

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. CASO HOTEL DE LA CADENA ISLAZUL EN EL ORIENTE CUBANO.

Ms. C. Beatriz Pupo Guisado
Dr. C. Gelmar García Vidal

RESUMEN

El presente trabajo estudia la relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en un hotel de la cadena cubana Islazul en la región oriental del país.

La muestra estuvo conformada por 28 trabajadores de todas las áreas del mismo. El instrumento empleado fue elaborado a partir un análisis bibliométrico que evaluó los trabajos más reconocidos y aceptados por la comunidad científica de revistas indexadas en bases de datos de Redalyc. Se revisaron 325 artículos y a partir de aquí, se determinaron las variables más empleadas por los autores estudiados, las que conformaron el instrumento empleado. Su validez y confiabilidad fue debidamente demostrada. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS.

Los resultados evidencian la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral, ambos con resultados no del todo favorables y la falta de vínculo entre clima organizacional y la satisfacción del cliente, reflejado en el alto grado de compromiso tanto individual como colectivo con la satisfacción del cliente. Finalmente se plantean limitaciones del estudio y pautas a seguir en futuros trabajos relacionados con el tema.

PALABRAS CLAVES

clima organizacional, la satisfacción laboral, la satisfacción del cliente

INTRODUCCIÓN

Numerosos estudios establecen una relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y satisfacción del cliente.

El vínculo entre clima organizacional y satisfacción laboral es abordado desde diferentes posiciones. (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009) plantea que de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada por él, se aprecia la tendencia que las definiciones de satisfacción laboral por una parte, establecen la relación entre el medio laboral y el trabajador, entre ellas la de Spector (2002), que establece que la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad, la de Hegney, Plank y Parker (2006), quien señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”, la de Staw y Ross (1985) que plantea: “la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas y la de Newton y Keenan (1991), que presenta la satisfacción como un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

Por otra parte, (Abrajan Castro, et al., 2009) también menciona como otro elemento importante dentro de las definiciones la actitud, la cual es el resultado de la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional. Así, refieren a Land y y Conte (2005) quienes definen la

satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, de igual forma a Blum (1990), quien ve la satisfacción en el trabajo como el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. Igual refieren a Spector (2002) quien reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

Estos autores refieren que también relacionan satisfacción con actitud Locke (1976), al definir satisfacción laboral como "...un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. Igual refiere a Bravo *et al.*, (1996) que la especifica como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo".

Asimismo (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido, 2008) plantean que la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Por su parte, (Silveira Luz & Gonçalves Quelhas, 2003) plantean que el clima refleja el estado de ánimo o grado de satisfacción de los funcionarios de una empresa en un momento determinado, dado no solo por la relación del individuo con la organización, sino también con su vida social fuera de la empresa.

Estos autores hacen referencia a Schneider (1985), quien indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, entre ellas que es un resultado importante de la vida organizacional y que ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

A partir de estos estudios se demuestra la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. De igual manera, se pretende demostrar, en este artículo, como la literatura científica relaciona el clima organizacional con la satisfacción del cliente. En el abordaje de esta relación se destacan (Schneider, Macey, Lee, & Young, 2009) quienes plantean la existencia de una estrecha y significativa relación entre un clima de servicio generado en la organización, los resultados financieros y la satisfacción del cliente, lo que llega a convertirse en una ventaja competitiva para la entidad cuando se tiene en cuenta el efecto que estos producen desde las prácticas administrativas, las que deben orientarse a generar y mantener un clima tal que promueva la excelencia del servicio (Cable, 2007).

En el trabajo de (Coil, Aksoy, Keiningham, & Maryott, 2009) se plantea que el clima organizacional es un importante predictor de la satisfacción del cliente. Ellos plantean la importancia y necesidad de estudiar el clima organizacional en el área de los servicios y su relación con los resultados y el éxito organizacional. Estos autores referencian a Gelade and Young 2005; Heskett, Sasser, and Schlesinger 1997; Schneider, White, and Paul 1998; Schneider et al. 2005 como estudiosos de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente y plantean que en esta relación media la satisfacción del cliente interno. Igual describen la relación entre una positiva percepción del trabajador y la satisfacción del cliente en ambos sentidos.

De igual forma (Manning, Davidson, & Manning, 2004) realiza un estudio basado en una escala para medir el clima organizacional en la industria del turismo y la hospitalidad en la que muestra como la medición del clima en ese sector se convierte en una importante herramienta predictiva de la satisfacción del cliente. Estos autores parten de un instrumento desarrollado por (Davidson et al., 2002) para la industria turística que demostró la relación significativa existente entre las variables descritas y la situación financiera de los hoteles estudiados.

(Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001) también presentan un estudio que demuestra el grado en que el clima organizacional media en la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción del cliente en más de 300 pequeñas empresas, es decir como la GRH impacta en el clima organizacional y este a su vez en la satisfacción del cliente.

Teniendo en consideración estas relaciones, este estudio pretende establecer las relaciones que se dan entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en un hotel de la Cadena Islazul en el oriente cubano, el mismo clasifica como un hotel de bajo estándar de servicios, tres estrellas.

MÉTODO

Se realizó un análisis bibliométrico que evaluó los trabajos más reconocidos y aceptados por la comunidad científica. En este rango clasificaron 325 artículos de revistas indexadas en bases de datos de Scielo y Redalyc. A partir de aquí, se determinaron las variables más empleadas por los autores estudiados. Teniendo en cuenta lo anterior se definen las variables a incluir en este estudio: Apoyo, Participación, Motivación, Liderazgo, Comunicación, Compromiso, Satisfacción laboral, Trabajo en equipo, Cambio e innovación, Gestión de Recursos Humanos, Satisfacción del cliente, Calidad de vida en el trabajo y Seguridad laboral.

A continuación se comenta qué elementos se miden en cada una de las variables seleccionadas:

Apoyo: percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe del centro, de los jefes y de sus compañeros de trabajo.

Participación: percepción sobre grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Motivación: grado de motivación en relación con la fijación de metas, la información para realizar el trabajo y la justeza de las recompensas por el trabajo realizado.

Liderazgo: percepción sobre los estilos de liderazgo de sus superiores, su capacidad técnica, experiencia y prestigio.

Comunicación: percepción de los procesos de comunicación en la organización.

Compromiso: percepción del grado de compromiso individual y de la organización con los resultados.

Satisfacción laboral: grado de satisfacción de sus necesidades profesionales y metas.

Trabajo en equipo: percepción sobre el trabajo en equipo, la cohesión entre los miembros y la solución de conflictos.

Cambio e innovación: percepción sobre la aceptación e impulso del cambio y la innovación en la organización.

Gestión de Recursos Humanos: percepción sobre la gestión de los recursos humanos, haciendo énfasis en la formación y desarrollo, las evaluaciones y recompensas.

Satisfacción del cliente: percepción sobre la forma en que individual y colectivamente se satisface al cliente y sobre el compromiso de los empleados con la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen.

Calidad de vida en el trabajo: percepción de los trabajadores sobre las condiciones físicas de trabajo, las instalaciones y sus facilidades, los recursos a disposición del empleado para realizar sus tareas, el local de trabajo, los horarios, el vestuario, la alimentación y transportación.

Seguridad laboral: percepción sobre las estrategias de prevención y control de accidentes y estrés laboral, los medios de seguridad en su puesto de trabajo y la seguridad de permanencia en el puesto.

Con estas variables se elaboró un cuestionario compuesto por 46 preguntas. Se utilizó una escala de Likert (1932) con cinco opciones; cada una de las 13 variables objeto de estudio fue evaluada en tres ítems para un total de 39, una pregunta de evaluación general del clima y otras 6 preguntas abiertas que posibilitan la realización de análisis cualitativos, debido a que permiten que los trabajadores expresen si están o no satisfechos de trabajar en su centro, cómo se imaginan de aquí a varios años, si consideran que su centro es un buen lugar para trabajar, las principales razones por las que trabajan en su organización, las principales razones que le provocan insatisfacción y una de sugerencias que permitan convertir en mejor lugar su organización.

Para la validación del cuestionario se realizó una prueba piloto y luego los ajustes necesarios al mismo. Luego al instrumento definitivo se le verificó su validez y confiabilidad.

El estudio se realizó en un banco de la región oriental del país, el cual decidió no revelar su identidad. Se realizó un muestreo no probabilístico, específicamente por conveniencia. La muestra seleccionada abarcó 28 trabajadores (33% del total) con la participación de todas las áreas de la organización con el fin de lograr representatividad.

Se efectuó la prueba de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0,920 lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión. Seguidamente se comprobó la validez de este a través del coeficiente KMO alcanzándose un resultado de 0,851 que demuestra que el test mide realmente las variables seleccionadas.

Todos los datos debidamente sistematizados fueron analizados estadísticamente con el programa del SPSS.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se estableció la correlación entre el clima organizacional y las variables estudiadas y se calculó la media de estas variables y de ello se obtuvo:

| Variabes estudiadas | Correlación | Media |
|-----------------------------|-------------|-------|
| Apoyo | 0,84 | 3,40 |
| Participación | 0,77 | 3,26 |
| Motivación | 0,80 | 3,71 |
| Liderazgo | 0,66 | 3,69 |
| Comunicación | 0,65 | 3,68 |
| Compromiso | 0,76 | 4,12 |
| Satisfacción laboral | 0,72 | 3,25 |
| Trabajo en equipo | 0,59 | 3,90 |
| Cambio e innovación | 0,76 | 3,50 |
| Gestión de Recursos Humanos | 0,67 | 3,23 |
| Satisfacción del cliente | 0,48 | 4,60 |

| | | |
|-------------------------------|------|------|
| Calidad de vida en el trabajo | 0,75 | 3,08 |
| Seguridad laboral | 0,69 | 3,18 |

La evaluación general del clima organizacional en el hotel estudiado muestra un grado medio (3,65). La mayoría de las variables analizadas están altamente correlacionadas con el clima, excepto trabajo en equipo y satisfacción del cliente. Los resultados más satisfactorios se aprecian en las variables compromiso (4,12) y satisfacción del cliente (4,60), mostrándose la apreciación de una elevada responsabilidad individual y de la organización con los resultados, mantenimiento de los logros y prestigio y el grado de importancia dado a la satisfacción de los clientes y compromiso con la calidad del servicio. Sin embargo, resultaron como peor evaluadas la calidad de vida en el trabajo (3,08), la seguridad laboral (3,18), la Gestión de Recursos Humanos (3,23) y la satisfacción laboral (3,25), áreas que se deben revisar en pos de lograr mejorías que contribuyan al logro de los resultados.

A continuación se realiza el análisis pormenorizado de cada una de ellas.

Apoyo: Se evidencia que el personal considera que el apoyo que recibe del centro, los jefes y compañeros de trabajo es insuficiente.

Participación: Refleja que la organización no está del todo abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores, que la participación en la fijación de los objetivos de trabajo individual no es lo activa que se requiere y que los obreros perciben no influir ni participar en la toma de decisiones y por tanto, en la manera en que se conduce la organización.

Motivación: Muestra algunas fallas en la motivación de los empleados en relación con la fijación de metas, la información para realizar el trabajo y el liderazgo y ejemplo de los jefes en el trabajo.

Liderazgo: Presenta inconformidades en la percepción general de los trabajadores sobre la capacidad técnica, experiencia y prestigio de sus superiores, las relaciones que estos mantienen con sus subordinados y los estilos de dirección que utilizan.

Comunicación: Descubre fallas en los procesos de comunicación en la organización, tanto en las vías de comunicación más utilizadas (consejillos, reuniones de trabajo, correo electrónico, la comunicación personal) como en la comunicación entre compañeros de trabajo, la que no favorece el desarrollo adecuado de las actividades de la organización. Igual sucede con la comunicación entre jefes y subordinados que no es bien percibida.

Compromiso: Revela el compromiso con la organización, con el prestigio y con el logro de los resultados, sin embargo, los encuestados consideran que la administración no está comprometida con la satisfacción de los trabajadores.

Satisfacción laboral: De las menos favorables e indica que los trabajadores no encuentran cubiertas sus necesidades profesionales y satisfechas sus metas como esperan, aunque sienten orgullo con el prestigio ganado.

Trabajo en equipo: Igual refleja una tendencia favorable, sin ser del todo adecuada la percepción de los encuestados sobre el trabajo en equipo y la solución de conflictos, aunque es necesario seguir perfeccionando este punto de madera que no se afecten los resultados, pues vale mencionar que algunos equipos de trabajo no son muy unidos.

Cambio e innovación: No es del todo adecuada la percepción de los trabajadores sobre la aceptación e impulso del cambio y la innovación en la organización debido a que si bien los jefes parecen ser receptivos a los cambios, no estimulan la invención de los trabajadores y la organización no acostumbra a mejorar sus servicios continuamente.

Gestión de Recursos Humanos: Se destaca la inadecuada percepción sobre la gestión de los recursos humanos, pues aunque los trabajadores ven las evaluaciones de sus jefes como

aceptables y que reflejan verdaderamente su trabajo, perciben que la organización no brinda suficientes oportunidades de superación y actualización profesional además de considerar como inadecuadas las recompensas que reciben por su trabajo, esto último presente en las insatisfacciones y sugerencias expresados por los trabajadores.

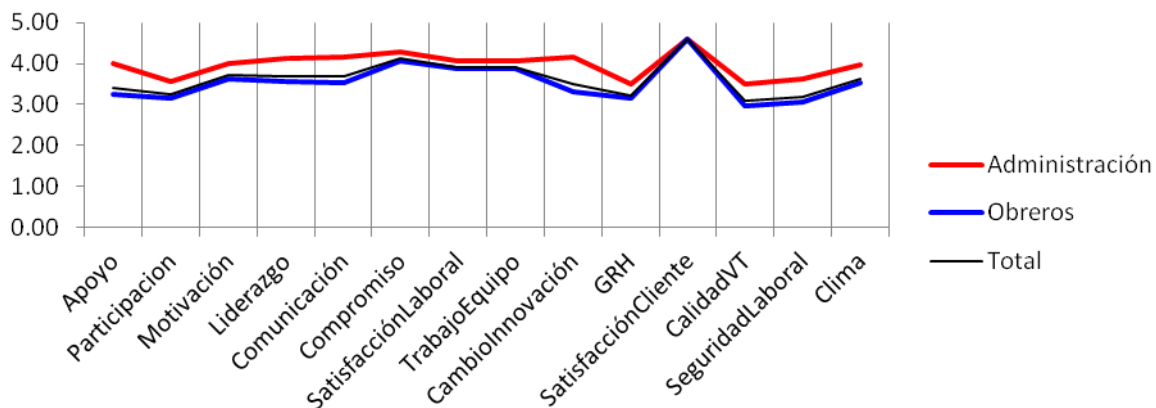
Satisfacción del cliente: En este caso, es interesante resaltar como el valor otorgado al esfuerzo propio en aras de la calidad es alto, lo que muestran la importancia que le dan los trabajadores y la organización a la satisfacción de los clientes.

Calidad de vida en el trabajo: Es la variable de más baja puntuación en este estudio, al mostrar el descontento de los trabajadores con los recursos con que cuentan para realizar su trabajo, es decir con las condiciones físicas del trabajo, las instalaciones y sus facilidades, los recursos a disposición del empleado para realizar sus tareas, el local de trabajo, los horarios, el vestuario, la alimentación y transportación.

Seguridad Laboral: Los resultados más bajos están relacionados con los medios de seguridad y protección y el estrés laboral, percibiéndose deficiencia en las estrategias de prevención y control de accidentes y estrés laboral, aunque es necesario acotar que los trabajadores perciben cierta seguridad de permanencia en el puesto de trabajo.

A continuación, se realiza una comparación entre la manera en que los administrativos y los obreros perciben el funcionamiento de la organización.

A pesar de que la administración ha dado una mayor puntuación a todas las variables, en el caso de la satisfacción del cliente no ha habido prácticamente diferencia (solo 0,02), siendo además esta variable la que alcanza la media más alta entre todas las evaluadas, mostrándose el compromiso común por la calidad del servicio. Los mayores contrastes se muestran en Cambio e Innovación (0,85), Apoyo (0,76) y Comunicación (0,62).



Finalmente se observa que la mayor parte de los encuestados (71,43%), dijeron estar medianamente satisfechos y mencionaron el gusto por el trabajo que realizan y el prestigio de la organización. También más del 60% de ellos muestran el interés de permanecer trabajando en la organización, de estos el 39,29% se imaginan en el mismo cargo y el 21,43% muestran interés en ser promovidos a cargos mejores. La mayor parte de los encuestados (89,29%), consideran el hotel como un buen lugar de trabajo, pero se quejan del contenido de trabajo y muestran disgusto con la gestión de la administración.

Por otra parte, mencionaron entre las principales razones por las que trabajan en este hotel, el reconocimiento y prestigio individual y colectivo logrado ante los clientes y entre las principales

razones que provocan insatisfacción se señalan las condiciones de trabajo, la cantidad de trabajo y el salario insuficiente.

A partir de aquí los encuestados sugieren que para convertir en un mejor lugar de trabajo su hotel es necesario la adecuación de la plantilla, mejorar las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

CONCLUSIONES

De manera general, se aprecia la evaluación del clima organizacional en un estado medianamente favorable con una serie de insatisfacciones importantes que atender. Entre los principales resultados satisfactorios encontrados se destacan el compromiso de los empleados y la administración con la satisfacción del cliente, la responsabilidad asumida por todo el colectivo con los resultados y prestigio de la organización y el deseo de permanencia en la organización de la mayoría de sus miembros.

Como principales deficiencias se señalan las condiciones de trabajo, asociadas tanto a la falta de recursos para realizar el trabajo como a las condiciones del puesto de trabajo y medios de seguridad, la falta de suficiente apoyo tanto de sus compañeros de trabajo como de la administración, la cantidad excesiva de trabajo, siendo esta una de las principales causas de insatisfacción, considerándose que la plantilla es inadecuada y por último, la falta de reconocimiento de la dirección del hotel hacia su equipo de trabajo y la no participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que se muestra un distanciamiento de la administración con la base.

Los resultados de la presente investigación sugieren que al evaluar el clima organizacional, tienen un peso importante la satisfacción del trabajador, no así la satisfacción del cliente. Ello se refleja en la evaluación general del clima, el cual no fue lo más adecuado en el hotel estudiado, y donde incidió de manera importante en este resultado la satisfacción de los trabajadores, no así la satisfacción del cliente, al mostrarse un elevado grado de compromiso tanto individual como colectivo con dicha satisfacción del cliente. Estos hallazgos difieren de los encontrados por (Schneider, et al., 2009), (Cooil, et al., 2009), (Manning, et al., 2004) y (Rogg, et al., 2001).

Es necesario señalar que esta investigación tiene una limitación importante relacionada con el tamaño de la muestra, de igual manera que (Rogg, et al., 2001) por lo que las generalizaciones a partir de muestras tan pequeñas deben ser tomadas con precaución, sin embargo, el interés en este tipo de estudios en pequeñas y medianas empresas cubanas está creciendo.

Sería aconsejable para investigaciones futuras comparar estos resultados con otros factores no considerados aquí como son las diferencias entre grupos a partir del sexo, la edad y la antigüedad en el puesto, igual resultaría útil una comparación con otros hoteles de la misma cadena similares en tamaño y en estándares de calidad de la región y de otras regiones del país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 14(1). pp. 105-118.
2. Aguilar Edwards, A. (2006). El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura Global Media Journal. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.

3. Alarcón Ortiz, D. (2009). La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Negotium*. Venezuela. 5(13). pp. 61-70.
4. Ayers, D. F. (2005). Aspectos semióticos de clima organizacional: un colegio comunitario que se renueva. *Community College Review*. 33(1). pp. 1-21.
5. Boada i Grau, J., De Diego Vallejo, R., Agulló Tomás, E., & Mañas Rodríguez, M. A. (2012). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*. 17(2). pp. 212-218.
6. Boada i Grau, J., Diego Vallejo, R., & Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicossomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral *Psicothema*. Oviedo. España. pp. 125-131.
7. Borges Dos Reis, E., De Araújo, T. M., Martins Carvalho, F., & Barbalho, L. (2006). Docência e exaustão emocional. *Educ. Soc. Campinas*. 27(94). pp. 229-253.
8. Borges Andrade, J. E., & Prado Pagotto, C. (2010). O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 26 (especial). Brasil. pp. 37-50.
9. Calviño, Manuel. (1998) Trabajar en y con grupos. Experiencias y Reflexiones Básicas. Editorial Academia. La Habana, p. 150.
10. Canova, K. R., & Barreiros Porto, J. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Rev. Adm. Mackenzie*. São Paulo. 11(5). pp. 4- 31.
11. Carvalho-Silva, A. R. (2008). Clima Social da Organização, Motivação e Aprendizagem no Trabalho Tesis de Maestría Dissertação apresentada ao Programa de PósGraduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre. Universidade de Brasília. Brasília DF
12. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*. Chile. 23(2). pp. 66- 85.
13. Chiavenato, I. (1986) Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mcgraw-Hill. México. p. 586.
14. Contreras, F., Barbosa, D., Juárez A, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*. Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Colombia. 12(2). pp. 13- 26
15. Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T. L., & Maryott, K. M. (2009). The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes: An MPLS Approach *Journal of Service Research*. 11(3). pp. 277-294.
16. Cruise Malloy, D., Hadjistavropoulos, T., McCarthy, E. F., Evans, R. J., Zakus, D. J., Park, I., Williams, J. (2009). Culture and Organizational Climate: Nurses Insights Into Their Relationship With Physicians. *Nursing Ethics*. 16(6). pp. 719-733
17. Cuesta Santos, Armando (1990) Organización del Trabajo y Psicología Social. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. p. 181.
18. Daltsmachian, A., Adamson, R., Blyton, P. (1986). Developing a measure of industrial relations climate. *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 41. pp. 851-859.
19. Davis, Keith y Newton, Jonh. (1987) El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. 6ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

20. De Souza Pires, J. C., & Barbosa Macêdo, K. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP Rio de Janeiro*. 40(1). pp. 81- 105.
21. Díaz Cabrera, D., Isla Díaz, R., Rolo González, G., Villegas Velásquez, O., Ramos Sapena, Y., & Hernández Fernaud, E. (2008). La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora *Papeles del Psicólogo*. 29(001). pp. 83-91.
22. Domingues Figueiredo, M. A., Lewe van Aduard de Macedo-Soares, T. D., Fuks, S., & Cavalcanti Figueiredo, L. (2005). Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão & Produção*. 12(2). pp. 305-315.
23. Elankumaran, S. (2004). Personality, Organizational Climate and Job Involvement: An Empirical Study *Journal of Human Values* 10(2). pp. 117-130.
24. Fernández Severino, A. (2010). Força do clima: o papel do consenso intragrupo Mestrado Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre. Universidade de Brasília.
25. Ferreira Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*. 16(2). pp. 258-273.
26. Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., Frink, D. (1998). Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*. 8. pp. 235-264.
27. Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*. 22(5). pp. 853-882.
28. Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 44(3).
29. Gelade, G., & Gilbert, P. (2003). Work Climate and Organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in Organizational Research. *Organizational Research Methods*. 6(4). pp. 482-501
30. Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on Social Work Practice*. 17(6). pp. 736-747
31. Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems *Child Abuse & Neglect*. 30. pp. 855- 880
32. Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*. 23. pp. 767-794.
33. Gomes Júnior, R., & Amato Neto, J. (2006). Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa ENEGEP 2006. Brazil.
34. González Galán, A. (2000). Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid. España.
35. González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional *Papeles del Psicólogo*. Madrid. España. 32(1). pp. 48-58.
36. Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones organizativas*. pp. 296-324.
37. Jünger, S., Pestinger, M., Elsner, F., Krumm, N., & Radbruch, L. (2007). Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams. *Palliative Medicine*. 21. pp. 347-354.
38. Karpinski, D., & Stefano, S. R. (2008). Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor acadêmico de beneficiamento de cereais. *Revista Eletrônica Lato Sensu* 3(1).

39. Laros, J. A., & Puente Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia Universidade de Brasília*. 9(1). pp. 113-119
40. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011). Documento al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. VI Política Social. Empleo y salarios. Lineamientos 169. p. 25.
41. López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos XXXVI* (1). pp. 147-158.
42. Manning, M. L., Davidson, M. C. G., & Manning, R. L. (2004). Toward a Shortened Measure of Organizational Climate in Tourism and Hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 28(4). pp. 444-462
43. Mano, R., & Gabriel, Y. (2006). Workplace romances in cold and hot organizational climates: The experience of Israel and Taiwan. *Human Relations*. 59(1). pp. 7-35
44. Menéndez, M (2007) Estudio longitudinal de Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana. Cuba.
45. Morilha de Oliveira, P., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE-eletrônica*. 4(1).
46. Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? *Journal of Management*. 31(4). pp. 492-512.
47. Noriega Bravo, V. M., & Pría Barros, M. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores *Revista Cubana Salud Pública* 37(2).
48. Oliver, A., Tomás, J. M., & Cheyne, A. (2005). Clima de Seguridad Laboral: naturaleza y poder predictivo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España. 21(3). pp. 253-268.
49. Osório, C., Huet Machado, J. M., & Minayo Gomez, C. (2005). Proposição de um método de análise coletiva dos acidentes de trabalho no hospital. *Cad. Saúde Pública*. Brasil 21(12). pp. 517- 524.
50. Pérez Carbonell, A. (2009). Diseño y análisis de una escala para la valoración de la variable clima social aula en alumnos de Educación Primaria y Secundaria. *Revista de Educación* (Septiembre-diciembre). pp. 221-252.
51. Pinnell, R. et al. (1990). An Inter-Battery Analysis of Organization Climate and Personality. Annual Meeting of the American Educational Research Association. Boston. MA.
52. Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Brasil. 44(3). pp. 30-43.
53. Robbins, Stephen P. (1993) *Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones*. Ed. Prentice Hall. México. p. 35.
54. Rogg, K. L., Schmidt, B. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management* 27. pp. 431–449.
55. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15(2). pp. 145- 158.
56. Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks. CA.

57. Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*. 12(1). pp. 3-14
58. Segredo Pérez, A. M., & Díaz Rojas, P. A. (2011) Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *EducMedSuper La Habana*. Cuba. 25(3)
59. Tonetto, A. M., Raya Amazarray, M., Koller, S. H., & Barbosa Gomes, W. (2008). Psicologia organizacional e do trabalho no brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. *Psicología & Sociedade Brasil*. 20(2). pp. 155-164.
60. Toro, F. (2001) El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas. Medellín. Cincel. Colombia.
61. Urrutia Torres, L. y Graciela González (2003) Metodología de la investigación social, Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
62. Väänänen, A., Kalimo, R., Toppinen-Tanner, S., Mutanen, P., Peiró, J. M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2004). Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence: A prospective study in the private sector. *Scandinavian Journal of Public Health*. 32. pp. 426- 434
63. Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate *Human relations*. 63(8). pp. 1105-1128.
64. Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*. 35. pp. 303-329.
65. Wynia, M. K., Johnson, M., McCoy, T. P., Griffin, L. P., & Osborn, C. Y. (2010). Validation of an Organizational Communication Climate Assessment Toolkit *American Journal of Medical Quality*. 25(6). pp. 436-443.