

## **Una aproximación conceptual al Clima Laboral desde la perspectiva de la Empresa Familiar[1]**

**Angel José Olaz Capitán**

**Pilar Ortiz García**

**Universidad de Murcia**

### **Resumen**

Esta comunicación pretende realizar una aproximación al concepto de clima laboral en el ámbito de la empresa familiar.

Debido a las especiales singularidades - a través de las cuales es posible contemplar y caracterizar el clima de una organización - y a las particulares variables que en ella concurren, desde un punto de vista cultural y de gestión en los recursos humanos, la familia se convierte por méritos propios en elemento vertebrador del análisis.

A través de este trabajo se pretende identificar los elementos clave explicativos de su realidad y, en segundo término, establecer un conjunto de reflexiones y recomendaciones acerca de cuáles pueden ser los elementos que ayudaría a potenciar un buen clima laboral en la empresa familiar.

### **Palabras Clave**

Comportamiento Organizativo, Cultura Organizativa, Recursos Humanos, Valores.

### **Algunas cuestiones previas**

Tendríamos que remontarnos hasta hace casi un siglo, más concretamente a 1924, cuando los estudios de Elthon Mayo, en la planta de Hawthorne, perteneciente a la Western Electric Co., permitieran ver y, de algún modo, estudiar el clima de trabajo y, en consecuencia, el estado emocional de las personas junto a los resultados productivos esperados.

El que fuera iniciador de la llamada Escuela de Relaciones Humanas, comienza a hablar del bienestar productivo y del impacto que determinados visiones, actitudes y comportamientos tienen en la organización y cómo no en las personas.

Algo más tarde, al final de la década de los años 30, se recogen las primeras alusiones al término de clima organizacional, si bien desde una perspectiva psicologista, en los trabajos de Lewin et al. (1939).

Fleishman (1953) retoma esta interpretación y habla del concepto de clima, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica. Desde entonces y prácticamente

hasta la fecha actual, distintos investigadores – fundamentalmente profesores del ámbito universitario - se han acercado al siempre interesante mundo del clima laboral y no han sido menores los intentos por intentar caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la preeminencia de un modelo explicativo global.

En el ámbito de la empresa familiar los estudios realizados hasta el momento, no son tan numerosos como los habidos en otros espacios, de ahí el motivo por el que esta comunicación pretende señalar y difundir aquéllas de mayor peso explicativo.

### **Dificultades asociadas a la definición del constructo**

No siempre es tarea sencilla, desde un punto de vista formal, enunciar constructos y menos aún intentarlo cuando la subjetividad, de igual modo que se hace imprescindible, se convierte también en rémora conceptual a la explicación que se pretende.

El clima laboral no es una excepción. En la actualidad, y casi 70 años después de que comenzara a caracterizarse y a intentar su formalización, no existe un grado de consenso sobre una definición al uso (Parker et al., 2003).

En general, el clima laboral puede entenderse como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y como la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, que intentan racionalizar las sensaciones experimentadas por los individuos en el desarrollo de sus actividades asociadas al entorno del trabajo (Patterson et al. 2005).

Esta falta de concreción hace que existan una diversidad de términos tales como clima organizacional (Salgado et al. 1996) o clima psicológico (Tordera et al. 2007) sin olvidar el denominado clima laboral como conceptos convergentes.

Por todo ello y con independencia del modo en que sea designado, parece razonable abundar en una serie de rasgos identificativos:

- Es un conjunto de variables situacionales de distinta naturaleza, que pueden ir variando en el transcurso del tiempo, afectando no siempre de igual modo a todos los miembros de la comunidad laboral.

- Es el resultado de un proceso generalmente “fraguado” en el tiempo y que suele estar influido por las propias inercias culturales de la organización (creencias, comportamientos, valores, visión y códigos éticos).

- Desde un punto de vista funcional, puede considerarse, al menos en un principio, como una variable dependiente de otros elementos con los que interactúa tales como: La comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo - por citar sólo algunos - que pueden ir cambiando su peso explicativo en diferentes instantes temporales.

- El clima laboral puede convertirse en variable independiente de otros aspectos relacionados: Nivel desempeño, productividad y desarrollo organizativo entre otros. Esta perspectiva unida a la anterior convierte al clima en efecto y causa a la vez de cuantas relaciones puedan establecerse en un mapa de categorías.

- Es un fenómeno exterior al individuo, que cada uno percibe de una particular manera y que una vez interiorizado se proyecta sobre el resto de las personas que conforman el grupo y la organización en su conjunto.

- Está determinado en su mayor parte por las características, conductas, actitudes, aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la organización.

- El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción - insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macropercepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micropercepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general.

De manera más intuitiva, el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización.

### **Una aproximación al significado del clima laboral**

Al principio de la década del pasado siglo, Lewin (1951) indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización.

Haciendo una interpretación de Argyris (1957) se sobreentiende que si uno de los elementos más destacados de la organización es la cultura, también el clima organizativo se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo. Otro elemento importante en su análisis estriba en la relación de conflicto entre el sistema e individuo, al entender que el individuo al querer satisfacer sus necesidades entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autonomía y autorrealización personal no siempre es coincidente con la severidad que de facto exige la organización al intentar homogeneizar comportamientos individuales.

Al hilo de estas argumentaciones Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en señalar que el clima laboral es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores - como referencia cultural - se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los com-

portamientos y acciones de los individuos.

James y Jones (1974) apuestan por una definición en la que el clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse clima psicológico, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos.

Precisamente Campbell (1976) - hablando de comportamientos - señala que el clima organizacional es variable dependiente e independiente de la estructura organizativa y de todos aquellos diferentes procesos generados en la organización que, a la postre, terminan redefiniendo y dibujando los comportamientos de los trabajadores.

Otros autores como Dessler (1979) conciben el clima como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que deconstruyen el significado inicial otorgado al clima.

Flippo (1984), en tono didáctico, relaciona el clima laboral con el meteorológico, aseverando que este constructo se refiere a las condiciones ergonómico - ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización.

Brunet (1987) en un intento por sistematizar una pluralidad de enfoques, señala que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros y que debido a su especial naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Nuevamente el clima puede entenderse como causa y efecto del modo en que se comporta la organización, según anticipó Campbell (1976).

Ya en la década de los años noventa, Reichers y Schneider (1990) aprecian que el clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En este sentido, la incorporación de los elementos informales resulta de especial interés en la comprensión del fenómeno, ya que no todo es racionalmente cuantificable ni clasificable como se quisiera en un principio.

Para otros autores clima y cultura son dos cuestiones relacionadas. Mientras que el clima es expresión de la personalidad de la organización - que según Robbins (1990) puede ser "medida" en grados de temperatura - la cultura permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Siguiendo el esquema didáctico de Flippo (1984), Chiavenato (1990) sugiere que el clima organizacional se constituye en expresión de la atmósfera organizativa. De entre los elementos que ayudan a su comprensión como son: Las políticas, reglamentos, los estilos

de liderazgo y la etapa de la vida del negocio, por citar sólo algunos, no resulta trivial, ni mucho menos el papel del componente tecnológico.

Álvarez (1992) enfatiza en la idea del ambiente y de cómo éste, sea favorable o no, para los miembros de la organización, terminará repercutiendo en la definición del concepto de clima y, por extensión, impulsando en mayor o menor medida el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

De nuevo y moviéndonos en el terreno de las sensaciones y de la interpretación subjetiva, Peiró (1995) indica que el clima organizacional está conectado con ese mundo dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, motivo por el que – siempre desde nuestra apreciación personal – no siempre la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización.

Silva (1996) define tres coordenadas en su intento por definir el significado del clima laboral en atención a sus principales protagonistas: La persona, los grupos y la organización, testigo que Olaz (2009a; 2009b) recoge y amplía en su formulación teórica.

### **El Clima en el contexto de la empresa familiar**

Como ya se ha señalado anteriormente, la literatura ha sido pródiga en el análisis relacional del clima en otros ámbitos, aunque no tanto con estudios específicos en el contexto de la empresa familiar.

Las razones por las que no es fácil localizar estudios de naturaleza teórica pueden deberse a diferentes aspectos, entre los que cabría mencionar el interés “macro” de los investigadores por fundamentar los grandes ejes de la investigación en el ámbito de organizaciones complejas; la presunción de que el “mal clima” es más evidente en organizaciones de gran tamaño y, posiblemente, también a un grado de sensibilidad menor por parte del empresario familiar hacia estas cuestiones, además de la creencia de que con los conocimientos del negocio siempre pueden atajarse cualquier disfunción existente en esta materia.

Sin embargo, la oportunidad del estudio del clima en las empresas familiares está justificada por la alta posibilidad de factores de conflicto derivados de su propia naturaleza. El hecho de ser el resultado de la simbiosis de dos sistemas, la familia y la empresa, a veces con culturas y sistemas de valores contrapuestos, convierte a estas organizaciones en un idóneo “laboratorio” para el análisis de la resolución de situaciones y conflictos en los que el clima es un excelente barómetro. En este sentido, son importantes los estudios que relacionan una mala influencia familiar sobre la empresa (Schulze et al. 2001).

De la misma forma, en un sentido positivo, los activos de una empresa familiar, como el compromiso familia - empresa, la preocupación por su destino o el orgullo y satisfacción con el negocio, elementos muy importantes a la hora de analizar el clima organizativo, especialmente su relación con la satisfacción laboral. No obstante, no son tan claros los efectos de la familia sobre el clima y los resultados en la empresa familiar

(Habbershon y Williams, 1999; Nicholson, 2005) ni existen claras evidencias empíricas para apoyar esta posición (Nicholson y Björnberg, 2004).

Hechas estas consideraciones, entre los aspectos que con más frecuencia se relaciona el estudio del clima laboral, destaca especialmente el que lo relaciona con la satisfacción en el puesto de trabajo (Locke 1976; Schneider y Bartlett, 1978; Brunet 1987). Las razones que justifican esta conexión se basan en como el clima global de la organización repercute en el grado de satisfacción que experimenta el individuo en el puesto, así como la satisfacción en dicho puesto puede incidir en la percepción y construcción del clima laboral.

Otra de las relaciones que se hace patente a la hora de relacionar el clima laboral con otras categorías, es la que conecta directamente con la idea de los estilos de dirección. En este sentido, no deben olvidarse los estudios de Likert (1967) al proponer una teoría orientada al diagnóstico organizacional basada en variables causales, intermedias y finales dando lugar cuatro tipos de clima distintivos: autoritario - explotador, autoritario - paternalista, consultivo y participativo.

No son menos importantes otros estudios relacionados con los anteriores que correlacionan clima y liderazgo (Pritchard, y Karasick 1973; Likert y Likert 1976; Schein 1985; Goleman 2000; Stringer 2002), ya que de igual modo que los estilos de liderazgo pueden ejercer una importante influencia sobre el clima organizativo, es altamente probable que el clima repercuta en los estilos de dirección existentes. En este sentido, la variable clima, ha sido especialmente olvidada en el estudio del liderazgo en la empresa familiar, especialmente centrado en aspectos relacionados con la forma de ejercer la dirección atendiendo al ciclo de vida de la empresa familiar, o cuestiones como los procesos de sucesión (Gallo, 1995).

Existen también otras vías de análisis igualmente singulares que vinculan el clima con el desempeño individual (Day y Bedeian, 1991), el grado de involucración en el trabajo (Brown y Leigh, 1996) y productividad (Anderson y West, 1998; Young y Parker, 1999), hasta el establecimiento de una vinculación entre el clima y los resultados empresariales (Morrison, 1997, Bernhard et al. 2000 y Riordan et al. 2000) y con la implantación de la tecnología (Klein y Sorra, 1996).

Una de las conexiones que con más frecuencia se observan en la literatura revisada, es la que relaciona el clima laboral con la cultura organizativa. Una primera conexión entre el clima y la cultura, viene de la necesidad de captar metodológicamente lo que algunos autores denominaron el "clima colectivo" (Joyce y Slocum, 1984). En esta línea de trabajo otros autores (González – Roma y Peiró, 1999) señalan que ya no se trata de insistir en la percepción individual de la "atmósfera" organizativa, sino de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es este "clima colectivo"; un clima que refleja también un determinado contexto social: el de la organización.

Más tarde otros autores (Ortiz y Olaz, 2009) relacionan el concepto de clima organizativo como expresión de la cultura organizativa y, más concretamente examinando esta

relación en el ámbito de la empresa familiar (Ortiz, Olaz y Carrasco, 2009). Estas investigaciones muestran la relación positiva que se establece entre el clima y la cultura en la organización, dado que, con frecuencia, el clima es el mejor síntoma de la coherencia - existente o no- entre los valores culturales y las prácticas en la empresa familiar.

Como ya se ha comentado anteriormente, el estudio del clima laboral se ha caracterizado por contextualizarse en el conjunto de las organizaciones, sin que de un modo específico se hayan prologado del mismo modo estudios concretos en el ámbito de la empresa familiar, ahora bien, no estaría de más finalizar estas reflexiones sin hacer alusión al concepto de clima ético del trabajo, al entender que en el ámbito de lo familiar adquiere una especial resonancia, al entenderse este término (Victor y Cullen, 1988) como una característica general de una organización afectando a una amplia gama de acciones y decisiones. En este contexto, el clima “informa” e influye en los miembros de la organización acerca de lo que cada persona puede hacer y lo que debe hacer con relación a los demás, algo que no escapa a la realidad del clima ético en el contexto familiar (Belak, 2009).

Es indudable que el clima familiar desempeña un papel fundamental en la explicación de estilo del negocio, el desarrollo de la cultura y los resultados de éste. Pese a ello, existe un déficit de atención sobre la psicología familiar y los mecanismos por los cuales el clima familiar influye en la empresa o la literatura psicométrica sobre la psicología de la familia, no es claramente concluyente.

En un intento de dilucidar con precisión estos procesos desde una perspectiva sistémica, Björnberg y Nicholson (2007) definen el clima familiar como la percepción individual y colectiva que tienen los miembros de una familia con respecto a su familia de origen y su familia extensa, teniendo en cuenta dimensiones tales como la comunicación abierta, la adaptabilidad, la autoridad intergeneracional, la atención a las necesidades intergeneracionales, la cohesión emocional y la cohesión cognitiva. En este estudio, los autores consideran el clima como un recurso potencial e “inimitable” de la empresa familiar.

## **Reflexiones y conclusiones finales**

No siempre es tarea sencilla explicar el clima laboral de una organización y más todavía en un contexto tan singular como el de la empresa familiar, donde de forma paralela a los criterios estrictamente empresariales se desarrollan otra serie de aspectos emocionales y hasta quizás “irracionales”, cuando las decisiones pueden estar influidas por componentes afectivos.

En este sentido, si existen problemas de “toxicidad” en el ambiente, es el momento de ver cuándo actuar con buenas prácticas que, si no pueden evitar, al menos pueden paliar o dificultar la existencia de un clima laboral deteriorado.

Sin que las siguientes recomendaciones puedan entenderse como una lista exhaustiva – tampoco se pretende – de “buenas prácticas”, éstas pueden considerarse como un guión orientado a determinadas actuaciones propiciatorias de un clima, cuanto menos,

adecuado. Son las siguientes:

Realización de una Auditoría Sociocultural de la organización identificando de forma precisa la misión, visión y valores que componen el particular universo que da existencia, sentido y orientación a todos sus miembros.

Desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Corporativa en correspondencia con programas de comunicación interna y externa, inspirado en valores, códigos éticos y comportamientos enfocados al desarrollo organizacional.

Adecuación de políticas de comunicación interna que permitan la adquisición, estimulación y desarrollo competencial de los miembros de la comunidad laboral.

Reingeniería y racionalización de procesos, tareas y actividades, buscando una optimización eficiente de los recursos humanos y técnicos, junto a una objetivación, programación y seguimiento de acciones en materia de selección, formación y desarrollo de recursos humanos.

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo, reequilibrando posibles desviaciones mediante programas de formación y desarrollo directivo, basados en la gestión por competencias y, en su caso, reubicación de profesionales en puestos más adaptados a sus niveles competenciales.

- Desarrollo de sistemas de entrenamiento de capacidades directivas y habilidades sociales como coaching, mentoring y tutoring en un contexto focalizado al crecimiento personal del individuo.

- Gestión de Equipos de Alto Rendimiento (E.A.R.), enfatizando en programas de actuación concretos destinados al desarrollo específico de la comunicación, motivación, negociación y liderazgo.

Así pues -y en contra de lo que inicialmente pudiera parecer-, aún queda mucho por analizar, interpretar y comprender en el siempre apasionante mundo de la investigación del clima laboral donde el “ambiente” y la “atmósfera” se construyen y transforman consciente y/o inconscientemente a la organización, el grupo de trabajo y, por supuesto, a su bien máspreciado, el individuo.

## **Bibliografía**

ALVAREZ, G. (1992), “El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes” , en *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 - 2): 25-50.

ANDERSON, N. y WEST, M. (1998), “Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory”, en *Journal of Organizational*



*Behavior*, 19 (3): 235-258.

ARGYRIS, C. (1957), *Personality and organization*, New York, Harper and Row.

BELAK, J. (2009), *Valores fundamentales, la cultura y el clima ético en la familia frente a la no familia*. Conferencia Internacional sobre gestión, empresa y benchmarking (Documentos de trabajo), Budapest, 5 y 6 de junio.

BERNHARDT, K.; DONTU, N. y KENNET, P. (2000), "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", en *Journal of Business Research*, 47 (2): 161-171.

BJÖRNBERG, A., y NICHOLSON, N. (2007), *The Family Climate Scales - Development of a new measure for use in Family Business Research* en *Family Business Review*, 10: 229-246.

BROWN, S. P. y LEIGH, T. W. (1996), "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance", en *Journal of Applied Psychology*, 81 (4): 358-368.

BRUNET, L. (1987), *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, Trillas.

CAMPBELL, J. (1976), "Psychometric theory" , en Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand Mc Nally.

CHIAVENATO, I. (1990), *Administración de recursos humanos*, México, McGraw - Hill.

DAY, D. y BEDEIAN, A.G. (1991), "Work Climate and type a status as predictors of a job satisfaction: A test of the international perspective" en *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25 (4): 444-461.

DESSLER, G. (1979), *Organización y administración, enfoque situacional*, México, Prentice Hall Internacional.

FLEISHMAN, Edwin A. (1953), "Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior" en *Personnel Psychology*, 6: 205-222.

FLIPPO, E. (1984), *Personnel management*, New York, McGraw - Hill.

GALLO, M. A. (1995), *Empresa Familiar, Texto y Casos*, Madrid, Praxis.

Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results" en *Harvard Business Review*, 78 (2): 78-90.

GONZALEZ - ROMA, V. y PEIRO, J. (1999), "Clima en las organizaciones laborales

y en los equipos de trabajo” en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2 - 3): 269-285.

HABBERSHON, T. G. y WILLIAMS, M. L. (1999), “A resourcebased framework for assessing the strategic advantages of family firms” en *Family Business Review*, 12: 1-25.

JAMES, L. & JONES, A. (1974), “Organizational climate: A review of theory research” en *Psychological Bulletin*, 20, 1393 - 1402.

JOYCE, W. y SLOCUM, J. (1984), “Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations” en *Academy of management journal*, 27: 721-742.

KLEIN, K. y SORRA, J.S. (1996), “The challenge of innovation implementation” en *Academy of Management Review*, 21 (4): 1055-1088.

LEWIN, K. (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper and Row.

LEWIN, K., LIPPIT, R. y WHITE, R. K. (1939), “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates” en *Journal of Social Psychology*, 10: 271 - 299.

LIKERT, R. (1967), *The human organization*, New York, McGraw - Hill.

LIKERT, R. y LIKERT, J. (1976), *New Ways of Managing Conflict*, New York, McGraw - Hill.

LOCKE, E. A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction” en Dunnette M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand Mc Nally.

MORRISON, D. L.; UPTON, D. M. y CORDERY, J. (1997), “Organizational Climate and Skill Utilization”, *Paper presented to the 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis, MI.

OLAZ, A. (2009a), “Propuesta de un Modelo de Análisis del Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias” en GALLEGO, S y GOMEZ, M. (Coords.), *Igualdad, Desarrollo y Cooperación*, Toledo: Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá).

(2009b), “Diseño de un Modelo de Valoración Cuantitativo de Procesos del Clima Laboral en la Gestión de Recursos Humanos” en *Capital Humano*, 230: 92-96.

ORTIZ, P. y OLAZ, A. (2009), “Conexiones entre cultura organizativa y clima laboral: Aproximación a un modelo de auditoría sociolaboral de recursos humanos”, *Ponencia realizada en el VII International Workshop on HRM, New Scenarios in Human Resource Management*, Murcia.

ORTIZ, P.; OLAZ, A. y Carrasco, A. (2009), "Clima y cultura en la empresa familiar" en MONREAL, J.; SANCHEZ, G.; MEROÑO, A. y SABATER, R. (Coords.), *La Gestión de las Empresas Familiares*, Madrid, Thomson Reuters.

NICHOLSON, N. (2005), *Towards an evolutionary theory of kinship and family business*. Working paper, London, London Business School.

NICHOLSON, N. y BJÖRNBERG, A. (2004), Evolutionary psychology and the family firm: structure, culture and performance en Tomaselli, S. y MELIN, L. (Eds.), *Family firms in the wind of change*, Lausanne: Research Forum Proceedings, IFERA. The Family Climate Scales.

PARKER, C.P.; BALTES, B.B.; YOUNG, S.A.; HUFF, J.W.; ALTMANN, R.A.; LACOST H.A. y ROBERTS, J.E. (2003), "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta – analytic review" en *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (4): 389-416.

PACE, C. (1968), "The concept of organizational climate" en Tagiuri, R. & Litwin, G. (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

PATTERSON, M.G.; WEST, M.A.; SHACKLETON, V.J.; DAWSON, J.F.; LAWTHON, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D.L. y WALLACE, A.M. (2005), "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation" en *Journal of Organizational Behavior*, 26: 379-408.

PEIRO, J. M. (1995), *Psicología de la organización*, Madrid, Torán.

PRITCHARD, R. P. y KARASICK, B. W. (1973), "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction" en *Organizational behavior and human performance*, 9: 126-146.

REICHERS, A. y Schneider, B. (1990). "Climate and culture: An evolution constructs" en Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey - Bass.

RIORDAN, C.; ROBERT J.; VANDENBERG, R.J. y RICHARDSON H. A. (2005). "Employee involvement climate and organizational effectiveness", en *Human Resource Management*, 44: 471-488.

ROBBINS, S. (1990), *Organizational theory*, México, Prentice Hall.

SALGADO, J.F.; REMENEIRO, C. y IGLESIAS, M. (1996), "Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME" en *Psicothema*, 8 (2): 329-335.

SCHEIN, E.M. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Londres: Jossey - Bass.

SCHNEIDER, B. y BARTLETT, C. J. (1968), "Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development" en *Personnel psychology*, 21: 447-455.

SILVA, M. (1996), *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*, Madrid, EUB.

SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. y BUCHHOLTZ, A. K. (2001), "Agency relationships in family firms: Theory and evidence" en *Organization Science*, 12: 99-116.

STRINGER, R. (2002), *Leadership and Organizational Climate*, New Jersey, Prentice Hall.

TAGIURI, R. (1968), "The concept of Organizational Climate" en TAGIURI, R. y LITWIN, G. H. (Eds.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.

TORDERA, N.; PEIRO, J.M.; RAMOS, J. y GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2007), "La calidad del intercambio líder – miembro (LMX) y el clima psicológico: Un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas" en *Psicología*, 21 (1): 59-81.

VICTOR, B. y CULLEN, J. B. (1988), "The organizational bases of ethical work climates" en *Administrative Science Quarterly*, 33 (1): 101-125.

YOUNG, S. A. y PARKER, C. P. (1999), "Predicting collective climates: Assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership" en *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 7: 1199-1218.

[1] Este estudio ha sido financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación a través del proyecto CSO2010 - 17761.