
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Centro Universitario de la Costa



EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DETONANTE DE LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL.

Área temática: Clima, cultura y comunicación organizacional

M. en A. Luis Roberto Domínguez Aguirre
Av. Universidad sin número delegación de Ixtapa, Puerto Vallarta, Jalisco, México.
luisrda@hotmail.com

Dra. Luz Amparo Delgado Díaz
M. en A. Miriam del Carmen Vargas Aceves
M. en A. José Luis Bravo Silva
M. en A. Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

JUNIO 2009

Resumen.

El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial.

El presente ensayo tiene como pretensión mostrar una recolección de los supuestos teóricos que sustentan cambios en las organizaciones para mejorar su condición ante amenazas derivadas de los entornos sociales, competitivos y económicos, o la mejora de su recurso humano como herramienta para encontrar nuevas oportunidades.

Considerando que el clima organizacional es una causal que impulsa el logro de objetivos de la organización, surge la reflexión sobre la importancia de este elemento como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización para alcanzar mayores niveles productivos.

Se realizó un análisis teórico y conceptual del clima organizacional y su relación con la conducta manifestada por su productividad, así como, se prueba un instrumento de medición en la búsqueda de formular un modelo que represente las intervenciones que incrementen los resultados empresariales con mayor probabilidad.

Se tiene como objeto principal destacar la importancia del clima en las organizaciones como factor influyente en la eficiencia de las personas en el contexto organizacional.

El estudio se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, caracterizando al presente como documental – descriptivo y se concluye que, en un nivel teórico, el clima orienta en la organización todos los procesos administrativos e influye en la determinación de los resultados de la misma.

Palabras clave: clima, productividad, modelo, intervención.

Abstract.

Organizational climate as a trigger for productivity.

The present essay portrays a collection of theoretical assumptions that sustain change in organizations in order to improve its condition beside threats derived from social, competitive and economic environments, or the improvement of its human resource as a tool to find new opportunities. Considering that organizational climate is a cause that impels the achievement of organizational objectives, arises the reflection on the importance of it as an strategic tool that must be considered by the organization to reach greater productivity levels. A theoretical and conceptual analysis of the organizational climate was made and its relation with the conduct showed by its productivity, it proves as well a measuring instrument that could lead to formulate an intervention model that could increase enterprise results with greater probability. The main purpose is to emphasize the importance of climate in the organization as influential factor in the efficiency of human resource in the organizational context. The study was carried out through a bibliographical revision, characterizing this study as documentary - descriptive and it concludes that, in a theoretical standpoint, climate orients all the administrative processes in the organization and influences its results.

Los autores.

Luis Roberto Domínguez Aguirre

Licenciado en administración de empresas por la Universidad de Guadalajara, con grado de maestro en administración con especialidad en comportamiento organizacional, actualmente cursando un doctorado en ciencias administrativas en el Instituto Politécnico Nacional con la tesis “Modelo de intervención para la mejora de los procesos productivos en la hotelería de Puerto Vallarta”.

Coordinador de acreditación de programas educativos en el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara y profesor investigador del mismo.

Luz Amparo Delgado Díaz

Doctorado en ciencias administrativas por el Instituto Politécnico Nacional con investigaciones en estrategia empresarial, secretario académico del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara y profesor investigador del mismo.

Miriam del Carmen Vargas Aceves

Maestra en administración con especialidad en comportamiento organizacional, actualmente cursando un doctorado en ciencias administrativas en el Instituto Politécnico Nacional con la tesis “Modelo de acreditación de instituciones de educación superior en México”. Con investigaciones en estrategia empresarial, profesor investigador del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara

Jose Luis Bravo Silva

Maestro en administración, actualmente cursando un doctorado en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional con la tesis “Modelo de capacidades organizacionales para la innovación en las empresas hoteleras de Puerto Vallarta”, investigaciones en estrategia empresarial, profesor

investigador del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

Maestro en administración, actualmente cursando un doctorado en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional con la tesis “Modelo de competitividad con base en la personalidad de los líderes de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta”, investigaciones en estrategia empresarial, profesor investigador del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

Introducción.

Hoy en día se habla mucho sobre crisis. Pero, la crisis no es el verdadero problema. El verdadero problema es el miedo que las organizaciones tienen a cambiar, particularmente cuando no tienen opción.

El cambio no es fácil, elegido, o como en este caso forzado, porque la comodidad y el orden están basados en la familiaridad con los negocios actuales, aunque pongan en riesgo el bienestar generado por los beneficios sobre la inversión. Por eso las empresas permanecen en ambientes adversos resolviendo esa adversidad con la esperanza de que ocurran nuevos sucesos, utilizando los recursos de la misma forma en que se estaban aplicando antes de presentarse los cambios, y en muchos de los casos, las empresas siguen manejando procesos ineficientes e ineficaces a pesar de saber que perjudican la utilidad y su distribución.

Cuando se realizan cambios en las empresas se experimentan incomodidades, que pueden expresarse, como miedos relacionados con la pérdida de empleo, enfado con los cambios realizados en las tareas y manifestado por ausentismo, robos, faltas, además de ansiedad, nerviosismo o impaciencia. Todos en la organización lo experimentan, aunque con la probabilidad de lograr una mejor situación.

Para poder realizar cambios en las organizaciones y mejorar las condiciones que una crisis económica pudo haber dejado, es importante cambiar el ambiente interno que oriente variaciones en los hábitos a través de mejorar las actitudes y las capacidades del recurso humano.

En algunos momentos de su historia las organizaciones hacen una pausa para reflexionar sobre su futuro. Tales momentos suelen coincidir con situaciones de crisis como la que estamos viviendo en el mundo donde hasta el capitalismo se está poniendo en tela de juicio (Altamira, 2008). Sin embargo, las dificultades son oportunidades para el cambio. Ponen a prueba la habilidad y capacidad de una empresa para cuestionar estrategias pasadas, fortalecer su vitalidad y reinventarse para seguir creciendo y creando riqueza y bienestar.

Se necesitan grandes esfuerzos para que las organizaciones salgan reforzadas de esta crisis.

Como en otras ocasiones, el mundo y las organizaciones están comenzando a experimentar una crisis económica. Y aunque la historia nunca se repite de la misma forma, es posible extraer algunas lecciones que orienten la situación actual.

La capacidad para cuestionar el pasado y reinventar el futuro se apoya en tres factores. En primer lugar, en el reconocimiento de la existencia de una situación problemática. En segundo, en la capacidad para hacer un diagnóstico organizacional sobre las causas y sus posibles soluciones. En tercer lugar, en la habilidad de la organización para lograr la colaboración de todos los trabajadores a la hora de fijar las dos prioridades esenciales:

1. Controlar los costos y los gastos que no estén orientados a la búsqueda de una solución rentable, y que frenen la continuidad del crecimiento o la permanencia.
2. Y lograr cambios en la estructura organizacional de largo plazo que fomenten la vitalidad, la innovación y el cambio de modelo productivo para adaptarlo a los cambios económicos y tecnológicos.

La colaboración de todos los actores es esencial para el control de los desequilibrios y el cambio de modelo productivo. Lograrla exige poner en marcha nuevos acuerdos que permitan a cada persona perseguir su propio interés facilitando la colaboración para lograr objetivos organizacionales y que son de interés general.

Marco teórico

Los constantes cambios en el entorno empresarial, donde el intercambio tecnológico, cultural y de información hace cada vez más difícil a las organizaciones competir y ganarle a sus semejantes en la industria a través de cualquiera de estos factores, lo que hace que las empresas estén buscando incansablemente variables en la organización que permitan contribuir con lograr una mayor productividad, y algunos aseguran que el manejo del capital humano “produce un impacto significativo en el rendimiento” de estas organizaciones que pudiera darles una ventaja competitiva sustancial por una mayor eficacia y eficiencia (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

Realizar el trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia, ya no es suficiente para que las organizaciones enfrenten crisis financieras y competitivas, se necesita mejorar continuamente para ir en congruencia con los cambios tecnológicos duros y de procesos observados en el ambiente mejorando la vida laboral mediante labores sistemáticas llevadas a cabo por las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos e incrementar su contribución a la empresa con innovaciones en los procesos y tareas en un ambiente de confianza y respeto.

En las empresas, la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta el punto en que el recurso humano es considerado como un factor central. Los temas esenciales en la investigación administrativa se centran en la competitividad, el liderazgo, las estrategias y por supuesto la productividad (Torres Hernández, 2007) y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente con el incremento de esta variable y cualquier otro resultado empresarial.

Uno de los principales problemas que se presentan en las organizaciones, es la carencia de acciones de intervención que ayuden a conseguir mejoras e incrementos innovadores en la productividad mediante estudios del clima en las organizaciones. Esto bajo el supuesto de que el clima en las organizaciones percibida por los individuos influye en su productividad manifestado por

Campbell en 1970 (Furnham, 2001). Las diferentes teorías del comportamiento organizacional (Robbins, 2004) han establecido relaciones entre el clima de la organización en sus diferentes dimensiones y esta conducta. Sin embargo, el clima visto en sus diferentes extensiones es ponderado de diferente manera bajo diferentes situaciones, lo que hace que, las empresas tomen decisiones de intervención erróneas. En algunos países como Chile (Marchant, 2005) han descrito esta influencia y encontrado algunas diferencias en la jerarquización de estas dimensiones.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto que las intervenciones han tenido en los procesos humanos a través de capacitación, afectación de la moral y la motivación de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción del cliente. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

Una de las intenciones del presente trabajo es poner de manifiesto las relaciones existentes entre el clima organizacional y los resultados empresariales en la búsqueda de representar el comportamiento ideal a través de un modelo que permita no sólo describir al fenómeno del comportamiento humano como respuesta a un clima organizacional, sino también descubrir o demostrar la existencia de actitudes nuevas y proveer de un medio retórico y de marco de referencia para la discusión científica.

Gigch (1987), resaltó la importancia de utilizar modelos bajo el supuesto de que obligan a formalizar el problema a los tomadores de decisiones pudiendo ser desde una simple lista de verificación hasta una elaborada estructura matemática que represente el problema de forma abstracta, por lo que considera como un modelo “la conceptualización de un problema por la cual se adelantará una solución”.

Modelar, pues, es una forma de pensamiento y razonamiento acerca de la forma en que los componentes de los sistemas se mantienen unidos (Bunge, 2005). El objetivo del modelado en su condición abstracta es lograr con una

representación que sea fácil de usar la descripción de un sistema en una forma matemáticamente consistente.

La componente abstracta, matemática del modelo, proveerá de marcos lógicos parcialmente explicativos y de evaluación, de tal manera que pueda ser empleado como herramienta reusable para descubrir nuevas facetas en el clima organizacional y el comportamiento derivado de este.

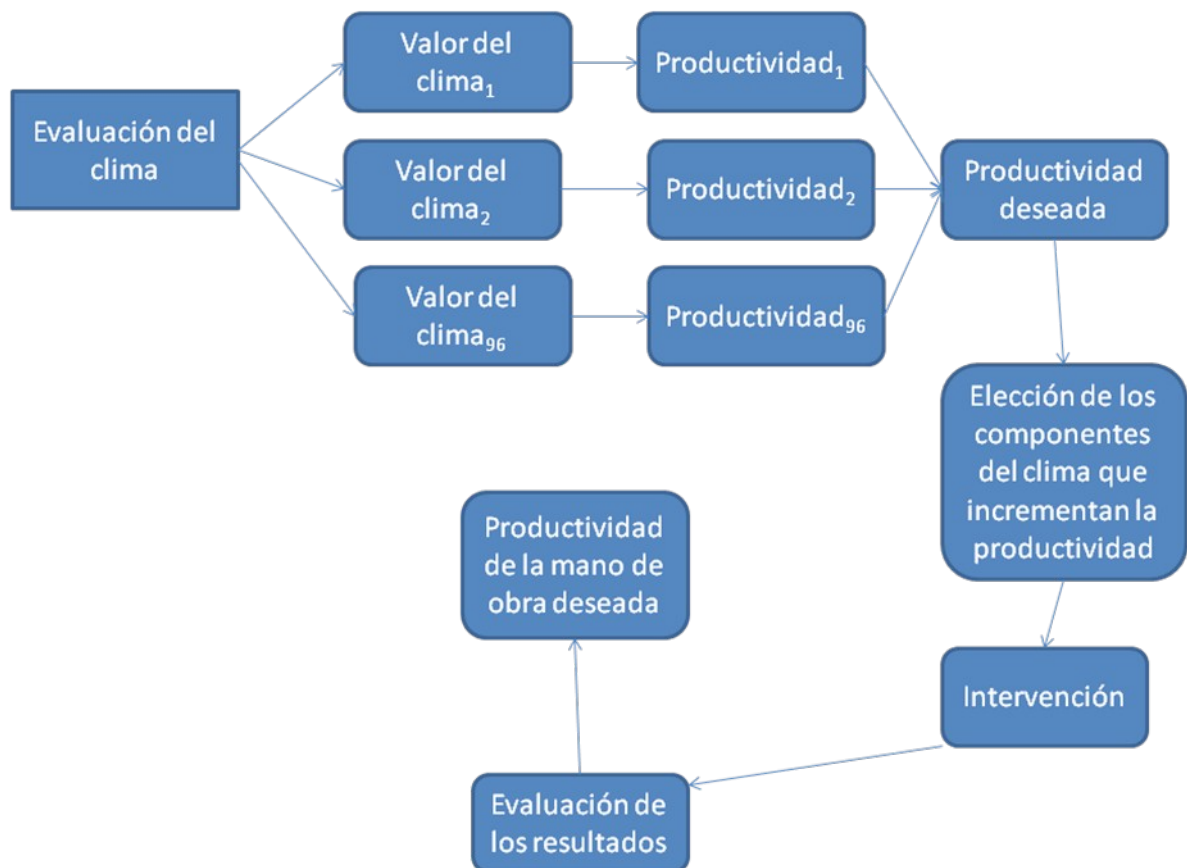
Debido a la idea de que lo imperceptible no puede ser ignorado, por las condiciones cambiantes en las que los fenómenos sociales ocurren y a la necesidad de la reducción de variables presentes en los sistemas para modelarlos se busca la idealización en un modelo mucho más simple que el fenómeno original, pero a su vez que este modelo simplificado sea más rápido y fácil de manejar.

Se busca pues, tener proposiciones ideales como resultado, en donde las declaraciones de un clima ideal sean operativamente posibles relacionadas con la productividad, la utilidad principal de este estudio es saber cómo se pueden comportar los ingresos por trabajador al conocer el nivel de percepción de las dimensiones del clima organizacional, intentando predecir el nivel de productividad que los trabajadores de la hotelería en Puerto Vallarta tendrán cuando se midan las percepciones que de su ambiente tienen.

Prever resultados productivos como los ingresos por hombre con las distintas combinaciones de intervención que modifiquen el clima organizacional, es una parte de la resolución de problemas de actitud que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de las intervenciones no depende solo de lo que se hace, sino que es fundamental intervenir en los factores organizacionales que son críticos para generar un incremento en las medidas productivas lo importante es poder predecir los resultados asociados a cada conducta generada.

Evitando evaluar de forma general tomando solamente el sentimiento o la sensación que incluye la impresión global que nos evoca un ambiente organizacional previsto.

El posible modelo final resultante de las relaciones observadas en las variables, tendría un parecido al esquema siguiente:



Las intervenciones.

Las intervenciones según las propuestas del Desarrollo Organizacional son actividades planificadas y diseñadas para perfeccionar el ejercicio de las organizaciones, administrando mejor los procesos y culturas de los equipos y de su formación (French & Bell, 1996), son acciones que ayudan a la organización a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la

productividad (Guízar Montúfar, 2004). Básicamente son Esfuerzos de cambio orientados al progreso de la efectividad y eficiencia de la organización, por medio de cambios en la tarea, en las estructuras humanas, en las tecnologías de procesos y en los procesos de fijación de metas en toda la organización.

La importancia de las presiones cuantitativas externas que hacen hincapié en la cantidad, la calidad y las mejoras en costo han hecho que las intervenciones estructurales fijen como objetivos estas variables para el cambio, mientras que las intervenciones de activo humano toman como objetivo variables diferentes, pero igualmente importantes, como las actitudes, las habilidades para la solución de problemas, motivación, buena disposición y confiabilidad. (Wilson & Engelhard, 2000).

El inventario de intervenciones es muy extenso diseñadas especialmente para alcanzar metas específicas, a menudo, combinando varias intervenciones para alcanzar dichas metas.

French (1996) propone la clasificación de las intervenciones en actividades de diagnóstico, formación de equipos, actividades intergrupo, actividades de retroalimentación de encuestas, actividades de educación y capacitación, actividades tecnoestructurales o estructurales, actividades de consultoría de procesos, actividades de desarrollo organizacional del Grid, actividades de conciliación de terceras partes, actividades de orientación y consejo, actividades de planificación de vida y carrera, actividades de planificación y establecimientos de metas, actividades de administración estratégica y actividades de transformación organizacional. Por otro lado Guizar (2004) las clasifica como intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecnoestructurales, intervenciones en recursos humanos e intervenciones estratégicas.

El clima organizacional es un conjunto de características que perciben los individuos en una organización y que es relativamente perdurable a través del tiempo y que se adhiere a una cultura que refleja resultados en las empresas. De algún modo este concepto ha tomado mucha importancia en la búsqueda de una cultura laboral que incremente la productividad en el contexto nacional, tal es el caso, de la campaña “nueva cultura laboral” generada por el gobierno

federal que tiene la finalidad de contribuir en la conformación de valores que dé a los trabajadores una percepción de mejores condiciones de vida en el trabajo a través de la mejora en los salarios y de la capacitación para que sean más productivos.

En este sentido y debido a las importantes relaciones encontradas entre el clima organizacional y la productividad, así como en otros resultados como la satisfacción y otras medidas de desempeño (Furnham, 2001) a los estudiosos del comportamiento organizacional, sobre todo los psicólogos cada vez les llama más la atención este objeto de estudio.

El clima organizacional según Furnham (2001) “se puede conocer a partir de revisiones apropiadas” en las empresas mediante las cuales se conozcan las percepciones o las ideas que los empleados de estas tengan acerca de sus características físicas y administrativas con el fin de establecer un perfil de necesidades apreciadas por sus colaboradores.

Establecer un perfil de clima implica considerar las características que una organización sostiene para cumplir con sus propósitos, como su estructura física, la tecnología utilizada y su estructura administrativa. Ya que estas características hacen que las personas experimenten sentimientos más o menos homogéneos y perdurables en el tiempo y que afectan el desempeño de las organizaciones, que además representan lo efectiva que es la movilización de los recursos mediante la satisfacción de las personas.

El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996), aunque el término comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960 (Furnham, 2001).

Para algunos autores, el clima describe el conjunto de características que explican una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de ella (Gibson, 1992). Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando grupalmente o en forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por

consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. (Sanchez de Armas, 2007).

En este sentido el clima es un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes.

Para Cornell en su trabajo “socially perceptive administration” (Perez de Maldonado, Maldonado Pérez Uzcátegui, & Bustamante Uzcátegui, 2006) “es una mezcla de interpretaciones o percepciones que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización”.

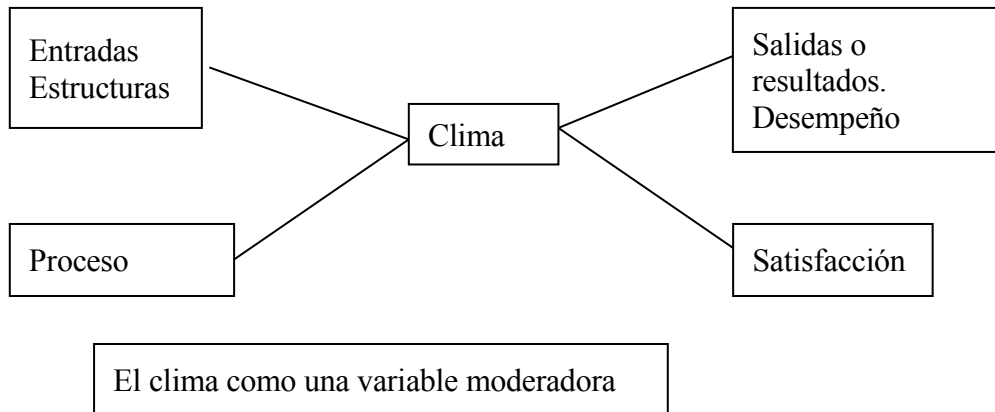
Forehand y Gilmer (1964) dan una definición frecuentemente citada: “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, además de ser relativamente perdurables en el tiempo y que influyen en la conducta de los miembros de la organización”.

En 1985 Glick() lo define como “un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos”.

Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, ya que, algunos lo observan cómo un ambiente externo (Hall, 1996), otros lo perciben como características internas tal como los cita Furnham (2001) Taguiri 1968, Forehand y Gilmer 1964 (Furnham, 2001) y otros más como las características que describen a una organización con respecto a otras (Forehand & Gilmer, 1964) (Perez de Maldonado, Maldonado Pérez Uzcátegui, & Bustamante Uzcátegui, 2006). Existen acuerdos, al considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Gibson, cornell, taguiri) (Furnham, 2001). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, estructuras y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Bunge, 2005, pág. 42).

El estudio de estos aspectos proporcionará información acerca de los procesos que determinan este tipo de comportamientos en la organización, permitiendo introducir cambios planificados en las conductas de sus miembros a través del clima percibido por estos, percepciones que filtran la verdad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Ilustración 1 El Clima como Variable Moderadora.



Fuente: Furnham Adrian, 2001

Con independencia del autor, las teorías de referencia, indican un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. Así, por ejemplo, Davidson y Manning (2001) señalan 7, Likert propone 8 (Sandoval Caraveo, 2004); Litwin y Stinger sugieren 6 (Sandoval Caraveo, 2004); en el 2003 Marchant sugiere 14 (Marchant R., 2006).

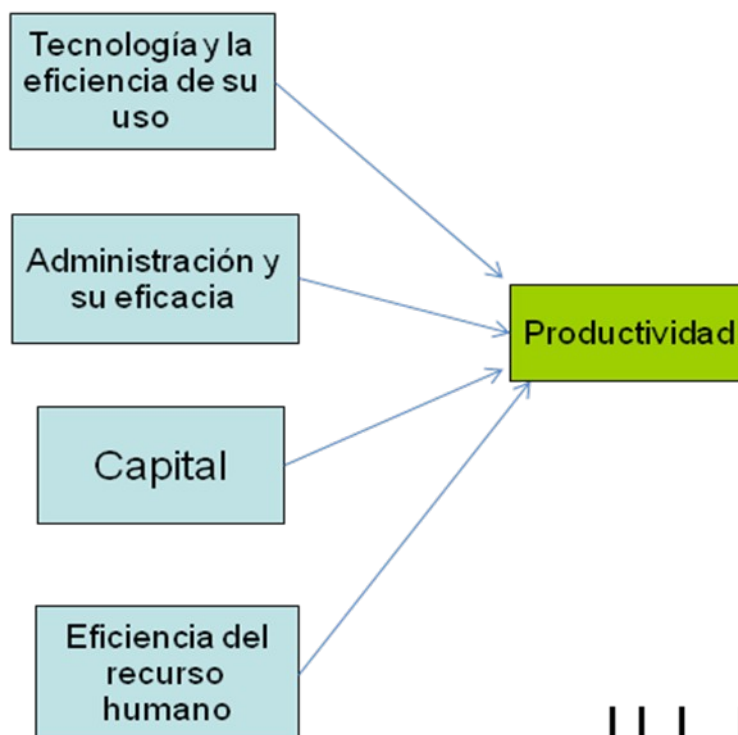
Resultados y conclusiones.

La productividad y el clima organizacional.

No existe causa única de la productividad, sino que se puede tener causalidades de la productividad en función de los recursos utilizados en el logro de los resultados. Ll. L. Byars considera cuatro factores determinantes de la productividad (Torres H., 1987); tecnología, eficiencia de la tecnología, eficiencia de los recursos humanos y eficacia de la administración y que para efectos del presente estudio se tendrán que considerar las distintas causas que generan un nivel de productividad, en los cuales la tecnología, el recurso humano y la administración sostendrán una participación activa en la generación de este resultado empresarial.

Diagrama 1 Causales de la productividad

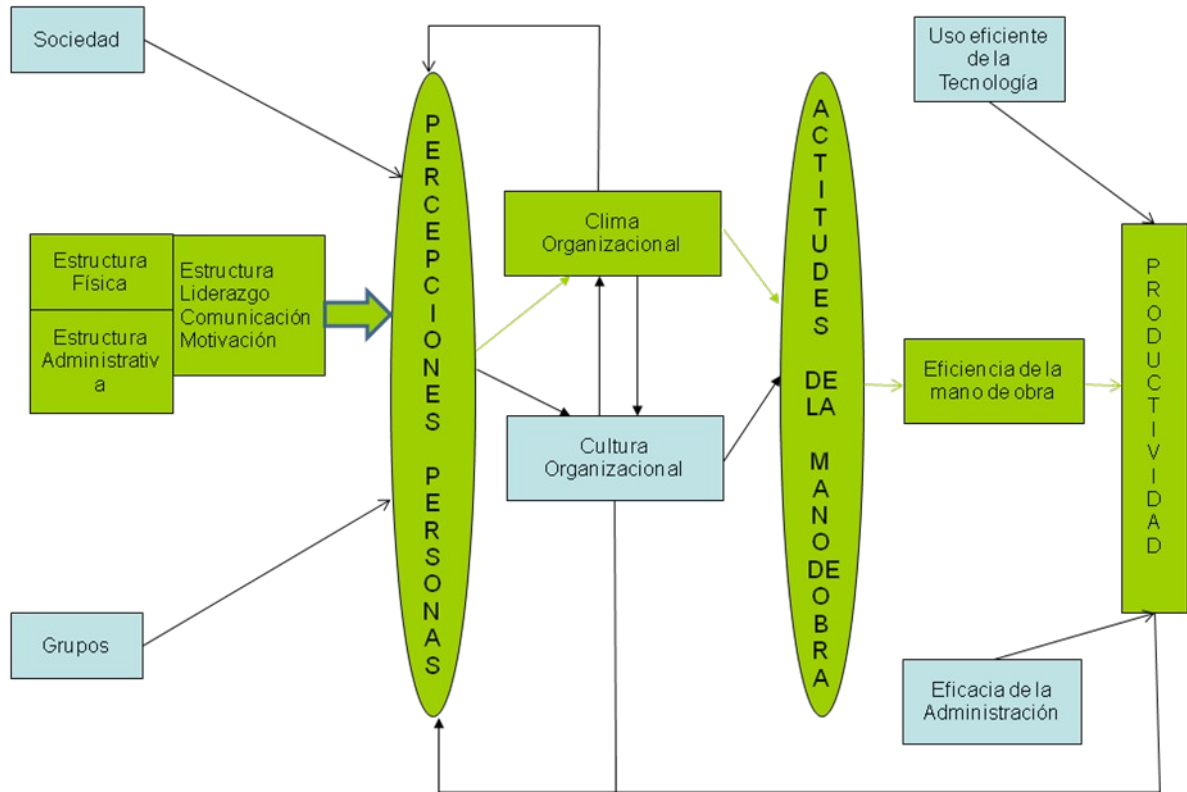
Causales de la productividad



Ll. L. Byars

Estas percepciones de la mano de obra que conforman el clima y cultura a la vez provocan actitudes, actitudes que a su vez generan resultados, como se observa en la figura de causales siguiente:

Diagrama 2 La percepción y los causales de la productividad



Fuente: Elaborado por el autor basado en el marco teórico.

En la revisión realizada se define un conjunto de 9 dimensiones relacionadas con el ambiente organizacional, las cuales, teóricamente influyen en las actitudes productivas de los trabajadores, como son la comunicación, la estructura, las herramientas motivacionales, el liderazgo, los objetivos, la renovación e innovación, la responsabilidad y la flexibilidad, los riesgos, así como los tipos de contrato.

En función de esto, se estructuraron jerárquicamente las dimensiones del clima aplicándolo en la formulación de las hipótesis.

Fueron cuatro las subvariables que se desprendieron del marco teórico de la variable clima organizacional que conforman sus dimensiones para relacionarse y plantear hipótesis que se buscan probar o desaprobar según resulte en el trabajo de campo.

La tabla No. 1 Muestra la distribución de frecuencias que se obtuvo del análisis documental, de la misma forma, resume las fuentes citadas que hacen referencia a las dimensiones más significativas del clima.

Las dimensiones que aparecen como subvariables, factores determinantes o influyentes del clima organizacional son comunicación y conflicto, estructura y procesos, herramientas motivacionales, liderazgo, objetivos, renovación e innovación, responsabilidad y flexibilidad, riesgos, y tipo de contrato.

Tabla 1 Frecuencia de las variables en el marco teórico

No.	VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
1	Comunicación y conflicto	5	12%
2	Estructura y procesos	9	22%
3	Herramientas motivacionales	7	17%
4	Liderazgo	8	20%
5	Objetivos	3	7%
6	Renovación y e innovación	2	5%
7	Responsabilidad y Flexibilidad	4	10%
8	Riesgos	2	5%
9	Tipo de Contrato	1	2%
		41	100%

Fuente: elaboración propia basada en el marco teórico

La productividad por su parte, es el resultado generado por una conducta emocional pertinente al uso eficaz y eficiente de los recursos generados en y para las organizaciones.

Las empresas buscan aplicar los conocimientos derivados de las investigaciones del impacto ejercido por los individuos, grupos y estructuras mediante su conducta en el campo del comportamiento organizacional. Este ámbito Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura y aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. (Robbins, 2004).

Una parte importante de esos estudios es la actitud que tienen los individuos frente a su entorno manifestado por su conducta y la actitud puede conceptualizarse como enunciados de evaluaciones favorables o desfavorables respecto de los objetos, la gente o los eventos. (Robbins, 2004).

Estas actitudes generan resultados que son medidos por la satisfacción laboral o la productividad conceptualizada esta última como la medida de desempeño de los trabajadores y de las organizaciones cuantificado por los esfuerzos entre los beneficios (Robbins, 2004) generando esa amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser de naturaleza técnica y que se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios denominadas competencias redundando en la competitividad. (Mondy & Noe, 2005).

Por lo que se puede definir productividad como la medida de desempeño que abarca eficacia y eficiencia cuantificada por los resultados obtenidos entre la cantidad de recursos utilizados.

El cálculo de productividades se puede llevar a cabo bajo distintos enfoques comprendidos básicamente en dos tipos de procedimientos: paramétricos y no paramétricos. Los métodos paramétricos se sirven para el análisis de la productividad de técnicas econométricas, no requiriendo supuestos de partida, por lo que son más precisos. Suelen utilizarse en trabajos que se sustentan en datos agregados y permiten la inclusión de algunos factores productivos como son el capital público y el capital humano (González Guerrero & López Rubio, 2004).

Algunos proponen sistemas integrales de medición de la productividad que alcanzan hasta los 40 indicadores utilizados en la gerencia administrativa y financiera (Mertens, 1998) para la toma de decisiones y otros son utilizados con base en la información de costos para mejoras en la productividad (Barrionuevo & Bolatti, 1993).

Por último y generando supuestos con lo anterior, la variable de clima organizacional, las conductas y actitudes de los empleados no solo están afectadas por la disposición y la habilidad personal, sino que el comportamiento

también se ve influenciado por la organización y un entorno social específico, por lo que el clima organizacional es el filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, comunicación, liderazgo y motivación) y al evaluar el clima organizacional se mide la forma en cómo es percibida la organización, percepción que generará comportamientos con una extensa variedad de consecuencias para la organización como: productividad, satisfacción, rotación, entre otras.

1. Altamira, J. (20 de Marzo de 2008). *Voltaire net. org*. Recuperado el 29 de mayo de 2009, de <http://www.voltairenet.org/article156045.html>
2. Barrionuevo, L., & Bolatti, R. (1993). *Comisión de estudios de costos del consejo profesional de ciencias económicas de la capital federal Argentina*. Argentina.
3. Bunge, M. (2005). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. México: Siglo xxi editores s.a. de c.v.
4. Davidson, M., Manning, M., Timo, N., & Ryder, P. (2001). *Sage Journals online*. Retrieved 12 12, 2007, from <http://jht.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/4/444>
5. Forehand, & Gilmer. (1964).
6. French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
7. Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press.
8. Gibson, J. (1992). *organizaciones*. México: McGraw Hill.
9. Gigch, J. P. (1987). *Teoría General de Sistemas*. México: Trillas.
10. Glick. (1985).
11. González Guerrero, E., & López Rubio, J. (2004). Productividad y tamaño empresarial en la hostelería Andaluza: Una aproximación. *Cuadernos de la facultad de ciencias económico empresariales de la universidad de Málaga* , 77-94.
12. Guízar Montúfar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
13. Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados* . México: Prentice Hall Hispanoamerica S. A. de C. V.
14. Marchant R., L. (marzo de 2006). *Ciencias Sociales online*. Recuperado el 12 de enero de 2007, de <http://www.uvm.cl/sonline>
15. Marchant, L. R. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile: Universidad Viña del Mar.
16. Mertens, L. (1998). La medición de la productividad como referente de la formación capacitación: una propuesta metodológica. *Boletín Cinterfor* .

17. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
18. Perez de Maldonado, I., Maldonado Pérez Uzcátegui, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (12 de enero de 2006). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 04 de agosto de 2007, de <http://redalyc.uaemex.mx: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>
19. Robbins, P. S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
20. Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (12 de mayo de 1996). *Redalyc*. Recuperado el febrero de 2007, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72780208&iCveNum=0>
21. Sanchez de Armas, M. A. (2007). Clima laboral y estrategia de comunicación. *Escenarios y convergencias* , 1-10.
22. Sandoval Caraveo, M. d. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas* , 78-82.
23. Torres H., Z. (1987). *Análisis teórico de la productividad desde la perspectiva de la ciencia administriva: Tesis predoctoral*. México: Instituto Politécnico Nacional.
24. Torres Hernández, Z. (2007). *Teoría General de la Administración*. México: Patria.
25. Wilson, M., & Engelhard, G. (2000). *Objectiv measurement: theory into practice*. Stamford CT.