



Ciencias Sociales Online

revista electrónica

ISSN 0718-1671

URL: <http://www.uvm.cl/csonline>

Email: jgibert@uvm.cl

Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile

FACTORES ORGANIZACIONALES CRÍTICOS PARA FORTALECER EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PERSONAL (1)

Critical organizational factors to enhance the strategic alignment of human resources

Loreto Marchant R.
Universidad de Viña del Mar

Palabras claves: <organizaciones, alineamiento estratégico, recursos humanos>

Key words: <organizations, strategic alignment, human resources>

Recibido: 22 Agosto 2005.

Aceptado: 27 Febrero 2006.

Loreto Marchant R.: Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal (1)

Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1 (58 - 69).

Universidad de Viña del Mar - Chile

INTRODUCCIÓN

El contexto global y las condiciones de comercio exterior en las que nuestro país se enmarca como consecuencia de los acuerdos internacionales recientemente firmados y los que vendrán, permiten augurar una serie de oportunidades y amenazas en el escenario de la empresa chilena (APEC, 2004; Eyzaguirre, 2004; PROCHILE, 2002). En palabras de Eyzaguirre (2003), para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente. Dadas la diversidad y aceleración actuales del intercambio tecnológico, cultural y de información, la posibilidad de las empresas de competir y ganarle a sus pares a través de sus ventajas en cualquiera de estos ámbitos es cada vez menor.

En la búsqueda de variables organizacionales que permitan marcar una diferencia, los expertos han concluido que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004). La idea que las personas constituyen el principal activo intangible para las organizaciones productivas se reitera majaderamente y sobrepasa hace tiempo los muros de las aulas universitarias y las publicaciones de los expertos académicos para hacerse parte del discurso de los propios empresarios, administradores, profesionales y técnicos de los más diversos ámbitos (PERCADE, 2004).

Sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema sin resolver. ¿Cómo modificar las actitudes del personal?; ¿Cómo lograr que la gente realmente trabaje en equipos?; ¿Cómo disminuir los conflictos que atentan contra la eficiencia?; ¿Cómo desarrollar liderazgos eficientes?; ¿Cómo motivar a la gente?; ¿Cómo hacer para que las intracomunicaciones sean funcionales y eficientes?; ¿Cómo lograr que las personas desarrollen un alineamiento estratégico con los objetivos de la empresa?; ¿Cómo llevar la “misión” desde el cuadro que cuelga en la pared al trabajo cotidiano de cada integrante de la empresa?... Estas y muchas otras interrogantes son necesidades frecuentes en las organizaciones. Desafortunadamente la mayoría de las veces se construye respuestas intuitivas a estas preguntas y se toma decisiones basadas en percepciones subjetivas (Robbins, 2004). Ningún químico mezclaría un reactivo con otro sin medir con exactitud las cantidades o sin un acabado conocimiento de las fórmulas. Ningún contador intentaría adivinar una cifra que le falta en su balance sin antes buscarla en sus archivos. Ningún cirujano le abriría el esternón a un paciente para intervenir sobre un órgano sin antes leer los exámenes del laboratorio. Considérese además que los elementos químicos, las operaciones contables y los procedimientos quirúrgicos, suelen tener un comportamiento bastante más conocido y predecible que el humano.

Probablemente en cualquiera de los tres ejemplos citados existe además una valoración social de la experticia de cada uno de los ámbitos de dominio profesional. Por lo tanto un músico no intenta cuadrar el balance de una empresa, un constructor civil no practica una cirugía para extirpar un órgano ni un sociólogo opera explosivos en un laboratorio. Sin embargo todos o casi todos ellos tienen una opinión sobre el comportamiento humano. Cuestión que es natural, porque todos tienen la experiencia de ser personas. Por eso es necesario diferenciar conceptualmente una opinión,

basada en la propia experiencia, de una conclusión, basada en el análisis de los datos provistos por métodos de aproximación sistemática y científica a la realidad (Kerlinger, 1988).

Si bien el comportamiento organizacional se ha definido como un campo interdisciplinario (Rodríguez, 1999; Robbins, 2004) en el que intervienen ingenieros, sociólogos, psicólogos, administradores y otros, el comportamiento humano es objeto de estudio de la ciencia llamada Psicología (Watson, 1913; Skinner, 1970; Catania, 1976; Franks 1991). La psicología, así como otras ciencias sociales, posee métodos de investigación reconocidos y válidos (Kerlinger, 1988) que le permiten observar el comportamiento de las personas y analizarlo a la luz de diversas variables asociadas al mismo, estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran (Skinner, 1970). A través del análisis descriptivo e inferencial de estas formulaciones es posible detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.

Argyris ha sido uno de los eruditos más influyentes del campo del desarrollo organizacional. Sus aportes sobre aprendizaje, razonamiento y pensamiento en la organización han tenido un enorme impacto sobre el campo. Ha investigado el comportamiento de las personas dentro de organizaciones desde comienzos de los años 50 hasta la fecha. En sus propias palabras:

“La investigación acción es terriblemente importante y necesaria no sólo para mejorar la práctica sino para el desarrollo de la ciencia. Lewin adoptó lo que él llamó el método "galileo" en comparación con el acercamiento "aristotélico". Desarrolle su hipótesis, pruébela, y considere incluso una excepción al confirmar la hipótesis. Los científicos buscan los criterios que predicen exactamente cosas y son éstos exactamente los que necesitan los médicos para saber qué intervenciones realizar y cuáles no”. (Argyris, 2003).

Otro de los precursores de la investigación en desarrollo organizacional es Schein (1982, 1989, 1995 1997). Él considera que la consultoría organizacional es una investigación-acción que toma forma de "investigación clínica". Esta idea se basa en la asunción que la organización invita y paga al consultor del DO para que le ayude y que el diagnóstico y la intervención se dirigen a facilitar un funcionamiento más sano del sistema. Schein afirma que cuando el investigador es un consultor al que se le está pagando sus servicios, los datos que se obtienen probablemente son de mejor calidad que si se tratara de investigación académica. Esto debido a que en la investigación pura el más interesado en los resultados es el propio investigador, mientras que en la investigación acción los miembros de la organización desean ayuda, por lo que serán

más proclives a revelar lo que realmente está sucediendo (Schein, 1989, 1997, 2001). Cuando una organización requiere evaluar, modificar, potenciar el comportamiento de los trabajadores, debería apoyarse en la información de un estudio profesional y válido, que le entregue datos orientadores para la toma de decisiones respecto del problema (Guizar, 2004). Desde esta perspectiva el psicólogo organizacional puede transformarse en un gran aporte para la empresa: analizando el comportamiento en el sistema organizacional, descubriendo las variables organizacionales que se relacionen con mayor fuerza con las personas y desarrollando intervenciones sobre aquellos factores que sean factibles (económica y estructuralmente) de ser intervenidos y sean relativamente permeables a la influencia de la intervención. Finalmente es posible evaluar el impacto de cualquier intervención, comparar a la organización con sí misma antes y después y, con base en los datos observados, volver a intervenir, para hacer de la evaluación y mejora un ciclo permanente, implementando así la metodología del mejoramiento continuo en los ámbitos relativos al recurso humano (Robbins, 2004) con el soporte metodológico de la ciencia aplicada.

Así, el rol del psicólogo en la empresa pasa de ser un “técnico-psicometrista” que selecciona atributos o un “facilitador-gurú” que alienta a que todos se expresen, lloren y se abracen, a ser un asesor estratégico para la toma de decisiones en la organización. Así el esfuerzo que despliegue la empresa para llevar a cabo estas aplicaciones pasa de ser un gasto a ser una inversión, que no sólo se recupera sino que genera valor (Zapata, 2004).

Por otro lado es fundamental que los psicólogos diferencien el ámbito de intervención “empresa”. Los empresarios no son los padres, que pueden y deben aceptar incondicionalmente a sus hijos. La empresa no es una fundación de beneficencia que se sostiene económicamente por la caridad de algún filántropo. La realidad de la empresa, especialmente de la pequeña y mediana empresa de nuestro país, es que nace fruto del esfuerzo de emprendedores que se arriesgan por un proyecto, con capital propio o prestado y que son capaces de generar puestos de trabajo para otros y hacer crecer la economía del país (Eyzaguirre, 2003; 2004). Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales. El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros (Robbins, 2004; Guizar, 2004; Valle Cabrera, 2004).

Un estudio sobre prácticas actuales en empresas, realizado por CRANET (2003), sobre una base de 1500 encuestas respondidas en 39 países, reveló que mantener la estrategia del recurso humano alineada con la estrategia de negocio se ha convertido un desafío para los directivos actuales (Tyson, 2004).

En un entorno tan competitivo como el actual, la empresa necesita más que nunca alcanzar resultados que le permitan mantenerse y desarrollarse. Es fundamental que

quienes la constituyen se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales. Por tanto, si la empresa realiza un diagnóstico organizacional, una detección de necesidades, una capacitación para su personal o cualquier otra actividad que tenga por objetivo fortalecer el alineamiento estratégico, lo hará con expectativas de resultados. Por lo mismo es necesario comprender que los cambios del comportamiento organizacional pueden ser menos rápidos que las expectativas del empresario, generando resultados que se observen en el mediano y largo plazo. Así mismo los efectos de “no hacer nada” cuando hay un problema con el comportamiento organizacional pueden no evidenciarse de inmediato. De hecho cuando uno de estos problemas se hace evidente para todos probablemente ya tenga pocas posibilidades de ser abordado.

Por otra parte, se cumple en la mayoría de las empresas (sino es que en todas) la premisa económica: “las necesidades son múltiples y los recursos son limitados”. Probablemente por este motivo es frecuente una práctica de ahorro mal entendido: realizar intervenciones tales como capacitaciones, cursos, talleres, rotación de puestos, o cualquier modificación estructural con la intención de provocar algún efecto en el comportamiento organizacional, sin antes hacer un adecuado diagnóstico de necesidades y problemas. Y más aún, una vez finalizada la intervención, la mayoría de las empresas no evalúa el impacto de ésta (Zapata, 2004).

Sin un adecuado diagnóstico organizacional las probabilidades que una intervención tenga el efecto esperado prácticamente están sujetas al azar. Más aún, existe la posibilidad que una vez finalizada la intervención la condición organizacional sea peor que antes, en la variable intervenida o en cualquier otra no prevista. Sin una apropiada evaluación del impacto de la intervención realizada no es posible conocer el aporte de valor post-intervención ni aislar el efecto de la variable independiente de los cientos de factores con posibilidad de actuar como variables intervinientes; tanto aquellos provenientes del entorno macroeconómico, como otros derivados del propio sistema (Zapata 2004).

Las evaluaciones de necesidades así como las evaluaciones de impacto constituyen procesos metodológicos complejos y costosos. Por lo mismo tampoco tiene sentido evaluar absolutamente todo. Parece más razonable que si la empresa desea desarrollar intervenciones que fortalezcan el comportamiento laboral funcional con sus objetivos y metas, se evalúe en aquellos factores organizacionales que se correlacionen con mayor fuerza con el comportamiento de las personas en el trabajo (Marchant, 2003).

En respuesta a lo antes señalado, durante los años 2002 y 2003, Marchant realizó un estudio en empresas de la Región de Valparaíso (Chile) con el objetivo de detectar factores organizacionales críticos respecto del comportamiento de las personas en el trabajo (Marchant, 2003). A través de un diseño transeccional descriptivo, se estudió la correlación entre dos grupos de variables, clima organizacional y deseabilidad de la conducta laboral. El primer factor era el Clima Organizacional, conformado a su vez por las siguientes dimensiones: Reconocimiento, Estilo de supervisión, Motivación a los funcionarios, Espacio y entorno físico, Coordinación funcional de las unidades, Dotación de personal, Delimitación de funciones, Reestructuración de procesos

Loreto Marchant R.: Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal (1)

Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1 (58 - 69).

Universidad de Viña del Mar - Chile

administrativos, Remuneración, Equidad, Tipo de Contrato, Perfeccionamiento, capacitación y renovación tecnológica; Instancias de convivencia y comunicación y; Preocupación por salud y problemas del personal. El segundo factor se definió como Conductas deseables de la persona en su trabajo; y Conductas no deseables de la persona en su trabajo. En ambos tipos de comportamiento se consideró la conducta motora y cognitiva del sujeto implicada en el trabajo individual, en el trabajo grupal y en resolución de problemas.

Se observó una muestra de diez empresas pequeñas y medianas de la Región de Valparaíso, de diversos rubros y giros. El comportamiento de las personas en el trabajo fue observado sistemáticamente durante ocho semanas y, posteriormente, sometido a un análisis funcional de la conducta. El clima organizacional fue evaluado a través de un cuestionario previamente sometido a las correspondientes pruebas de confiabilidad y validez. Los datos así obtenidos se analizaron estadísticamente observándose correlaciones altas y estadísticamente significativas en un 36% de los casos. Doce de las catorce dimensiones de clima estudiadas evidenciaron asociación positiva y fuerte con al menos una de las áreas de conducta.

De lo anterior pudo inferirse que: mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en la misma dirección que los objetivos organizacionales.

Si bien existían antecedentes teóricos y experimentales que apoyaban esta moción, era objetivo del estudio contar con una comprobación empírica de esta hipótesis, a partir de una observación de campo en la realidad nacional.

De las catorce dimensiones de clima estudiadas “Espacio y entorno físico” y “Reconocimiento” obtuvieron la mayor cantidad de correlaciones positivas y fuertes con el comportamiento en el trabajo y serían, por tanto, factores críticos a considerar para inducir mejoras en este último.

Resulta interesante observar cómo en la realidad de la empresa regional factores como el espacio físico, el entorno y la infraestructura con que cuentan las personas en su lugar de trabajo, resultan elementos importantes con influencia fuerte en su quehacer laboral. Herzberg (cit. Robbins, 2004) incluyó a estos elementos dentro de lo que denominó factores higiénicos o primarios y los caracterizó porque su ausencia causaba desmotivación, pero su presencia no motivaba a las personas. Tal vez esto se cumpla en países donde el desarrollo de la industria permita que todos los empleados trabajen en condiciones de espacio e infraestructura óptimas y estén habituados a ellas. Los resultados del citado estudio evidenciaron que mientras mejor era la percepción de los miembros de la empresa respecto de condiciones ambientales físicas del trabajo, tales como estructura, distribución y acondicionamiento de los

espacios físicos del trabajo, mejor era también su desempeño laboral. En este caso se observaba que los funcionarios manejaban apropiadamente los equipos y/o maquinarias, practicaban las normas de seguridad del trabajo, cumplían mejor con sus horarios, se comunicaban fluidamente con sus compañeros y jefaturas, intercambiaban información y opiniones entre ellos, y aportaban ideas y acciones concretas para enfrentar situaciones problemáticas.

El estudio concluyó además que tan importante como la satisfacción con el entorno físico y la infraestructura en el lugar de trabajo es que los empleados sientan que en la empresa se les reconoce oportunamente. Si las personas perciben que en la empresa hay reconocimiento por el trabajo bien realizado y se les recompensa por esto, en lugar de destacar sólo cuando algo sale mal, si ellos piensan que la organización les incentiva, que proporciona beneficios adecuados al trabajo realizado y da oportunidad de ascenso a quienes se desempeñan mejor y valora las capacidades individuales de cada funcionario, ellos trabajan mejor. Específicamente, en las condiciones antes señaladas, los funcionarios cumplen mejor con las normas de seguridad, con su horario de trabajo, intercambian información y opiniones con sus compañeros y están abiertos a escuchar ideas diferentes a las propias, y además aportan ideas y acciones para solucionar los problemas que se presenten.

En un segundo orden de importancia aparece la dimensión de clima “Remuneración”. Éste es otro de los que Herzberg consideró factores higiénicos o básicos y, por tanto, no motivaría la conducta de las personas. Siguiendo la misma línea argumentativa sostenida respecto del “Espacio y entorno físico”, es probable que en la realidad de la empresa regional (incluso nacional) las remuneraciones recibidas por los empleados sean insuficientes para cubrir sus necesidades personales y familiares, por lo que el factor económico continúe siendo un problema relacionado con el comportamiento de las personas. Esto implica que cuando los funcionarios perciben la remuneración recibida como apropiada para sus actividades y responsabilidades, que existe consistencia interna y externa de dichas remuneraciones y que éstas satisfacen sus necesidades de acuerdo a su nivel de vida, ellos presentan un adecuado desempeño respecto de la manipulación de equipos, practican las normas de seguridad de la empresa, cumplen con sus horarios, están abiertos a escuchar otras ideas y opiniones y aportan con sus propias ideas y acciones para resolver situaciones problemáticas.

En un tercer nivel de importancia aparece la dimensión “Estilo de supervisión”. Para los funcionarios es importante y necesaria una jefatura que brinde una supervisión flexible, respetuosa, apoyadora, que oriente técnicamente y de confianza, que demuestre interés por sus funcionarios, por conocer a las personas a su cargo, sus aspiraciones, sus necesidades, sus inquietudes y sus problemas. La supervisión se relaciona tanto con los aspectos técnicos del trabajo como también con aquellos vinculados al trabajo en equipos y al trabajo creativo. Cuando las condiciones de supervisión deseadas están dadas, los funcionarios evidencian una correcta manipulación de los equipos, practican las normas de seguridad, cumplen con sus horarios, escuchan otras ideas y opiniones y aportan acciones concretas para solucionar los problemas que se presenten.

En un cuarto nivel de importancia aparece la dimensión “Instancias de convivencia y comunicación”. Este resultado pone de manifiesto lo importante que es para las personas el que la empresa propicie un adecuado nivel de convivencia y comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas.

En un quinto nivel de importancia aparece la dimensión “Motivación a los funcionarios”. Lo anterior implica que dependiendo del grado en que el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y perciben que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral, ellos mejoran su desempeño.

El primer aporte del estudio es la identificación de los dos factores críticos con mayor probabilidad de impacto sobre el comportamiento laboral: “Reconocimiento” y “Espacio y entorno físico”. Un segundo aporte del estudio, para la empresa regional, consiste en la jerarquización de los factores del clima organizacional con mayor potencial de influencia sobre el comportamiento de las personas en el trabajo:

- i) Reconocimiento; Espacio y entorno físico
- ii) Remuneración
- iii) Estilo de supervisión
- iv) Instancias de convivencia y comunicación
- v) Motivación a los funcionarios

Esta jerarquía orienta a la empresa que se propone realizar un adecuado diagnóstico organizacional, para saber qué evaluar y por dónde comenzar a evaluar.

Finalmente, otro aporte importante para la toma de decisiones respecto del diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional, es la siguiente conclusión del estudio: cuatro de las seis dimensiones identificadas como críticas, corresponden a factores cuyo origen y potencialidad de cambio o mejora se encuentran en variables de interacción humana a la que subyacen procesos psicológicos.

Las dos restantes (“Espacio y entorno físico” y “Remuneración”) son dimensiones con implicancia psicológica, pero cuya gestión y probabilidades de modificación encuentran sustento en factores económicos que, muchas de las veces, se encuentran fuera del alcance inmediato de la empresa. Por este motivo y sin intención de restarles la importancia que merecen, se sugiere optar por las variables cuyo control y planificación estratégica parecen depender más de una intervención psicológica, lo que implicaría un menor costo y riesgos también menores para la empresa.

NOTAS

1. Aparecido originalmente en “Actualizaciones para el desarrollo organizacional”, Loreto Marchant (Editora), Ediciones Universidad Viña del Mar, 2005, Chile.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. (2003). Entrevista a Chris Argyris (por Woodell, V). Organization Development Journal, 21, N° 2; página. 67

Catania, A. Charles (1976). Investigación contemporánea en conducta operante. Ed. Trillas, México.

Chiavenato, Idalberto (1994). Administración de Recursos Humanos. Editorial Presencia. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico.

Davis, Keith; Newstrom, John (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. México.

Dolan, Shimon; Martín, Irene (2000). Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas. Gestión 2000. España.

Eyzaguirre, N. (2004). El Chile que queremos: ENADE 2004: "Quid Futurum Advenit. Lo que será..." Presentación del Ministro de Hacienda en el Encuentro Nacional de la Empresa ENADE 2004. Chile.

Eyzaguirre, N. (2003). Seminario "Responsabilidad Social Empresarial". Intervención del Ministro de Hacienda en seminario organizado por la Fundación Pro Humana y PNUD. Chile.

Franks, C. (1991). Orígenes, historia reciente, cuestiones actuales y estatus futuro de la terapia de conducta: una revisión conceptual. En V. Caballo (Ed.) Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta. Siglo XXI. Madrid. España.

French, Wendell; Bell, Cecil (1996) Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización. Prentice Hall, México.

APEC (2004). Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico <http://www.apec2004.cl>
http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/artic/20040121/pags/20040121111043.html

Goleman, Daniel (1999). La inteligencia emocional en la empresa. Vergara Editores. Buenos Aires. Argentina.

Guillén, Carlos(coordinador); Guil, Rocío (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Mc Graw Hill. España.

Guizar, Rafael (2004). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. McGraw Hill, México.

Loreto Marchant R.: Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal (1)

Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1 (58 - 69).
Universidad de Viña del Mar - Chile

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (1991). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Colombia.

Huse, E.; Bowditch, Y. (1982). El comportamiento humano en la organización. Fondo educacional interamericano S.A. Mexico.

James, L.; Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, Pág. 1106.

Katz, Daniel – Kahn, Robert L. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas (1995).

Kerlinger, F (1988). Investigación del Comportamiento. Mc Graw Hill. Mexico.

Kolb, D.; Rubin, I.; Mcintyre, J. (1993). Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico.

Lewin, K.; Lippit, R.; White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". Journal of Social Psychology, 10, Pág. 271-299.

Litwin, G.H. ; Stringer, R.A. (1966). The influence of organizational climate. Boston, Harvard Univ. Press.

Lundin, Stephen; Paul, Harry; Christensen, John (2000). Fish! La eficacia de un Equipo Radica en su Capacidad de Motivación. Editorial Empresa XXI. España.

Luthans, F. (1976) Introducción a la Administración: Un Enfoque de Contingencias. McGraw Hill. Mexico.

Marchant, Loreto. (2003). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre el comportamiento de las personas en empresas de la quinta región. Tesis de post grado. Escuela de graduados. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas Universidad de Valparaíso. Chile.

Morales, Luz; Benavides, Luis (2000). Psicología y desarrollo organizacional. Paradigmas, Revista psicológica de actualización profesional. Año 1, vol 1. Lima, Perú.

Muchinsky, Paul (1994). Psicología Aplicada al Trabajo: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Ed. Desclée de Brouwer, S.A. Bilbao, España.

Payne, R. L.; Pugh, D. S. (1976) Organizational structure and climate. En M.D. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

Peiró, J.M. (1990). Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas. PPU, España.

Peiró, J. M. (1995) Psicología de la Organización. Vol. I y II. Madrid: UNED.

Loreto Marchant R.: Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal (1)

Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1 (58 - 69).

Universidad de Viña del Mar - Chile

PERCADE (2004). Síntesis XVI Simposio Internacional. Puntos de Encuentro: Personas, Empresa y Trabajo. Santiago, Chile.

PROCHILE (2002) Tratado de libre comercio Chile-Estados Unidos ¿de qué se trata? . Dirección general de relaciones económicas internacionales. Gobierno de Chile. Chile.

Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico.

Rodrigues, Aroldo. (1976). Psicología social. Trillas. México.

Rodríguez, Andrés (coordinador) (1999). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Editorial Pirámide. Madrid, España.

Rodríguez, Darío (1998). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Rodríguez, Darío (1995). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Schein, Edgar. H. (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall, Mexico.

Schein, E.H. (1989). Organization development: Science, technology or philosophy? MIT Sloan School of Management Working Paper, 3065-89-BPS.

Schein, E.H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same? Journal of Managerial Psychology, 10 (6), 14-19.

Schein, E.H. (1997). Organizational learning: What is new? In R.A. Rahim, R.T.

Schein, E.H. (2001). Clinical inquiry/ research. In P. Reason, & H. Bradbury, Handbook of action research London: Sage, pp. 228-237

Schneider, B.; Snyder, R.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. Journal of applied psychology, 60, Pág. 318-319.

Silva, M (1992). El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención. PPU. Barcelona, España.

Skinner, B. F. (1970). Ciencia y Conducta Humana (una psicología científica). Ed. Fontenella, Barcelona, España.

Tyson, Sh. (2004). Synchronyze your Strategies. Human Resources. Nov. 25,1.

Valle Cabrera, Ramón. (2004). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Pearson Prentice Hall. España.

Watson, James. (1913). Psychology as the behaviorist views it. Psychological Review, XX, 158-177.

Loreto Marchant R.: Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal (1)

Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1 (58 - 69).

Universidad de Viña del Mar - Chile

Werther, William; Davis, Keith (1999). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill. México.

Zapata, Roberto. (2004). Medición del Impacto de la Capacitación en la Empresa (ROI). Apuntes del Curso impartido por Chilecapacita en Octubre 2004, Santiago, Chile.