

¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?

RECIBIDO: 24/07/2018 ACEPTADO: 19/10/2018

WALTER L. ARIAS GALLEGOS¹
JENNIFER LAZO MORA²
STEPHANIE QUINTANA CUENTAS³

RESUMEN

En el presente estudio se analizan las relaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales con la finalidad de valorar el impacto la primera sobre la segunda, y viceversa. Para ello se evaluó a 73 trabajadores de una empresa privada de Arequipa con el Perfil Organizacional de Likert y la Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Los resultados sugieren que existen relaciones moderadas y positivas entre las variables y que el clima organizacional a través de la dimensión de estándares, tiene poder predictivo sobre las relaciones interpersonales en el trabajo, mas no a la inversa.

Palabras-claves: Clima organizacional; relaciones interpersonales; comportamiento organizacional; psicología industrial.

DOES ORGANIZATIONAL CLIMATE DETERMINE INTERPERSONAL RELATIONSHIPS OR DO INTERPERSONAL RELATIONSHIPS DETERMINE ORGANIZATIONAL CLIMATE?

ABSTRACT

In this study, the relationship between organizational climate and interpersonal relationships at work were analyzed in order to estimate the impact the first has on the second, and vice versa. To that end, 73 workers from a private business from Arequipa were evaluated using the Likert Organizational Profile and the Workplace Interpersonal Relationships Satisfaction Scale. The results suggest that there are positive and moderate correlations between variables, and that organizational climate has predictive power on interpersonal relationships at work, but not in the opposite way.

Keywords: Organizational climate; interpersonal relationships; organizational behavior; industrial and organizational psychology.

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es uno de los conceptos más estudiados en el campo organizacional, a pesar de ello, en el Perú son pocas las publicaciones que contienen artículos de investigación sobre clima organizacional (León, 2013), pues la mayoría de estas han sido tesis de postgrado con una amplia variedad temática y metodológica (Orbegoso, 2008). Por otro lado, en el país se han creado dos pruebas que miden el clima organizacional, como son la Escala de Clima Laboral (Palma, 2004) y el Cuestionario de Clima Organizacional (Pullido, 2003), y se han realizado algunos trabajos empíricos en relación a variables como motivación (Palma, 2000), satisfacción laboral (Arias y Arias, 2014), síndrome de burnout (Arias y Zegarra, 2013), etc.

La relevancia que tiene el clima organizacional, radica en que tiene un impacto significativo en el bienestar psicológico (Romero, 2001) y en la salud de los trabajadores (Boada, de Diego y Agulló, 2004). De este modo, cuando el clima organizacional es inadecuado, suelen registrarse mayores conflictos interpersonales y una menor productividad (Chiavenato, 2009). Dado que, son muchos los factores que impactan en el clima organizacional, Zhang y Liu (2010), señalan que pueden agruparse en cuatro categorías: variables ecológicas, características de los trabajadores, variables sociales, y variables culturales de la organización; de las cuales el grado de instrucción es determinante en el clima, y el clima es determinante de la satisfacción laboral y el desempeño del trabajador.

En ese sentido, la cultura organizacional es uno de los factores de los que se deriva directamente el clima organizacional (Alcover, 2003). Pero tanto la cultura como el clima organizacional dependen de la estructura y el tamaño de la empresa, así como de la estrategia de gestión que apliquen (Guisado y Guisado, 2016). Las empresas latinoamericanas son muy pequeñas y frecuentemente no están integradas, sino que más bien dispersas y care-

-
- 1 Profesor auxiliar y docente investigador de la Escuela Profesional de Psicología de la Universidad Católica San Pablo.
E-mail: warias@ucsp.edu.pe
 - 2 Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Católica San Pablo. Consultora independiente.
E-mail: jenifer.lazo@ucsp.edu.pe
 - 3 Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Católica San Pablo.
E-mail: stephanie.quintana@ucsp.edu.pe

cen de tecnología de punta, además, las funcionan con pocas sinergias y prevalece la propiedad y el manejo familiar políticamente centralizado y vertical (Schneider y Karcher, 2012). Estas condiciones podrían jugar en contra de la gestión del capital intelectual, si no se toman en cuenta cuestiones relativas a las relaciones humanas y sus antecedentes.

En tal sentido, el fin de esta investigación es analizar las relaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales, además de la causalidad entre ambas variables a través de un diseño *ex post facto*. Por clima organizacional se entiende el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores de su entorno laboral y comprende una amplia variedad de dimensiones o componentes que responden a los diversos modelos teóricos que intentan explicar este constructo (Arias, 2013a). Las relaciones interpersonales, por otro lado, se definen como “las vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida real, entre los individuos que piensan y sienten” (Portugal, 2000, p. 91). Así, para algunos autores, el clima organizacional influye en las relaciones interpersonales (Rota, Reynolds y Zanasi, 2012), mientras que, para otros, las relaciones interpersonales son determinantes en el clima organizacional (Silva, Santos, Rodríguez, y Rojo, 2008).

Mientras el clima organizacional se alinea con la aproximación organizacional de los procesos internos, las relaciones interpersonales se ubican en el modelo de las relaciones humanas, pero presentan puntos en común. Por ejemplo, algunas dimensiones del clima organizacional tienen que ver con las relaciones humanas como el bienestar de los empleados, la autonomía, la participación, la comunicación, la integración y el apoyo (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005).

La comunicación, es un proceso sumamente relevante en las organizaciones sociales, tanto es sus aspectos estructurales como simbólicos, ya sea formal como informalmente (Arnold y Silva, 2011). De hecho, la comunicación tiene un impacto notable en la productividad a través de la calidad de las interacciones que tienen los trabajadores (Glomo-Narzoles, 2012). Por otro lado, el clima organizacional es proporcional a la gestión de la comunicación, ya que cuando el clima organizacional es negativo, existen rumores y chismes que contribuyen al deterioro de las relaciones interpersonales (Cojocarú y Stoican, 2010). Entonces, la calidad de la colaboración del equipo está influida por la comunicación, el balance de las contribuciones individuales, el apo-

yo mutuo y la cohesión del grupo (Rota, Reynolds y Zanasi, 2012).

De ahí que las relaciones humanas constituyen un aspecto esencial en las empresas, más aún en las sociedades latinoamericanas, donde hay un predominio de los valores sociales o grupales antes que los individuales, con repercusiones en las organizaciones laborales, a través de fenómenos como el liderazgo (Nader y Castro, 2010). El liderazgo es también importante para comprender el impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo (Molero, Recio y Cuadrado, 2010), porque tiene relación con la satisfacción laboral, el civismo organizacional, el compromiso del trabajador y la justicia en el trabajo (Smith, 2007). Pero es el liderazgo orientado hacia las relaciones, el que tiene mayor impacto en el clima organizacional, en comparación con el liderazgo orientado a las tareas (Holloway, 2012).

El clima también afecta el liderazgo, pues las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros de una organización, serán satisfactorias si el entorno es amigable y armonioso. De este modo, la percepción de un clima afectivo determina el comportamiento colectivo, porque un entorno amigable tiene el potencial de crear sistemas sociales óptimos (Tse, Dasborough y Ashkanasy, 2008). De acuerdo con Srivastava (2008) la percepción del ambiente laboral tiene efectos mensurables en la eficacia organizacional, porque tanto las condiciones de trabajo como las relaciones interpersonales son predictores importantes de la satisfacción laboral.

En estudios locales se ha podido constatar que la satisfacción laboral se compone de aspectos estructurales del trabajo, como de las relaciones humanas que se desarrollan con los superiores, los subordinados y los colaboradores horizontales (Arias y Justo, 2013). También se ha encontrado que cuando la percepción del clima laboral es negativa, las relaciones humanas óptimas con los compañeros de trabajo parecen mitigar los sentimientos negativos hacia el trabajo, lo que implicaría que las relaciones interpersonales son moderadores importantes del clima organizacional (Arias, 2013a).

Precisamente, la socialización en la empresa impacta positivamente en el compromiso del trabajador y el civismo organizacional (Ahmad y Dastgeer, 2014). En ese sentido, el civismo organizacional comprende diversas manifestaciones como conductas de apoyo, lealtad organizacional, iniciativa y virtudes; que aluden a las relaciones interpersonales (Chwalibóg, 2010). Otros autores señalan que las relaciones interpersonales también estimulan el aprendizaje mutuo entre los trabajadores y la me-

jora continua de sus habilidades (Pérez, Prieto y Martín, 2009).

En ese sentido la pertenencia a un grupo modula la representación que se tiene de la organización. Además, la organización social empresarial se organiza en función de su finalidad (De Miguel, Schweiger, Fernández y Ruíz, 2010), pero también surgen ordenamientos espontáneos de acuerdo a la afinidad entre los miembros de la organización. En este contexto, la percepción interpersonal determina las creencias de las personas sobre los demás compañeros de trabajo y orienta su manera de proceder en diferentes situaciones (Sierra, Andrés, Solanas y Leiva, 2010). Por tanto, las relaciones sociales que se generan entre los trabajadores van cultivando la confianza necesaria para establecer relaciones interpersonales adecuadas y profundas.

Se ha señalado, por ejemplo, que las conductas que contribuyen a la motivación colectiva son la ayuda a los otros, la facilitación interpersonal, la coordinación con otros, el espíritu de tolerancia, el mejoramiento continuo, la participación en la vida cívica interna, la lealtad organizacional y la orientación al cliente. Pero estos comportamientos tienen lugar cuando el clima de trabajo es adecuado y promueve el bienestar de los trabajadores, estimulando un ambiente de reciprocidad (Tremblay y Simard, 2005). En ese sentido, un estudio local en trabajadores de una agencia bancaria de Arequipa, reportó que quienes tenían mayor gratitud se sentían más motivados por preocuparse por los demás y mantener una conducta cívica en su trabajo (Me-nautt, Checa y Arias, 2016).

Por otro lado, estudios experimentales han probado que el tipo de tarea es determinante en el rendimiento de los grupos en contextos laborales (Gracia, Arcos y Caballer, 2000). La cohesión del grupo es otra variable que juega un rol modelador de estas experiencias, de manera que, si la cohesión grupal es adecuada, el rendimiento de los trabajadores también es superior (Gracia, Caballer y Peiró, 2002). Otros estudios han relevado la personalidad en los procesos de interacción grupal dependiendo de los contextos de autoridad u obediencia (Salazar, Miranda y Light, 2017).

En tal sentido, el clima organizacional como variable dependiente está influida por el estrés organizacional, las estrategias de afrontamiento y ciertas variables personales (Srivastav, 2006), pero todas ellas tienen un efecto evidente en las relaciones interpersonales. De este modo se fundamenta el hecho de que las variables organizacionales son esenciales para comprender las relaciones sociales en el traba-

jo (Barbosa y Caporale, 2014). En estudios previos, se ha podido constatar que las relaciones humanas entre los trabajadores de Arequipa tienen un matiz negativo de manera predominante, tanto en el sector comercial (Arias y Jiménez, 2013) como en el sector educacional (Arias, 2013b). De ahí que es importante analizar las variables causales que permitan dar una explicación a este fenómeno.

2. MÉTODO

El presente estudio es de carácter predictivo con un diseño *ex post facto* (Ato, López y Benavente, 2013), que comprende tres niveles de investigación: descriptivo, comparativo y correlacional.

Participantes

La muestra estuvo constituida por 73 trabajadores de un total de 89, siendo todos varones, que laboran en una empresa dedicada a la venta mayorista de maquinaria, equipo y materiales de seguridad. La edad media fue de 35.67 años dentro de un rango de 21 a 65 con una desviación estándar de ± 8.46 . Veinte trabajadores se ubican dentro de un rango de edad de 21 a 30 años, 43 entre 31 y 40 años, y los 10 restantes tienen más de 41 años de edad. En cuanto a su estado civil, 32 personas fueron solteras, 26 casadas, 14 convivientes y una persona era viuda. Su remuneración oscilaba entre los 1500 y los 12000 soles. De los trabajadores de la muestra, 39 tienen formación técnica superior y 34 tienen estudios universitarios. Se evaluó a la mayor cantidad de trabajadores que fue posible y para ello se aplicó la técnica de muestreo por cuotas, por tanto, se trabajó con un muestreo no probabilístico, dada la pequeña cantidad de trabajadores.

Instrumentos

Perfil Organizacional de Likert. Esta prueba fue creada por Renis Likert con la finalidad de valorar el clima organizacional a través de seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo. Consta de 25 preguntas con una escala de respuesta tipo Likert de 1 a 5. Sus propiedades psicométricas han sido valoradas en un estudio previo, determinándose niveles adecuados de validez, homogeneidad entre los reactivos, y niveles de confiabilidad que superan el .7 para las dimensiones que lo componen (Arias y Jiménez, 2016)

Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Esta escala fue desarrollada por Yañez, Arenas y Ripoll (2010) contando origi-

nalmente con tres factores y 13 ítems en una escala tipo Likert con cinco niveles de respuesta. Sin embargo, en el proceso de validación para trabajadores de la ciudad de Arequipa se ha obtenido una estructura unidimensional con una homogeneidad adecuada de los reactivos y un nivel de confiabilidad de $\alpha = .778$, obtenido mediante el método de consistencia interna a través de la prueba Alfa de Cronbach (Arias y Ceballos, 2014).

Procedimiento

Para la evaluación de los trabajadores, se procedió en primer lugar, a solicitar los permisos correspondientes ante las autoridades competentes de la empresa. Luego se coordinó con los jefes de área el horario de evaluación de los trabajadores. En todos los casos las evaluaciones se efectuaron en los momentos de descanso del personal y luego de haber accedido a colaborar de manera voluntaria. Una vez recogida la data, se procedió a procesar estadísticamente la información, a través de pruebas paramétricas como t Student, correlación de Pearson y análisis de regresión, para lo cual se trabajó con el programa SPSS 19.

3. RESULTADOS

En primer lugar, se tienen los valores descriptivos de las variables de estudio. En la Figura 1 se tienen las medias y las desviaciones estándar de la satisfacción de las relaciones interpersonales y las dimensiones del clima organizacional, junto con

la puntuación global del Perfil Organizacional de Likert. Se observa que las dimensiones de Estándares y reconocimiento obtienen las medias más bajas y que las relaciones interpersonales son óptimas al igual que la puntuación global del clima organizacional.

También se hizo una comparación en función del grado de instrucción de los trabajadores que tenían un nivel de estudios Técnico superior o Universitario. Así, la media de la satisfacción de relaciones interpersonales es mayor en los técnicos que en los universitarios. Asimismo, la media del clima organizacional es mayor en los trabajadores con instrucción universitaria. Del mismo modo, la media de la responsabilidad es mayor en los técnicos, la media de los estándares es mayor en los universitarios, el reconocimiento es mayor en los universitarios, la claridad es mayor en los técnicos y el espíritu de equipo es mayor en los técnicos. Sin embargo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los casos, anteriormente mencionados (ver Tabla 1).

A nivel correlacional, la variable satisfacción en las relaciones interpersonales tiene una relación moderada con la variable clima organizacional con un coeficiente de 0.387. Asimismo, presenta una relación negativa respecto a la flexibilidad, esto quiere decir que, cuanto más libertad tengan los trabajadores, la satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo disminuirá. Del mismo modo la satisfacción en las relaciones interpersonales en el trabajo se relaciona de manera moderada y positiva con las

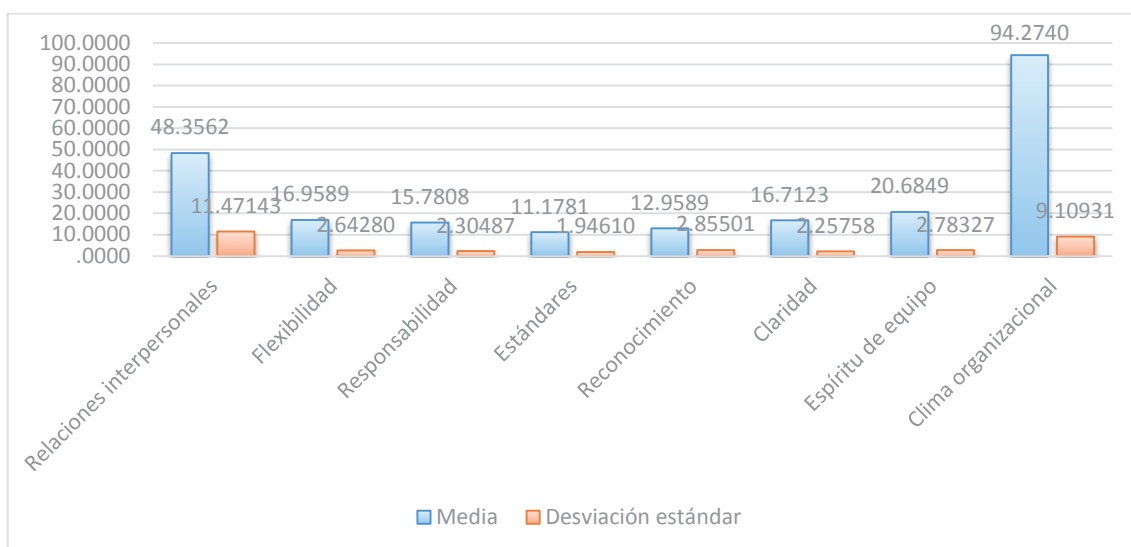


Figura 1. Estadísticos descriptivos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Comparaciones según el grado de instrucción de los trabajadores.

	Grado de instrucción	N	Media	D.E.	t	gl	p
Relaciones interpersonales	Técnico	39	48.5897	12.65684	0.188	70.512	0.851
	Superior	34	48.0882	10.12458			
Clima	Técnico	39	94.1795	8.09767	-0.093	62.510	0.096
	Superior	34	94.3824	10.27210			
Flexibilidad	Técnico	39	16.8718	2.94850	-0.305	70.069	0.761
	Superior	34	17.0588	2.28223			
Responsabilidad	Técnico	39	15.9231	2.05688	0.553	62.894	0.582
	Superior	34	15.6176	2.58216			
Estándares	Técnico	39	11.1282	1.90815	-0.232	68.429	0.817
	Superior	34	11.2353	2.01598			
Reconocimiento	Técnico	39	12.5641	3.12709	-1.291	70.386	0.201
	Superior	34	13.4118	2.47555			
Claridad	Técnico	39	16.7949	2.14205	0.330	66.623	0.743
	Superior	34	16.6176	2.41228			
Espíritu de equipo	Técnico	39	20.8974	2.91814	0.701	70.888	0.486
	Superior	34	20.4412	2.64221			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Correlaciones entre las variables.

	Relaciones interpersonales	Clima	Flexibilidad	Responsabilidad	Estándares	Reconocimiento	Claridad	Espíritu de equipo
Relac. Interpers.	1	0.387**	-0.354**	0.375**	0.506**	0.337**	0.352**	0.309**
Clima		1	-0.013	0.732**	0.697**	0.715**	0.785**	0.822**
Flexibilidad			1	-0.111	-0.258*	-0.367**	-0.186	-0.194
Responsabilidad				1	0.535**	0.309**	0.583**	0.509**
Estándares					1	0.586**	0.391**	0.464**
Reconocimiento						1	0.511**	0.582**
Claridad							1	0.655**
Espíritu de equipo								1

* p< 0.050; ** p< 0.001

Fuente: Elaboración propia

demás variables del clima organizacional (responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo) con coeficientes de correlación de 0.506, 0.337, 0.352 y 0.309, respectivamente. Es decir, que a medida que alguna de estas se incrementa la satisfacción de las relaciones interpersonales también aumentará (ver Tabla 2).

En cuanto al clima organizacional, la dimensión de espíritu de equipo es la variable con mayor índice de correlación (0.822), seguida por la dimensión de claridad y la dimensión de reconocimiento. Un buen espíritu en equipo permite tener mejor desenvolvimiento en el clima. Sin embargo, el clima organiza-

cional tiene una correlación con la flexibilidad que presenta un coeficiente de correlación de -.013.

Finalmente se realizó un análisis de regresión lineal para valorar en qué medida la satisfacción explica el clima organizacional, sin embargo, al realizar el análisis de regresión correspondiente se encontró que el modelo resultante no era válido (p< 0.05), lo que nos llevó a plantear la influencia entre las variables en el sentido opuesto, es decir que no es que la satisfacción de las relaciones influye en el clima organizacional, sino que es el clima organizacional el que influye en la satisfacción de las relaciones interpersonales. En ese sentido realizamos otro aná-

lisis de regresión para valorar cuál de los factores del clima organizacional explica mejor la Satisfacción en las relaciones interpersonales. En la Tabla 3 se aprecia que, considerando a la satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo como variable dependiente y las dimensiones del clima organizacional como variables independientes, el modelo resultante es válido con un nivel de significancia alto ($p < 0.000$).

En la Tabla 3 se tienen los valores y el análisis de varianza en la regresión lineal donde se aprecian los coeficientes beta que indican que sólo la dimensión de estándares del clima organizacional predice las relaciones interpersonales satisfactorias en la empresa. Esto se expresa en la siguiente ecuación $y = 26.715 + 2.633$ (Estándares) con un coeficiente de determinación (R corregida) de 0.279, que quiere decir que mientras los trabajadores perciban positivamente el apoyo que reciben de la gerencia y los directivos generarán mejores relaciones interpersonales, lo cual redundará en el cumplimiento de los objetivos laborales y la consecución de las metas previstas. Asimismo, el modelo obtenido explica el 27% de la varianza de las relaciones interpersonales en función de la dimensión Estándares.

4. DISCUSIÓN

El clima organizacional es una variable que mantiene vínculos con muchos otros constructos teóricos de índole organizacional, de los que puede ser tanto causa como efecto (Guillén, Gala y Velázquez, 2000). En el presente trabajo se ha intentado valorar las relaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el trabajo, además de analizar la causalidad entre dichas variables a través de un análisis de regresión. Nuestros resul-

tados apuntan a una causalidad unidireccional, en la que el clima organizacional es causa de las relaciones interpersonales, más no a la inversa.

Estos resultados encontrados son consistentes con otras investigaciones que señalan que el clima organizacional es causa de múltiples variables, incluyendo las relaciones sociales entre los trabajadores (Barbosa y Caporale, 2014); en tanto que se opone a los resultados de otros autores, quienes han reportado que las relaciones interpersonales son causa del clima organizacional (Silva, Santos, Rodríguez y Rojo, 2008; Ripoll y Orengo, 2004). Parece ser que, aunque ambas variables se encuentran relacionadas, el buen clima organizacional, y particularmente la dimensión de Estándares, que se avoca al énfasis que pone la gerencia a la mejora del desempeño y la fijación de metas retadoras, tiene un impacto favorable en las relaciones interpersonales (Arias, 2013a).

Asimismo, las diferentes dimensiones del clima organizacional se han relacionado moderada y positivamente con las relaciones interpersonales satisfactorias, salvo la dimensión de flexibilidad, que obtuvo una correlación moderada pero negativa ($r = -0.354$). Esto sugiere que en la medida que no haya reglas, procedimiento o prácticas innecesarias en el entorno laboral, las relaciones interpersonales serán óptimas. Es decir que, el peso que tiene la organización del trabajo en la empresa tiene un impacto significativo y directo en las relaciones humanas de los trabajadores. De ahí, que es necesario promover una organización eficiente del trabajo que se alinee con la visión - misión de la empresa, sus políticas, sus normas, su cultura organizacional y su clima organizacional.

Tabla 3. Modelo de regresión lineal

Modelo 1		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% Intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	26.715	14.182		1.884	0.064	-1.600	55.031
	Flexibilidad	-0.757	0.664	-0.175	-1.141	0.258	-2.083	0.568
	Responsabilidad	0.705	0.797	0.142	0.884	0.380	-0.886	2.295
	Estándares	2.633	1.225	0.447	2.150	0.035	0.188	5.079
	Claridad	1.130	1.075	0.222	1.051	0.297	-1.016	3.276
	Espíritu de equipo	0.227	0.975	0.055	0.233	0.816	-1.720	2.175
	Clima organizacional	-0.315	0.598	-0.250	-0.526	0.601	-1.509	0.880

VD: Relaciones interpersonales

$p = 0.000$; R corregida = 0.279

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, no se han registrado diferencias significativas entre las dimensiones del clima organizacional ni las medidas de las relaciones interpersonales en el trabajo, en función del grado de instrucción, lo cual contradice los resultados de algunos estudios que indican que mientras mayor sea el grado de instrucción de los trabajadores el clima organizacional será mejor (Guillén, Gala y Velázquez, 2000). Aunque algunos estudios señalan que las relaciones humanas en el trabajo se encuentran mediadas más que por variables sociodemográficas, por aspectos propios de la personalidad y otras variables psicológicas (Srivastava, 2006). Asimismo, otros autores mencionan que las relaciones interpersonales se relacionan más con la satisfacción laboral que con el clima organizacional (Yañez et al., 2010), ya que las relaciones interpersonales están más ligadas a los aspectos emocionales del trabajador que a los aspectos cognitivos.

Finalmente, es importante señalar que este estudio es un trabajo preliminar que requiere de mayor profundización y que no agota la compleja problemática del clima organizacional (Orbegoso, 2010). En ese sentido, es necesario realizar estudios con muestras más representativas y con diseños de investigación más rigurosos para llegar a conclusiones más contundentes, pues dada la cantidad de la muestra y la selección intencional de la empresa donde se ejecutó la investigación, es imposible generalizar los resultados. A pesar de ello, podemos señalar que tanto los factores organizacionales como sociales en la empresa son fundamentales en el comportamiento organizacional, y que las relaciones interpersonales en el trabajo merecen ser investigadas en los diversos espacios laborales de la región y el país.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Ahmad, S., y Dastgeer, G. (2014). Role of perceived P-O fit on employee commitment, employee engagement and OCB. The moderating role of organizational socialization. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 3(6), 274-286.
- [2] Alcover, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. En Gil, F. y Alcover, C. M. (comps.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza Editorial.
- [3] Arias, W. L. (2013a). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56.
- [4] Arias, W. L. (2013b). Relaciones humanas en profesores de instituciones públicas de Arequipa. *Revista de Investigación de la Universidad La Salle*, 2(1), 5-14.
- [5] Arias, W. L. y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16(51), 185-191.
- [6] Arias, W. L. y Ceballos, K. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción de la Relaciones Interpersonales en el Trabajo. *Revista de Investigación de la Universidad la Salle*, 3(1), 60-71.
- [7] Arias, W. L. y Jiménez, N. A. (2013). Relaciones humanas en mypes de Arequipa. *Contabilidad y Negocios*, 8(16), 48-60.
- [8] Arias, W. L. y Jiménez, N. A. (2016). Análisis psicométrico del Perfil Organizacional de Likert. *Revista de Psicología (Universidad Católica de Santa María)*, 13, 46-58.
- [9] Arias, W. L. y Justo, O. (2013). Satisfacción laboral en trabajadores de dos tiendas por departamento: un estudio comparativo. *Ciencia y Trabajo*, 15(47), 41-46.
- [10] Arias, W. L. y Zegarra, J. (2013). Clima organizacional, síndrome de burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa. *Revista de Psicología de la UCV*, 15(1), 37-54.
- [11] Arnold, E. y Silva, N. (2011). Perceptions of organizational communication processes in quality management. *Revista de Psicología (Pontificia Universidad Católica del Perú)*, 29(1), 153-174.
- [12] Ato, M., López, J. J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059.
- [13] Barbosa, J. R., y Caporale, M. A. (2014). Global business and private equity strategies: current challenges to labor. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 3(2), 32-38.
- [14] Boada, J., de Diego, R. y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131.
- [15] Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

- [16] Chwalibóg, E. (2010). Personality, temperament, organizational climate and organizational citizenship behavior of volunteers. *Journal of Education Culture and Society*, 5, 19-30.
- [17] Cojocar, D. N., y Stoican, C. (2010). Diagnosis of the organizational climate as mean of management of communication. *An. Inst. cerc. Ec. "Gh. Zane"*, 19, 5-26.
- [18] De Miguel, J. M., Schweiger, I., Fernández, M., y Ruíz, M. A. (2010). El efecto del grupo de pertenencia en la metarrepresentación de la organización. *Psicothema*, 22(4), 835-840.
- [19] Glomo-Narzoles, D. T. (2012). Communication Climate: Its relation to Institutional Productivity. *Asian Journal of Social Science y Humanities*, 1(4), 196-205.
- [20] Gracia, F. J., Arcos, J. L., y Caballer, A. (2000). Influencia de la presión temporal en el trabajo en grupo. *Psicothema*, 12(2), 241-246.
- [21] Gracia, F. J., Caballer, A., y Peiró, J. M. (2002). Efectos de la presión temporal sobre la cohesión grupal en diferentes tipos de tareas y diferentes canales de comunicación. *Psicothema*, 14(2), 434-439.
- [22] Guillén, C., Gala, F., y Velázquez, R. (2000). Clima organizacional. En Guillén, C. y Guill, R. (comps.), *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 164-179). Madrid: McGraw-Hill.
- [23] Guisado G., M., y Guisado T., M. (2016). Estrategia, relaciones laborales y empresas multinacionales. *Contabilidad y Negocios*, 11(21), 113-127.
- [24] Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: an empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journey*, 5(1), 9-35.
- [25] León, F. (2013). Las psicologías en el área organizacional-social en el Perú (2003-2012). *Revista de Psicología (Pontificia Universidad Católica del Perú)*, 31(2), 117-226.
- [26] Menautt, C. F., Checa, S. A., y Arias, W. L. (2016). La gratitud y la percepción de equidad en el trabajo como predictores de la motivación laboral en una agencia bancaria de Arequipa. *Revista de Psicología (Universidad Católica San Pablo)*, 6(1), 67-90.
- [27] Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- [28] Nader, M., y Castro, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología (Pontificia Universidad Católica del Perú)*, 28(2), 227-258.
- [29] Orbegoso, A. (2008). Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología (Universidad César Vallejo)*, 10(1), 137-147.
- [30] Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología (Universidad César Vallejo)*, 12(1), 347-362.
- [31] Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de universidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 1(3), 11-21.
- [32] Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CLSPC*. Lima: Cartolan.
- [33] Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links ton managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- [34] Pérez, M. P., Prieto, I. M., y Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 49-67.
- [35] Portugal, L. (2000). *Psicología social*. Arequipa: UNSA.
- [36] Pullido, C. (2003). *Clima organizacional: una medida del éxito*. Lima: Athanor.
- [37] Ripoll, P. y Orengo, V. (2004). La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de los grupos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36(2), 195-208.
- [38] Romero, J. M. (2001). Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 4(1), 17-23.
- [39] Rota, C., Reynolds, N., y Zanasi, C. (2012). The influence of organizational climate on sustainable relationships between organization and employees. The KION case

- study. *Advances in Management y Applied Economics*, 2(4), 125-140.
- [40] Salazar, C., Miranda, M., y Light, N. (2017). Extroversión e introversión en un contexto de autoridad u obediencia. *Revista de Psicología (Universidad Católica San Pablo)*, 7(2), 57-71.
- [41] Schneider, B. R., y Karcher, S. (2012). La política de las empresas en Latinoamérica: investigando sus estructuras, preferencias e influencia. *Apuntes*, 39(70), 7-28.
- [42] Sierra, V., Andrés, A., Solanas, A., y Leiva, D. (2010). Agreement in interpersonal perception as a predictor of group performance. *Psicothema*, 22(4), 848-857.
- [43] Silva, M. M., Santos, J. L., Rodríguez, E., y Rojo, C. H. (2008). *Relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- [44] Smith, P. B. (2007). Towards studies of organizational behaviour with greater local relevance. *Revista de Psicología (Pontificia Universidad Católica del Perú)*, 25(2), 177-195.
- [45] Srivastava, A. K. (2006). Organizational climate as a dependent variable. Relationship with role stress, coping strategy and personal variables. *Journal of Management Research*, 6(3), 125-136.
- [46] Srivastava, A. K. (2008). Effect of perceived work environment on employees' job behavior and organizational effectiveness. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 47-55.
- [47] Tremblay, M., y Simard, G. (2005). La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada de relaciones de reciprocidad. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 35, 67-86.
- [48] Tse, H. H. M., Dasborough, M. T., y Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal Exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
- [49] Yañez, R., Arenas, M., y Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.
- [50] Zhang, J., y Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.