climas organizacional. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo” (pp. 30-31):Clima de tipo autoritario.

Sistema I – Autoritarismo explotador. En este tipo clima, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una exclusivamente descendente. Los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de necesidades permanentes en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

Sistema II –Autoritarismo paternalista. En este tipo de clima la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por la excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedios e inferiores.

Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo. La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Sistema IV – Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Brunet (1987) “ en función de la teoría de Likier, los sistemas I y II corresponderían un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto” (p. 32).

El segundo instrumento fue una escala de apreciación del clima organizacional. El cuestionario y escala de apreciación han sido aplicados por Damián, en estudios de clima organizacional. De acuerdo con el autor Damián (2010) para determinar los factores a incluir se revisó el cuestionario de Liker (1972) que presenta ocho factores, el de Litwin y Stringer (1968) con cinco factores, el Printchard y Karasick (1973) que utiliza once dimensiones y, el de Halpin y Crosfts (1963) que incluye ocho dimensiones. Las dimensiones antes mencionadas por autor, se revisaron en Brunet (1987). La escala de apreciación se retomo de Fernández (1987) y Rodríguez (1997) para cada uno de los factores sujetos a estudio en este trabajo. El cuestionario consta de afirmaciones, utilizando una escala tipo Liker de cuatro puntos.

16.10 Procedimiento

Se empleó el método de encuesta para la recolección de la información a través de un cuestionario impreso aplicado a una muestra de 67 trabajadores representativos de la población de trabajadores en el centro comercial. La encuesta fue autoadministrada a los trabajadores que formaron parte de la muestra.

Procedimiento estadístico :Una vez aplicada la encuesta se capturaron los datos la cual consistió en vaciarlos en una matriz en Microsoft Office Excel 2010 en la que previamente debe haber una base de datos con fórmulas para generar gráficas. Se trabajó con la estadística descriptiva, se resumió la información y se presentó en forma comprensible.

Una vez que se generaron las gráficas, estas se analizaron e interpretaron y se discutió a la luz de la teoría por cada una de los factores como comunicación, liderazgo, autoridad o políticas, salarios, capacitación, identificación y oportunidades de progreso.

16.11 Resultados y su discusión

Los resultados son presentados para los factores comunicación, liderazgo, políticas y salarios. Tabal 3. Comparación de puntajes obtenidos en cada factor con la escala ideal propuesta

Factor comunicación :El factor comunicación alcanzó 1,204 puntos de 1,608 puntos alcanzando un 75% de cumplimiento, lo cual deja claro que existen problemas en la empresa respecto a la comunicación organizacional. Analizando las preguntas: ¿Se siente parte de un grupo de trabajo? El 10% de los trabajadores manifestaron que a veces se sienten parte de un grupo de trabajo. El 48% de los trabajadores, se sienten casi siempre parte del grupo de trabajo. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, el que los trabajadores no siempre se sientan parte de un grupo de trabajo con la empresa, en este caso el 58% de los trabajadores.

Al no fomentarse la pertenencia a grupos de trabajo formales dentro de la empresa, es indicativo de que la comunicación es insuficiente o se caracteriza por ser mala, provocando tensión e insatisfacción entre el personal (William y Keith, 2005, citados en Damián, 2010).

¿Qué tanto conoce de los servicios, ayudas o prestaciones que esta empresa te ofrece? El 2% de los trabajadores dijeron no conocer ninguno de los servicios, ayudas o prestaciones que la empresa ofrece y a la que tienen derecho. El 34% opinó conocer muy pocos de los servicios, ayudas o prestaciones que ofrece la empresa. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, si un 36% de los trabajadores no conocen todos servicios, ayudas o prestaciones que la empresa ofrece, es más sano que los trabajadores reciban la información por parte de la empresa. En estos tiempos cuando los recursos son escasos y bien lo dice Werther y Davis (2007), no se puede suministrar todos los servicios a todos los empleados, pero al mismo tiempo es obvio que las organizaciones modernas no desean negar nada a nadie. En este sentido sino tienen todos los servicios, ayudas o prestaciones, al menos se les debe informar a los servicios, ayudas o prestaciones a lo que tienen derecho.

¿A quién puede responsabilizarse de la falta de comprensión que pueda existir entre la empresa y su personal? El 1% de los trabajadores respondió que son ellos mismos (trabajadores) son responsables por la falta de comprensión que pueda existir entre ellos y la empresa. Un 51% de los trabajadores opinó que se debe responsabilizar a los jefes inmediatos por la falta de comprensión entre colaboradores y empresa.

El 33% de los trabajadores respondió que debe responsabilizar a la alta gerencia por la falta de comprensión entre trabajadores y empresa. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, es claro que no toda la responsabilidad debe recaer en los trabajadores ni tampoco en los jefes o en toda la empresa. Para mejorar el clima debe haber un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral (Brunet, 1987). Jefes, trabajadores o toda la empresa deben intercambiar ideas y experiencias.

En este sentido una comunicación efectiva debe determinar y condicionar el trabajo de los directivos y trabajadores (Terry y Franklin, 1994).

¿Considera usted que la empresa tiene informados a los trabajadores de los aspectos que le interesan? El 20% de los trabajadores opinó que la información es escasa. El 52% de los trabajadores indican que aunque se les informa de lo que directamente les conviene, hay muchos aspectos de los que desearían estar informados. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, debe existir una magnífica comunicación, no obstante un 72% de los trabajadores no se encuentra en este estatus. Entonces los resultados pueden inclinarse a una tendencia negativa para la empresa.

Tiene razón Chruden y Sherman (2007), estos autores explican la comunicación fundamenta la existencia, progreso, cambio y comportamiento de todo los sistemas vivientes, individuos u organización” (p.313). Se debe trabajar en la calidad y mantener informados a los trabajadores.

Considera usted que el ambiente de trabajo es: El 8% de los trabajadores respondió que el ambiente de trabajo es malo pero tolerable. Un 67% de los trabajadores opinó que el ambiente de trabajo es bueno, pero podría ser mejor. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, un 75% de los trabajadores no considera agradable su clima organizacional. Aunque como lo señala Brunet (1987), aunque la comunicación tiene mucho efecto en el clima laboral no siempre es como la única solución a los males que causan un clima malsano en la organización si no se modifican otras variables causantes del clima malsano (p. 75). La empresa debe cuidar su comportamiento administrativo y las condiciones organizaciones, así como la información que se ofrece a los trabajadores.

Sus quejas han sido: El 5% de los trabajadores respondió que sus quejas han sido siempre desechadas, olvidadas o mal resueltas. El 36% de los trabajadores opinaron que sus quejas han sido tomadas en cuenta, pero no resueltas como deberían. El 16% indica que sus quejas han sido resueltas con frecuentes errores. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, un 57% de los trabajadores sus quejas no han sido resueltas justamente. Puede ser que la comunicación sea insuficiente o se esté caracterizando por ser mala, lo cual provoca tensión e insatisfacción entre los trabajadores (William y Keith, 2005, citados en Damián, 2010). Se debe tener cuidado de que los trabajadores no tomen otra vía para resolver sus quejas en la empresa.

Factor liderazgo:El factor liderazgo alcanzó 1,017 puntos de 1,340 puntos alcanzando un 75% de cumplimiento, lo cual deja claro que existen problemas en la empresa respecto al liderazgo organizacional.

Analizando las preguntas. El tipo de relación con su jefe es: El 14% de los trabajadores indican que su relación con su jefe es regular. El 70% de los trabajadores opinó que es buena la relación con su jefe. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, el 84% de los trabajadores no tiene una relación laboral excelente con su jefe. Se percibe que los jefes no conocen las bases formales e informales de poder y como pueden contribuir en forma positiva a un estilo de liderazgo para alcanzar los objetivos organizacionales y personales de los trabajadores (en French y Raven (citados en Terry y Franklin, 1994).

¿Cómo considera a su jefe inmediato? El 2% de los trabajadores considera que su jefe inmediato no es mal jefe. El 25% de los trabajadores indicó que considera que su jefe inmediato no es del todo malo. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, es claro que sobre un 27% de los trabajadores se está ejerciendo un tipo de liderazgo coercitivo. De acuerdo (French y Raven, 1960, citados en Damián, 2010) los jefes o directores deben definir bien las fuentes de poder para mejorar el clima organizacional.

¿Considera justo a su jefe? El 3% de los trabajadores indicó que consideran a su jefe injusto. El 24% de los trabajadores opinó considerar a su jefe justo en algunas cosas sí, pero en la mayoría no. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, un 27% de los trabajadores, dado que el liderazgo es necesario en la dirección de una organización, el administrador de recursos humanos de la empresa bajo estudio debe conocer la motivación humana y saber conducir a su gente (Chiavenato , 2006, p.100)

¿Lo ha regañado su jefe en presencia de otros empleados? El 7% los trabajadores opina que frecuentemente se le ha regañado en presencia de otros trabajadores. El 51% de los trabajadores indica que de vez en cuando se le ha regañado enfrente de otros trabajadores. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, un 58% de los trabajadores han sido reprendidos por su jefe inmediato, de acuerdo con French y Raven (citados en Terry y Franklin, 1994), se ejerce un liderazgo coercitivo Considera que su jefe: El 34% de los trabajadores considera que su jefe muestra interés, si el problema afecta a la empresa. El 29% considera que su jefe muestra interés, pero no son atraídos más por los problemas técnicos. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, un 63% de los trabajadores reciben una influencia de liderazgo que proviene de la fuente de poder legitima. Los jefes también deben hacer uso de un liderazgo referente para poder influir en los trabajadores y mejorar el clima organizacional, French y Raven (citados en Terry y Franklin, 1994

Factor políticas:El factor políticas alcanzó 403 puntos de 536 puntos alcanzando un 75% de cumplimiento, lo cual deja claro que existen problemas en la empresa respecto a las políticas en la empresa.

Analizando las preguntas. ¿Cómo considera la disciplina en su departamento? El 5% de los trabajadores considera que la disciplina en su departamento es muy pobre. El 12% de los trabajadores opinó que la disciplina en su departamento es buena, pero solo se mantiene bajo amenaza. El 43% considera que es regular la disciplina en su departamento. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, la disciplina debiera ser buena y espontanea no obstante un 60% de trabajadores no cae en este estatus. Significa se está percibiendo un clima malo por las políticas implementadas en la empresa (Chiaventato, 2004, citado en Damián, 2010).

¿Conoce usted bien las políticas de personal? El 1% de los trabajadores opinó desconocer en absoluto las políticas de personal. El 39% solo conoce las muy evidentes y de aplicación constante. El 36% conoce la mayoría, pero tienen duda sobre varios aspectos. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, un 76% de los trabajadores no conocen perfectamente las políticas en la empresa. Recordemos que el recurso humano es necesario para lograr la eficiencia en las operaciones de la empresa (Reyes (1999)

Factor salario: El factor salario alcanzó 692 puntos de 1,072 puntos alcanzando un 75% de cumplimiento, lo cual deja claro que existen problemas en la empresa respecto a los salarios que se pagan a los trabajadores en la empresa.

Analizando las preguntas ¿Cómo consideras las prestaciones que la empresa otorga a sus empleados? El 1% de los trabajadores afirmó que la prestaciones que la empresa otorga a sus empleados no manifiesta aprecio por sus empleados. El 30% considera que debería otorgar otras más.

¿Se te reconoce el buen trabajo a través de incentivos? El 22% de los trabajadores opinó un que nunca se le reconoce el buen trabajo a través de incentivos. Un 40% ocasionalmente se le reconoce el buen trabajo a través de incentivos. El 21% casi siempre se le reconoce el buen trabajo a través de incentivos.

Los incentivos que se te proporcionan son: El 28% de los trabajadores no ha recibido incentivos afectivos, materiales, tampoco económicos. El 9% ha recibido incentivos de forma afectiva. El 18% ha recibido incentivos en materiales.

¿Cómo considera usted su salario? El 1% de los trabajadores opinó que su salario es totalmente injusto, comparado con los que otros reciben por trabajo igual o menor. Un 63% considera que su salario es bueno, pero no toman en cuenta algunos aspectos tales como la antigüedad, calidad en el trabajo, etc. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional. Analizando los resultados a la luz de la teoría del clima organizacional, un 31% de los trabajadores no se encuentra satisfecho con las prestaciones que reciben por su trabajo en la empresa. Que un 61% de los trabajadores no se les reconozca su trabajo a través de buenos incentivos. Además que un 55% de los trabajadores los incentivos que reciben afectivos y materiales respectivamente. También deben recibir incentivos económicos. Aunque los recursos son escasos, no se pueden satisfacer todas las necesidades de los trabajadores.

Por otra parte un 64% de los trabajadores no está satisfecho con su salario. Si la empresa se mantiene en este estatus le puede provocar graves problemas, ya que es bien sabido que existe una clara relación entre la paga, el nivel de desempeño y la satisfacción de los trabajadores (Terry y Franklin , 2007, citados en Damián, 2010).

16.12 Conclusiones

La siguiente conclusión está basada en los resultados obtenidos según la escala ideal diseñada para medir el clima organizacional. Los componentes que más contribuyen a la mejora del clima organizacional son la capacitación, identificación con la empresa y oportunidades de progreso, mientras que los componentes que debilitan el clima organizacional son comunicación, liderazgo, políticas y salarios.

De acuerdo con los resultados de la escala ideal diseñada para medir el clima organizacional la organización obtuvo 5,212 puntos de 6,968 puntos en su estado ideal del clima organizacional con un alcance del 75%. Al evaluar con la escala global se encuentra que el clima organizacional es bueno sin llegar ser un clima organizacional excelente.

Tabla 16 Escala global propuesta para la evaluación del clima organizacional

| Rango | % de cumplimiento | Situación |
|----------------------|-------------------|-----------|
| 5,227 a 6,968 puntos | 76 a 100 | Muy buena |
| 3,485 a 5,226 puntos | 51 a 75 | Buena |
| 1,743 a 3,484 puntos | 26 a 50 | Regular |
| 0 a 1,742 puntos | 0 a 25 | Mala |

Fuente. Elaboración propia

16.13 Referencias

Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinosa, Víctor (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. (5° ed). México: Trillas.

Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinosa Víctor. (2006). Administración de Recursos Humanos para el alto rendimiento. (3ªed)México: Trillas.

Alles Martha (2006) Desempeño por competencia: Evaluación de 360° (6ª ed.) México: Granica.

Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Chiavenato, Idalberto (1975), Introducción a la teoría general de la administración. (3° ed). México: Mc Graw Hill.

Fernández Arena, José Antonio. (1997). La auditoría administrativa. México: Diana.

Damián Simón, Javier (2010) Evaluación del clima organizacional. Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata – Acapulco. Temas de Ciencia y Tecnología vol. 14 número 40 enero - abril 2010 pp 23 - 30 Extraído el lunes 25 de marzo de 2013 desde http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas40/1ENSAYO%2040_3.pdf

Mellado Ruíz, Claudia. Validez de constructo de una escala para medir clima y liderazgo desde una óptica comunicativa en la pequeña empresa industrial. Revista Razón y Palabra (en línea). Número 47. Recuperado el 28 de Junio de 2013 de: <http://www.razonypalabra.org.mx>

J. Cherudren, Herbert y W. Sherman, Arthur. (2007). Administración de Personal. (8ª ed) México: Patria.

Grados Espinosa, Jaime A. (2007). Capacitación y desarrollo del Personal (3ªed). México: Trillas.

Martínez Guillen, María del Carmen (2003). La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores Madrid, España: Díaz Santos

Münch Galindo, Lourdes. (2010). Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización. México: Trillas.

Reyes Ponce, Agustín. (1986). Administración de empresas. Tomo II. México: Limusa.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (1997). Sinopsis de auditoría administrativa. México: Trillas
Terry, George R. y Franklin, Stephen G. (1994), Principios de administración. (8º ed). México: Patria.

Werther, William B. y Keith Davis. (2007). Administración de personal y recursos (5ª ed) México: Thomson