

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL

JOSE LUIS PEREIRA BARON

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL

JOSE LUIS PEREIRA BARON

**Monografía para optar por el título de especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Agoto de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García –Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Luis Fernando Romero Suárez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbolt

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado está dedicado a Dios, como principio de todas las cosas, a mi familia por ser un apoyo incondicional en todo momento de vida personal y educativa, y a mis docentes quienes me han transmitido sus diversos conocimientos para lograr mis metas personales y profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a Dios por darme salud en todo momento y las capacidades otorgadas, a mi familia por ser un apoyo incondicional en todo momento de vida personal y educativa, y a mis docentes quienes me han transmitido sus diversos conocimientos para lograr mis metas personales y profesionales. A la Doctora María Eugenia Villa Camacho por ser mi guía en este proceso de especialización brindándome su apoyo y sus conocimientos.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	13
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.JUSTIFICACION	15
3.ANTECEDENTES	16
4.DELIMITACION	18
5.MARCO TEORICO	19
6.DISEÑO METODOLÓGICO	20
7.RELACIÓN INTERPERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN	21
8.ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD	22
9.ELEMENTOS IDÓNEOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	23
10.CONCLUSIONES	24
BIBLIOGRAFIA	25

GLOSARIO

PRODUCTIVIDAD: “Capacidad o nivel de producción por unidad”¹.

ESPECIALISTA: “Profesional de cualquier disciplina que ha cursado un programa de Especialización en cualquier Institución de Educación Superior del país. Para este caso, en la Universidad de América”².

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: “Proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible”³.

AUSENTISMO: “El concepto alude a la inasistencia de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función”⁴.

¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.PRODUCTIVIDAD. [sitio web]. Madrid. ES. Sec. Diccionario de la lengua española. [Consultado.10. julio. 2019]. Disponible en <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=productividad>

² MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE COLOMBIA. Especialista. [Sitio web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. Glosario. [Consultado.10.Julio.2019]. Disponible en. <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-55247.html>

³ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Gestión por Competencias. [sitio web]. Madrid. Es. Sec. ConocimientoAEC. [Consultado.10.Julio.2019]. Disponible en <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-competencias>

⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Ausentismo. [sitio web]. Madrid. ES. Sec. Diccionario de la lengua española. [Consultado.10.julio.2019]. Disponible en <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=ausentismo>

RESUMEN

El Este trabajo de grado se presenta el análisis del en que consta el Clima laboral en ala organizaciones y como este influye en la productivas de cada una de las áreas de la empresa y su repercusión directa o indirecta en las metas y objetivos tanto corporativos como individuales.

Posteriormente se presenta el análisis de los elementos idóneos de clima laboral con los que debe contar una empresa para que el rendimiento de sus colaboradores sea el esperado, o inclusive supere las expectativas organizacionales.

Se establece como el clima laboral es un elemento que potencializa el desempeño laboral, ya que las personas en un ambiente en cual se sientan cómodos y a gusto pueden plasmar todo su conocimiento y experiencia a la labor ejecutada.

Palabras claves: productividad, especialista, competencias.

ABSTRAC

The interest of organizations to handle good standards of quality, efficiency in their processes, efficiency and productivity; It has led them to analyze what factors influence their processes which affect these indicators, through quality management systems to quantify these advances and the continuous fulfillment of goals and objectives, reaching the conclusion that Human Talent is present in all of them, and it is of vital importance, for any process.

That said, it is clear argument as to why in recent years there has been a strong emphasis and a large number of studies on Human Talent Management, reaching conclusions each of them very successful, as they are able to link people with a important and sufficient academic degree for the position, with adequate experience, that can be linked to the core of the company easily, and the interest of this project is to contextualize the organizational climate as a fundamental factor in each of the company's employees is a motivational element influencing the fulfillment of organizational and personal objectives.

Keyword. productivity, specialist, skills.

INTRODUCCIÓN

El interés de las organizaciones por manejar buenos estándares de calidad, eficiencia en sus procesos, eficacia y productividad; los ha llevado a analizar qué factores influyen en sus procesos los cuales afecten estos indicadores, mediante los sistemas de gestión de calidad para poder cuantificar estos avances y el continuo cumplimiento de las metas y objetivos, llegando a la conclusión que el Talento Humano está presente en todos ellos, y es de vital importancia, para cualquier proceso.

Dicho esto, es claro argumento del por qué en los últimos años se ha hecho un fuerte énfasis y una gran cantidad de estudios sobre la Gestión del Talento Humano, llegando a conclusiones cada uno de ellos muy acertadas, como lo son lograr vincular personas con un grado académico importante y suficiente para el cargo, con experiencia adecuada, que se logren vincular con el Core de la empresa fácilmente, y el interés del presente proyecto es contextualizar el clima organizacional como factor fundamental en cada uno de los colaboradores de la empresa es un elemento motivacional influyente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar el clima organizacional idóneo para una organización con el fin de potencializar el desempeño mantener los estándares de calidad y mejora continua.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar los factores internos y externos que influyen en el estado anímico de los trabajadores y su relación interpersonal en la organización.
- Analizar como el comportamiento de las personas influye en la eficiencia y eficacia de la organización.
- Determinar los elementos del clima organizacional idóneos para una empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El comportamiento humano a través del tiempo está identificado como la respuesta que tiene el individuo a su entorno, y este tendrá una gran consecuencia en su estado anímico, y lo hace actuar de diferentes formas, lo cual nos lleva a cuestionarnos si es el entorno el apropiado en una organización, para que sus colaboradores se sientan a gusto en ellas y actúen de la manera esperada por los directivos.

Uno de los principales factores de estrés que presentan los trabajadores en sus puestos de trabajo es por la forma en como los líderes, directivos o jefes directos, dictan las directrices de cómo desarrollar su trabajo, en algunas ocasiones es por no saber cómo tratar a las personas, por eso el estado anímico de los trabajadores también tiene inicio en terceros, si es un buen líder, sabe cómo compartir sus ideas y que sus colaboradores se sientan a gusto realizando su labor, mejorando el clima organizacional desde un punto de origen específico del mismo.

Todas estas actitudes y comportamiento de los colaboradores puede ser tan fuerte en determinado momento de la empresa que puede forjar la forma de actuar y de cómo es vista la empresa en el ámbito laboral colectivo, por esta razón es de vital importancia prestar atención para así tener un clima laboral adecuado.

Como consecuencia de esto, surgen las siguientes preguntas, ¿Cuál es clima organizacional idóneo para la empresa? ; De la cual se desglosa ¿cómo lograrlo?

2. JUSTIFICACION

El ser humano desde sus inicios ha desarrollado capacidades de relacionarse con otros individuos para sus diferentes actividades, y se ha establecido que al trabajar en conjunto se logran mejores resultados, más fácil, más rápido y con un menor esfuerzo individual para lograr un mismo fin común, y esto es de vital importancia en la organizaciones aplicarlo de la mejor manera.

El trabajo en equipo nos abre la puerta a trazar un objetivo conjunto, a través de metas individuales, donde son importantes estos logros individuales, pero donde se encuentra el reto de esto, es al momento de sincronizar todos estos esfuerzos para lograr el mismo fin, es importante la buena relación en el grupo, y de un liderazgo contundente.

Cabe anotar, que el clima organizacional no solo es la relación entre las personas, existen factores internos los cuales influyen en el estado anímico de las personas; dentro de estos se encuentran elementos como la ergonomía, antropometría, condiciones ambientales correctas del puesto de trabajo, condiciones de seguridad adecuadas.

Existen también factores externos que generan impacto en el clima organizacional y es la vida privada, familiar de cada persona, que es muchas ocasiones estos problemas trascienden del hogar a la empresa, citando un ejemplo para aclarar mejor este ámbito, es en caso de una la cual tiene una fuerte discusión en la casa, antes de dirigirse a trabajar, la persona no llegara con la mejor actitud a su puesto de trabajo, incluso inconvenientes en el transporte.

3. ANTECEDENTES

En un principio las industrias y las organizaciones estaban enfocadas en realizar sus procesos con eficiencia y eficacia, en su afán de ser cada día más grandes y dominar el mercado de ser posible en su totalidad, cuando comenzó el proceso de la revolución industrial, con un gran avance tecnológico que es la máquina de vapor, muchos autores han intentado dilucidar cuál fue su creador, pero esta ha tenido muchos avances de y mejoras a través del tiempo.

El modo de vida de las personas también se modificó drásticamente, ya que antes de los años 1600 o 1700 la economía era principalmente rural, la agricultura, ganadería, y así era el modo de vida de las personas, al enfrentarse al nuevo sistema de la industrialización, se fueron creando nuevos puestos de trabajo, nueva forma de vivir, las personas y las sociedades se fueron concentrando alrededor de las industrias, donde existía una gran demanda de personas para trabajar en ellas.

Los procesos por estos años eran netamente mecánicos, con grandes máquinas, y esto produjo de los dueños de estas empresas se enfocaran en el puesto de trabajo, las personas eran vistas como “una máquina más” en la cual no se tenía en cuenta su estado anímico, su bienestar laboral, preocupación por su seguridad, entre algunos otros aspectos.

Como consecuencia de esto se produjo gran cantidad de accidentes, atrapamientos, quemaduras, cortadas, hasta la muerte de los mismos trabajadores, ya que la seguridad y salud en el trabajo por estos años era inexistente, y la seguridad social aún más, las leyes protegían en gran medida a las compañías y no a los trabajadores, por su aporte económico al gobierno.

Expuesto esto, grandes autores, empresarios, filósofos, empezaron a notar el gran potencial que tienen las personas en las organizaciones, y como estas pueden afectar significativamente el rendimiento de un proceso, ya sea positiva o negativamente.

Dando como consecuencia de este nuevo enfoque, que si se mantiene un clima organizacional adecuado, se genera en todas las personas al interior de la empresa un compromiso, y sentido de pertenencia con la empresa importante, lo cual modifica drásticamente y se hace de manera correcta positivamente, la productividad en la empresa, y se puede empezar a hablar del concepto de ganar ganar en las organizaciones por parte de todos los miembros de la red jerárquica de la empresa.

Figura 1. Definiciones clima organizacional algunos autores a través del tiempo.

Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Díaz e Iral, 1997; Marchan y Pérez, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.	Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.	Dessler, 1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Mesa y Pardo, 2004.

Fuente VEGA, Diana. et.al. Panorama sobre los estudios de clima organizacional Bogotá, Colombia. (1994-2005). En: Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. [Google Académico]. Bogotá D.C. julio-diciembre. Vol. 02 Nro. 02. 2006. P.332. ISSN: 1794-9998 [Consultado 05, abril 2019]. Archivo en pdf. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

4. DELIMITACION

La delimitación de este trabajo de grado de Clima Organizacional, es determinar cómo influye y afecta, de manera altamente significativa el rendimiento individual de cada miembro de la empresa, generando una consecuencia inmediata con las personas que se relaciona directamente, y una afectación posterior, con las personas que no se relaciona directamente, pero que hacen parte de la organización.

Una vez determinada la afectación del clima organizacional en el desempeño de la empresa y el cumplimiento de los objetivos, empresariales y personales, es como lograr el clima organizacional idóneo, con el fin de no solo cumplir dichos objetivos, si no, generar una cultura organizacional en la cual la proyección de mejora continua, y planteamiento de nuevo objetivos sea cada vez más ambiciosa, y tener como vehículo para lograr tal fin el clima organizacional correcto para lograrlo.

5. MARCO TEORICO

Como lo exponen los autores Dr. Julio César Casales⁵, Lie. Yanelis Ortega Malagón, Lie. María Dolores Romillo Rodríguez en su artículo, en cual se resalta la importancia en la precepción del clima laboral en este caso en un sector puntual el cual es el financiero, donde se tienen en cuenta muchas variables que afectan el desempeño de cada persona, es preciso establecer que no por que dos personas tengan la misma preparación académica podrán desempeñar el mismo cargo de igual forma.

Por esta razón existen una clasificación de puestos de trabajo en cuales cada cargo tiene un perfil específico, y este se tendrá que poner en manos de la persona más idónea posible, se toman en cuenta aspectos como sexo (de ser necesario que el trabajo lo requiera por alguna razón en especial), variables geográficas como cercanía a la empresa, teniendo en cuenta que muchas veces un clúster industrial es creado para apoyar una comunidad específica, en el cual por exigencia de normas del mismo, se requiere este aspecto, la contratación de personas del sector, teniendo en cuenta todos los stakeholders de la empresa.

⁵CASALES, J. et.al. [Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Financiera]. La Habana. Cuba. Revista Cubana de Psicología.[Google Académico]. La Habana. Vol. XVII, Nro. 3, pág. 288-296. [Consultado. 14. Mayo. 2019]. Archivo PDF. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/317267266_Clima_Organizacional_y_Fluctuacion_Labora_l_en_una_Institucion_Financiera

6. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con lo expuesto por Diana Vega⁶ en su artículo científico Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá se analizó adecuadamente la manera de como la interrelación de la personas ha teniendo un impacto en los aspectos internos y externos de una organización los cuales forjan el clima organizacional de una compañía, se consultaron varios artículos científicos, principalmente en Colombia, para lograr un panorama más objetivo con relación al tema, lo anterior, es que el clima organizacional va en función de la idiosincrasia de cada región, ya que esta es muy propia, y tiene gran diversidad.

Se consultó en el artículo de Segredo⁷ para continuar con la idea del actuar de la población de occidente en el mundo, nos puede brindar un acercamiento un poco más global del clima organizacional en otros países. En este caso uno de los más documentados es Cuba con un artículo científico muy acertado el cual es Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.

⁶ VEGA, Diana. et.al. Panorama sobre los estudios de clima organizacional Bogotá, Colombia. (1994-2005). En: Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. [Google Académico]. Bogotá D.C. julio-diciembre. Vol. 02 Nro. 02. 2006. ISSN: 1794-9998 [Consultado 05, abril 2019]. Archivo en pdf. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

⁷ SEGREDO PÉREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. En Revista Cubana de Salud Pública. [Google Académico]. La Habana. Cuba. Vol. 39. Nro. 02. Año 2013. Página 385-393. ISSN 0864-3466. La Habana. Cuba. [Consultado. 20. Mayo. 2019]. Archivo pdf. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.

7. RELACIÓN INTERPERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN

Es preciso hacer énfasis en los diversos comportamientos humanos, y su relación directa con su entorno, lo cuales son modificados en gran medida por este, dicho esto, se puede exponer que si una persona se encuentra en un ambiente, adecuado para el trabajo, con la seguridad requerida para su labor, y si se trabaja en una cooperación en equipo, y una tolerancia adecuada hacia los demás, es de aclarar, que todos los seres humanos son diferentes, por lo tanto, para la correcta convivencia, se requiere siempre un nivel de tolerancia, hacia actitudes o comportamientos de los demás, de esta manera manteniendo el clima laboral adecuado, y que no se vea afectado, y llegado este nivel comprensión y entendimiento, seguido se podría tomar una actitud de mejora, para que ese factor que en algún momento incomoda, no vuelva a ocurrir, mitigarlo lo más posible.

En este trabajo de grado, hago énfasis en este primer análisis, por el motivo de que, en las empres son muy pocas las opciones de elegir nuestro equipo de trabajo, puedo que son entornos cambiantes, ya sea porque nos incorporamos a una compañía y ya cuenta con su personal establecido, y entramos en una etapa de mejora continua. Podemos determinar el clima organizacional como factor clave y central para el buen desarrollo de las actividades en una organización como lo podemos evidenciar en la figura 2.

8. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD

El comportamiento organizacional tiene su origen a nivel individual, en donde este se ve afectado por factores internos o externos al ámbito laboral, y las actitudes que cada miembro tome frente a estos factores, crearan un ambiente grupal, en las diferentes áreas de la empresa, y su afectación de las mismas escalara a un nivel organizacional, en donde dependiendo si estas actitudes son positivas o negativas, afectaran de manera directa el desempeño de toda la organización.

El factor humano esta presente en todos los procesos de las organizaciones, ya sea que esta desarrolle sus actividades de una manera netamente manual, o se encuentre altamente automatizada, ya que las dos requieren una supervisión humana para su correcto funcionamiento, por esto es de vital importancia prestar atención en cómo se están comportando las personas en su ambiente laboral.

Ya que su motivación y satisfacción en el trabajo puede ser un potencializador de sus capacidades y con esto desarrollar sus actividades de una mejor manera, aumentando la productividad en la empresa.

Como consecuencia fundamental de este comportamiento organizacional y su impacto en la empresa, es de aclarar, que existen varias partes beneficiadas con esto, como la persona directamente implicada en primera medida, la empresa como consecuencia inmediata de sus actitudes y toda la comunidad en general, en donde contarán con personas motivadas en su ambiente laboral y felices y una empresa generadora de empleo y oportunidades para la sociedad.

9. ELEMENTOS IDÓNEOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En aras de que la organización cuente con un excelente clima laboral para el desarrollo idóneo de todas sus actividades se debe contar con factores básicos, que son de gran importancia e influencia cuando se logran interrelacionar para crear entre sí un solo comportamiento, y actitudes frente a la empresa y a los miembros de ella.

En primera instancia se debe contar con autonomía emocional, la cual consiste en que la persona no se deje influenciar negativamente de su alrededor, ya que por sí misma puede tener un buen comportamiento y actitud frente al trabajo y su círculo principal de relación.

Es importante tener las actividades a desarrollar en la empresa lo suficientemente claras, mediante las descripción de cargos y manual de funciones, para manejar con los colaboradores de la mejor manera, la presión que toda actividad tiene, ya sea en términos de tiempo o cantidad, por citar algunos, ya que esta presión puede variar en cada organización según sea su actividad.

Ya que la presión es uno de los principales factores que afectan el estado anímico de las personas, y tiene una relación directa con la productividad, ya que puede generar falta de interés en las personas por las actividades.

La retroalimentación, toma gran importancia al momento de generar escucha en las personas, y comprensión en su entorno, ya que si se habla al interior de la compañía, se pueden encontrar oportunidades de mejora, y con esto se logra una mejora continua en el ambiente laboral con estos básicos, pero muy importantes elementos.

En la siguiente figura se puede observar la relación que tiene los diferentes elementos clave en el clima organizacional, para lograr el desempeño idóneo en una empresa.

10.CONCLUSIONES

La identificación del clima organizacional en una empresa es de suma importancia, para que los trabajadores se sientan a gusto desempeñando su labor, y de esta manera potenciar sus conocimientos, y mejorar la productividad en la empresa, esto se puede lograr realizando una inclusión adecuada de los mismos en la empresa en todas sus actividades y fortalecer su sentido de pertenencia.

Siendo diferentes los factores que influyen en el estado anímico de las personas, es de suma importancia separar cada uno de estos aspectos de su vida para que ninguno se vea afectador por el otro de manera negativa. Y lograr un buen desempeño es todos estos.

Es de suma importancia que en la Gerencia del Talento Humano, este apoyada por una persona profesional en Psicología, y de esta manera lograr mejores resultados en la felicidad de los colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, Guillermo. La Percepción de La Organización. [Clave para la Comprensión del Comportamiento del Individuo en La Organización] Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. Caracas. Venezuela. 26. Septiembre. 2013. [Consultado 13. Mayo. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1009>>

BERNAL GONZÁLEZ, Idolina. Et. Al. [El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud diseño de un modelo teórico Estudios Gerenciales]. Cali. Colombia. Revista Estudios Gerenciales. [Google Academico]. Cali. vol. 31. Nro. 134. Pag 8 – 19. ISSN 0123-5923 [Consultado 15. Mayo. 2019]. Archivo pdf. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>

CASALES, J. et.al. [Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Financiera]. La Habana. Cuba. Revista Cubana de Psicología.[Google Académico]. La Habana. Vol. XVII, Nro. 3, pág. 288-296. [Consultado. 14. Mayo. 2019]. Archivo PDF. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/317267266_Clima_Organizacional_y_Fluctuacion_Laboral_en_una_Institucion_Financiera

SEGREDO PÉREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. En Revista Cubana de Salud Pública. [Google Académico]. La Habana. Cuba. Vol. 39. Nro. 02. Año 2013. Página 385-393. ISSN 0864-3466. La Habana. Cuba. [Consultado. 20. Mayo. 2019]. Archivo pdf. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.

VEGA, Diana. et.al. Panorama sobre los estudios de clima organizacional Bogotá, Colombia. (1994-2005). En: Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. [Google Académico]. Bogotá D.C. julio-diciembre. Vol. 02 Nro. 02. 2006. ISSN: 1794-9998 [Consultado 05, abril 2019]. Archivo en pdf. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Del cargo a la competencia. Bogotá. D.C. En Artículos de Revistas Institucionales - Grupo Centro de Investigación en Competitividad de las Organizaciones. [Fundacion Universidad de America Lumieres Revista de Investigacion]. Bogota D.C. Vol. 03. Nro. 02. Año 2010 [Consultado.10.Mayo.2019]. Archivo pdf. Disponible en. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/795>