

Clima organizacional y su importancia dentro del sistema de gestión de calidad¹

Paola Andrea Plata Pacheco²

Claudia Johanna Casallas Larrotta³

Yenni Viviana Duque Orozco (asesora)

Resumen

Implementar un enfoque hacia el cliente en una organización implica que los integrantes de estas se enfrentaran a cambios “radicales” y esto influenciara la manera en que perciben el ambiente de la organización, es por esta razón necesario establecer características del clima organizacional que sean en cierta medida controlables y permitan establecer y mantener el sistema de calidad en la organización. El presente documento es una revisión bibliográfica de conceptos relacionados a los sistemas de gestión de calidad y el clima organizacional. Entre las características esenciales a tener en cuenta a la hora de modificar o adaptar el clima organizacional a un sistema de calidad para que este se mantenga en el tiempo son: Aprendizaje continuo, Trabajo de Equipo, Liderazgo y Comunicación.

Palabras Clave: capital humano, clima organizacional, cultura organizacional, gestión de la calidad total, sistema de gestión de la calidad.

1. Introducción

Para Vega, Arévalo, et al (2006) hablar de clima organizacional esta estrechamente relacionado con diferentes procesos tales como la productividad, eficiencia, eficacia y calidad siendo estos criterios lo que posibilitan un óptimo desarrollo organizacional. Teniendo esto en cuenta el presente documento busca realizar una aproximación a los componentes básicos que se desarrollan en el clima organizacional durante el proceso de

¹ Documento resultado de revisión crítica de literatura en el área de Gestión de la Calidad de la carrera administración de empresas séptimo semestre, Universidad Militar Nueva Granada.

² Estudiante del programa de Administración de empresas, Universidad Militar Nueva Granada Correo electrónico u2202044@unimilitar.edu.co

³ Estudiante del programa de Administración de empresas, Universidad Militar Nueva Granada Correo electrónico: clahoj@hotmail.com

establecimiento y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones.

Entender el clima organizacional dentro del sistema de calidad debe permitir realizar un diagnóstico de cómo se ha visto afectada la productividad y eficiencia de la empresa, desde el punto de vista de la implementación de un sistema de gestión de la calidad ya que como menciona Charon L (2007) es un sistema que en su orientación hacia la búsqueda de ventajas en el uso de recursos asegura “que todo el personal conozca lo que tiene que hacer y cuando lo debe hacer, previniendo errores durante la ejecución de procesos de elaboración de los productos y generación de servicios, garantizando la repetición de los procesos, permitiendo el rastreo de los productos defectuosos que hayan sido objetivo de quejas y reclamaciones”.

El documento parte realizando una revisión conceptual de algunos de los principales sistemas de gestión de calidad, seguidamente establece diversas definiciones de clima organizacional para de esta manera desarrollar en la segunda parte del documento una aproximación a como dentro de sistemas de calidad como la ISO 9000, SixSigma y TQM se tiene en cuenta el clima organizacional, y finalmente, determinar de esta manera características comunes entre estos sistemas en relación a la gestión del clima organizacional de una empresa que se enfrenta un cambio organizacional para incluir un enfoque hacia el cliente mediante procesos de satisfacción de requisitos.

2. Conceptualización

De acuerdo a la norma ISO 9001, un sistema de gestión de la calidad es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad. Por otro lado, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio y de como estas repercuten en el comportamiento laboral. (Salldoval & Caraveo, 2004, pág. 72).

2.1. Sistemas de gestión de la calidad

“Calidad es el grado en que un conjunto de características de un producto cumple con los requisitos, y desde el punto de vista del cliente significa proveer a los clientes externos e internos de productos y servicios innovadores que satisfagan plenamente sus requisitos” - Rank Xerox

De acuerdo a Aburto (1998, p. 15; citado por Santiago, 2008) “Es esencial hacer los mejores esfuerzos, pero desafortunadamente, éstos por sí solos, no logran el objetivo”. Tales esfuerzos para que sean efectivos requieren de la orientación que los encamine en la

dirección correcta. Una manera de lograrlo, es desarrollando un SGC adecuado a las necesidades de la empresa.

Para Ruiz-Canela (2004, p. 6) la calidad tiene “impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente”. Así, el sistema de calidad hace que las actividades que se desarrollen se realizan bien a la primera vez de llevarlas a cabo y no se produzcan errores. Ruiz- Canela (2004, p. 7) nuevamente menciona que “la calidad se basa, junto con la rentabilidad del negocio, en la satisfacción del cliente, el cual cobra un papel esencial en la negociación y excelencia permanente en todas y cada una de las acciones de la empresa”. Ya que, con tantos factores involucrados en la administración de la calidad que exigen a las empresas el cumplimiento de las demandas del mercado, que resulta esencial que una compañía.

En la norma ISO 9001:2008 se busca enfatizar en la importancia para la organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia en los procesos que son necesarios para el sistema de la gestión de la calidad, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización centrándose en las mejoras del desempeño.(ISO/TC 176/SC mayo 2001)

De acuerdo a la definición se sistema de gestión de calidad mencionada anteriormente y de acuerdo a la noma ISO 9001. Un sistema de gestión de la calidad es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad, por ende es importante que en la empresa todo el recurso humano trabaje orientado hacia la calidad, y la dirección debe disponer medios e instalaciones adecuados para realizar las labores dado que el sistema también debe prever y regular la relación con los proveedores, colaboradores y medios materiales necesarios para las actividad, en el SGC se debe tener encuentra que todos los procesos que se hagan dentro de la empresa deben quedar perfectamente documentados y si todo el personal cumple y aplica los procesos como está reflejado en el sistema, se consigue que la producción de bienes y servicios de la empresa tenga forma estandarizada y una homogeneidad de resultados mejorando la eficacia.

En cuanto a Six sigma, esta metodología guía a la empresa hacia el objeto que supone cometer el menor número de errores en todas sus actividades, desde elaborar las órdenes de compra hasta por ejemplo, la fabricación, eliminando los errores de calidad lo antes posible. (Navarrete, 2001) Este sistema de gestión de calidad requiere entonces valores como el control y la responsabilidad por parte del empleado para alcanzar los niveles requeridos en los indicadores que controlan cada actividad, además este sistema también establece una relación entre personal que de acuerdo a sus competencias y asignaciones tiene diversos niveles para interactuar dentro del sistema de calidad.

De acuerdo a la gestión de calidad total conocida como TQM-“total quality management”, es básicamente una “filosofía” empresarial que se basa en la búsqueda de la satisfacción del cliente, Scherkenbanch (citado en Saez, 2002) afirma que “el proceso empresarial comienza con el cliente, de hecho si no se comienza con el cliente, lo normal es que termine de repente con el cliente” por lo tanto el TQM implica mucho más que desear los buenos días, implica una actitud por parte de toda la compañía orientada a proporcionar valor a productos y servicios destinados al consumidor. (Saez, 2002)

La implementación del sistema de gestión de calidad dentro de la organización genera un sinnúmero de utilidades y beneficios porque permite identificar los requisitos y exigencias de los clientes, midiéndose en el grado de satisfacción, lo que permite fijar objetivos comerciales y desarrollar nuevos productos, por eso es de vital importancia que los productos y servicios sigan estándares de calidad que permitan conocer al cliente y sus exigencias y de esta manera mejorar sus expectativas y fidealización.

2.2 Concepto de clima organizacional

Para comprender el concepto de clima organizacional se debe pasar del interés tradicional por los problemas de la satisfacción del trabajo, la moral laboral y el desempeño organizacional, a considerar la organización dentro de un contexto ambiental en donde los comportamientos individuales y grupales, son la base para medir el potencial de un buen clima, entendido como un ambiente laboral en donde se logra la mayor satisfacción de los miembros de una organización, mejorando la ejecución de las tareas, permitiendo una comunicación abierta y fluida que favorece los procesos de interacción interpersonal, grupal y organizacional (Vega, Arévalo, et al, 2006)

A continuación se presenta la tabla 1 con 5 de las definiciones más recurrentes sobre el concepto de clima organizacional:

Tabla 1. Conceptos de Clima Organizacional

AUTOR	CONCEPTO
<i>Chiavenato (1990)</i>	El clima organizacional es el <i>medio interno y la atmósfera de una organización</i> . Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. <i>Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.</i>
<i>Reichers y Schneider (1990)</i>	El clima organizacional es un grupo de <i>percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente</i> , en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
<i>Brunet (1987)</i>	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los <i>valores, actitudes u opiniones personales de los empleados</i> , y las

	variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización
<i>Dessler (1979)</i>	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de <i>estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.</i>
<i>Forehand y Gilmer (1964)</i>	<i>El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.</i>

Fuentes: Modificado por las Autoras, Vega, Arévalo et.Al, (2006)

De estos conceptos se puede definir un perfil del clima organizacional:

- ✓ Es el entorno que limita y contiene a los empleados de una organización.
- ✓ Tiene un efecto sobre la productividad de los empleados.
- ✓ Se componen de percepciones, lo cual lo hace un factor intangible y subjetivo de la organización.
- ✓ Incluye los valores, percepciones y opiniones de los individuos.
- ✓ El liderazgo, las recompensas y la estructura son aspectos controlables por la organización que tienen impacto significativo en el clima organizacional.
- ✓ El clima organizacional determina la identidad informal de la organización,

El clima organizacional se percibe de diferentes formas dentro de la organización y más si se enfoca en un sistema de gestión de calidad , dado que cada uno percibe como relevantes distintos estímulos, en pocas palabras lo que se quiere lograr es que las diferencia sean mínimas y para eso se debe hacer la medición del clima organizacional.

Cuando una organización busca diagnosticar el clima organizacional debe reconocer cuáles son las dimensiones y los niveles de análisis para así establecer los objetivos que se deben perseguir para lograr un mejor desempeño que se refleje en la eficiencia eficacia y efectividad de los procesos. El clima organizacional se ve afectado por cuatro dimensiones que condicionan a los agentes vinculados, estas son la autonomía e independencia de las personas, las exigencias que cada procesos determina, la estructura organizacional que afecta directamente las responsabilidades sobre otros y hacia otros; las recompensas, motivadores, las relaciones de comunicación y estímulos. (Formaselet, 2005)

Calvo (2004) define el clima organizacional en función de tres variables: Percepciones y comportamientos, aspectos culturales de la organización y aspectos externos, juntos conforman el clima que “condiciona el día a día de de los miembros de la organización”. Esta definición de clima organizacional a partir de tres variables hace necesaria la distinción

del concepto de clima y cultura organizacional, que Moran & Volkwein (1992, citado por Lin & Madu et. Al, 1999) determina al decir que el clima organización es la percepción compartida acerca de las condiciones de la organización, mientras que la cultura son las asunciones y valores compartidas por un grupo de miembros.

En el grafico 1 se amplía la visión de los componentes que influyen en el clima organizacional y su interacción dentro de la organización.

Ilustración 1. Componentes del clima organizacional.



Fuente: Adaptado por las autoras de (Calvo, 2004; Formaselct, 2005)

3. Clima organizacional y SGC de la calidad

“La efectividad de una organización depende de el comportamiento de las personas dentro de la organización, y del contexto organizacional que ellas crean”

Ostroff (1993, citado por Lin & Madu et. Al, 1999)

Como se estableció anteriormente el principal objetivo de los sistemas de gestión de la Calidad es lograr implementar procesos de mejora continua que tengan un impacto positivo en como la organización satisface plenamente y constantemente los requerimientos del cliente frente a un producto o servicio prestado. De acuerdo a Calvo (2004), medir “la temperatura” de la organización es un factor clave ya que es un indicador de como la relación “empresa-producto-empleado-cliente” tienen efectos sobre la gestión de la mejora continua; Sears Roebuck (2000, citado por Calvo, 2004) demuestra esta relación con un ejemplo en el cual determina que “por cada 5 puntos de mejora en el clima organizacional de los puntos de venta, la satisfacción de los clientes crece un 1.3%, y los ingresos un 0,5%”.

Esta relación directa entre mejora en el clima laboral y mejora en la calidad del productos/servicio e incremento de los ingresos justifica el análisis conjunto de clima laboral con los sistemas de gestión de calidad. Sin embargo, el clima organizacional al ser un intangible no es fácilmente modificable cuando se pretenden incluir nuevos valores en la organización para orientarla hacia los objetivos de calidad, adicionalmente controlar el clima organización se complica al entenderlo como la percepción personal del empleado en cuanto al ambiente de trabajo.(De Feo y Barnard, 2004 ; Calvo, 2004) Algunas de las percepciones tanto positivas como negativas de este proceso las menciona Beer (2003) como se observa en la tabla 2.

Tabla 2 Percepciones de establecer un sistema de Gestión de Calidad

<i>Percepciones Positivas que se deben difundir</i>	<i>Percepciones Negativas que necesitan de motivación y recompensas</i>
Incrementar las competencias para trabajar con menores niveles de error.	Seguir procesos estandarizados.
El enfoque hacia el cliente (interno/externo) aumenta la satisfacción de requisitos o menores precios.	Incremento de Control y pérdida de “libertad”
Integración de todos los niveles de la organización en un proceso de aprendizaje y mejora continúa.	Aumento de las responsabilidades de los empleados

Fuente: Adaptado por las autoras de Beer, 2003.

Cuando se revisa que dicen los sistemas de calidad entorno a la “modificación” o “adaptación” que el clima organizacional debe tener al entrar en un proceso de gestión de la calidad se encuentra que la norma ISO 9001:2008 en los requisitos 5.5.3, 6.2 y 6.4 hace referencia a la comunicación, recursos humanos y ambiente de trabajo respectivamente, estos tres factores tienen una relación directa con el clima laboral ya que son factores inherentes a el comportamiento organizacional. Por otro lado dentro de la estrategia del six

sigma la clave está en comprender a la organización como un ente que aprende, de acuerdo a Meade (citada por De Feo y Barnard, 2004) los empleados integran nuevos valores a su cultura organizacional a medida que experimentan con las recompensas y reconocen las ventajas que esta nueva orientación ofrece. Complementario a esto, Beer (2003) afirma que para establecer un sistema de TQM sostenible en el largo plazo, es necesario que desde la alta dirección hasta los niveles operativos se promueva un proceso de aprendizaje organizacional, de manera que todo el personal se encamine y se comprometa con la creación de una cultura en Calidad Total para el mejoramiento continuo.

En esta medida, un factor clave del clima organizacional en la organización sería la comunicación, factor que se recalca en la norma ISO 9001 en el requisito 5.5.3 como responsabilidad directa de la alta dirección. Concluyendo así que al inicio del proceso es vital para la organización que aprende un sistema de gestión de Calidad contar con información adecuada proveniente de los directivos para darle que se promueva eficazmente la “toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización” como lo establece el requisito 5.5.2 literal c de la norma ISO 9000:2008, complementando a la norma ISO 9001; 2008, Beer (2003) afirma que la comunicación si bien es vital, no puede ser solo de arriba hacia abajo, sino es un proceso tanto de transferencia de información como de retroalimentación, experiencia de ello es que de acuerdo a diversos estudios, sistemas como TQM, han fallado porque los directivos han olvidado de evaluarse a ellos mismos mediante retroalimentación con sus empleados. (Beer et al, 1990; Zbaracki, 1998; citado en Beer, 2003)

Empero, el proceso de comunicación no garantiza que la organización apropie el sistema de gestión de la calidad dentro de su clima organizacional, pues esta “integración” se da en el muy largo plazo, como se definió anteriormente, cuanto los aspectos del clima organizacional dependan de la persona como un ente singular y su interacción con la organización plural. Para agilizar este proceso De Feo y Barnard, (2004), resaltan el trabajo del líder y su influencia en el comportamiento de sus seguidores.

Seis sigma se caracteriza si bien por su control estadístico orientado a los “zero” errores, como por su vinculación en equipos de trabajo que a pesar de estar jerarquizados, cumplen el propósito de crear un sistema de liderazgo “en equipo” para la gestión de la calidad y la gestión del clima laboral ya que permite establecer valores y relaciones de cooperación en vez de competencia, pues para De Feo y Barnard (2004), un aspecto de la mejora radical (en la que está implícito el “cambio radical”) es “lograr que otros te sigan” y esto se logra mediante un estilo de liderazgo “participativo en contraposición a un estilo autoritario”.

Dentro de la ISO 9001: 2008 el rol de líder es asignado a un representante de la alta dirección, para darle autoridad sobre los procesos, dentro del seis sigma, la orientación de liderazgo se da en dos etapas, la asignación de roles, y la conformación de equipos

facilitando la toma de decisiones “colaborativa” y la alta participación del empleado. Beer (2003), complementa la visión de seis sigma, afirmando que para implementar un sistema de gestión de calidad se deben crear grupos multi- funcionales (diversas áreas) y multi niveles, dinamizando la estructura jerárquica de la organización y permitiendo la participación activa de los principios del sistema en todos los niveles y por ende afectando directamente las percepciones del empleado frente a la implementación de un sistema de gestión de calidad. Beer (2003) también advierte, y esto se refleja en la norma ISO 9001:2008, que no se debe entonces descuidar el proceso y simplemente “dejar hacer” sino que la alta dirección debe estar presente y al mando del liderazgo general del proceso.

Finalmente las personas dentro de la organización son el componente determinante en la modificación/adaptación del sistema de gestión de calidad dentro del clima organizacional. Sin embargo la actitud y el comportamiento de las personas no son fácilmente controlables por lo tanto la organización que desee posicionar al sistema de gestión de la calidad en la mente del empleado para que se vea reflejado en sus acciones y productividad, deberá tener en cuenta factores como la estructura organizacional, las relaciones de comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo. Se realizó una revisión bibliografía mediante la consulta de libros y de diversos artículos científicos seleccionados mediante bases de datos como Redalyc, Dialnet y Proquest.

4. Conclusiones y resultados

Los Sistemas de Gestión de la Calidad tiene un impacto sobre el clima organizacional porque proporcionan un gran número de beneficios para el recurso humano y la productividad de la empresa a de más de proponer soluciones a los problemas más relevantes a través de un plan de mejora, que asegure el éxito, y por establecerse como una herramienta al servicio de la voluntad de cambio real de una organización lo cual se asocia a la cultura organizacional.

La ventajas que se tiene al alinear el clima organizacional con SGC es mayor eficacia eficiencia y efectividad en los procesos manteniendo la mejora continua dentro del recurso humano para que se vea reflejado en la productividad. La inclusión del SGC produce un flujo planificado en el clima con dependencia de la precepción por parte de sus miembros, induciendo a que los individuo tomen determinados comportamientos, incidiendo en la actividades de la organización y por tanto en el sentido de pertenecía, la calidad de los servicios que se prestan a si como la efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social en el desempeño de la organización.

De acuerdo a Salazar et al (2009) el clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas e implementado la calidad en cada paso que den en el futuro para mantener políticas que persigan altos estándares de productividad y “zero” defectos.

Las siguientes características del clima organizacional buscan dar una orientación básica para incluir la propuesta de sistema de gestión de la calidad al ambiente de la organización:

- 1. Comunicación:** Es la primera etapa para difundir nuevos valores que se busca se integren a la cultura organizacional y modifiquen a su vez al clima organizacional, este debe ser un proceso multidireccional y no solo “caudal”. La alta dirección debe establecer los procesos de comunicación y retroalimentación adecuados para promover las ventajas de imprimir un sistema de gestión de calidad, no solo orientado a la satisfacción del cliente tanto interno como externo gracias a la mejora continua en los procesos. (Calvo, 2004; De Feo y Barnard, 2004; ISO 9001:2008; Beer, 2003)
- 2. Liderazgo y trabajo en equipo:** Es vital para inducir a la organización al cambio, el liderazgo debe ser tanto de la alta dirección, como un proceso de empoderamiento mediante la conformación de grupos de diversas áreas y de diversos niveles para que se permita interactuar con la nueva orientación hacia la calidad de manera más directa y así influir en el clima organizacional de la organización en general. No basta con que la alta dirección este comprometida al 100% con la gestión de calidad ni que solo el nivel operativo la lleve a cabo, puesto que esto resulta en diversas percepciones y afecta como el empleado de diversos niveles ve el ambiente que genera el cambio en el sistema. (Calvo, 2004; De Feo y Barnard, 2004; ISO 9001:2008; Beer, 2003)
- 3. Proceso de aprendizaje organizacional:** Es el método mediante el cual la organización va a lograr el “cambio radical” para incluir dentro del clima organizacional variables como la productividad, efectividad, calidad. Este proceso debe ser continuo y los resultados se ven en el largo plazo, requiere también que sea promovido por la alta dirección para darle una orientación estratégica y que cubra todos los niveles organizacionales. (Calvo, 2004; De Feo y Barnard, 2004; Beer, 2003)

5. Bibliografía

- Beer, M. (2003). *Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role Of Management Quality And Implications For Leading A TQM Transformation*. El 16 De Febrero De 2011. <http://search.proquest.com/docview/198112773?accountid=30799>
- Calvo, N. (2004). *La Importancia De Detectar La Temperatura Del Aire: Análisis Del Clima Organizacional Como Instrumento De Mejora Empresarial*. Recuperado El 13 De Febrero De 2011, De <http://Dialnet.Unirioja.Es/Servlet/Articulo?Codigo=967498>
- Charón, L. (2007). *Importancia De La Cultura Organizacional Para El Desarrollo Del Sistema De Gestión De La Calidad*. . Recuperado El 11 De Febrero De 2011, De <http://Redalyc.Uaemex.Mx/Redalyc/Src/Inicio/Artpdfred.Jsp?Icve=181315033009>
- De Feo, J. y Barnard, W. (2004) *Mas allá de seis sigma*. McGraw Hill: España
- FormaSelect (2004), Área: Gestión y Dirección Integrada de Personal. I Módulo: Clima laboral. Recuperado el 26 De Marzo De 2011 de <http://www.formaselect.com/master/Master-en-Direccion-y-Administracion-de-Empresas/Clima-laboral.pdf>
- Lin, C., Madu, C. N., & Kuei, C. H. (1999). *The Association Between Organizational Climate And Quality Management Practices: An Empirical Study On Small- And Medium-Sized Manufacturing Companies In Taiwan*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 10(6), 863. Recuperado El 16 De Febrero De 2011, De <http://Search.Proquest.Com/Docview/219818213?Accountid=30799>
- Luria, G. (2008). *Controlling For Quality: Climate, Leadership, And Behavior*. *The Quality Management Journal*, 15(1), 27. Recuperado El 16 De Febrero De 2011, De <http://Search.Proquest.Com/Docview/213592590>
- Navarrete (2001) *gestión de la calidad*, McGraw-Hill
- Perdomo, J. (2009) “Innovación y Gestiona de Recursos Humanos enfocada en la Calidad Total” en Perdomo, J. (Eds.) *Gestión del a calidad total e innovación. Serie tesis Doctorales*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Ruiz-Canela, J (2007).*La Gestión Por Calidad Total En La Empresa Moderna*. Alfa omega Ra-Ma.
- Saez y Vacas (2002) *Otras herramientas de gestión: TQM, comparación como BPR y critica de ambas, universidad complutense* S.A. <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/7%20-TQM.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima Y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales En La Productividad Laboral*. Recuperado El 13 De Febrero De 2011, De [Http://Dialnet.Unirioja.Es/Servlet/Articulo?Codigo=3168564](http://Dialnet.Unirioja.Es/Servlet/Articulo?Codigo=3168564)
- Salldoval & Caraveo (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional* recuperado el 26 de marzo de 2011.http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

Santiago, L (2008) *La Importancia De Los Sistemas De Gestión De Calidad En Empresas Agrícola*, recuperado el 26 de marzo del 2011. <http://www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/RosaLeonorSantiagoCarrillo.pdf>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). *Panorama Sobre Los Estudios De Clima Organizacional En Bogotá (1994 - 2005)*. Recuperado El 13 De Febrero De 2011, De <http://Dialnet.Unirioja.Es/Servlet/Articulo?Codigo=2285849>