



## CLIMA ORGANIZACIONAL

**DETERMINANTE PARA EL ÉXITO DE SU  
NEGOCIO**

**MARTHA CECILIA SABALA MORENO**

**Magíster en Psicología. Énfasis en Organizacional y del Trabajo**

**Especialista en Procesos Psicosociales para la Efectividad**

**Organizacional**

**Psicóloga**

**Universidad del Valle**

# ¿CÓMO SE SIENTEN LAS PERSONAS EN SU ORGANIZACIÓN?

insatisfechas

paralizadas

disgustadas

descontentas.?



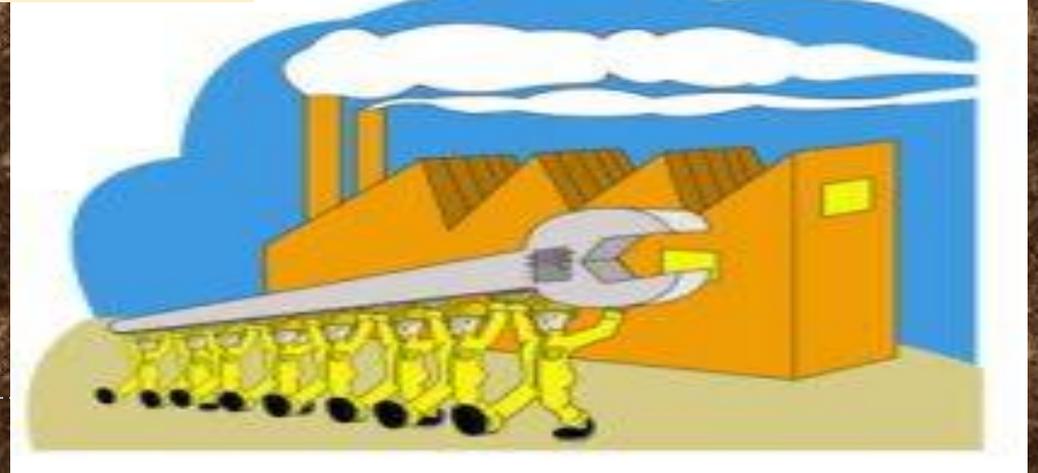
Entender los comportamientos de la gente: responsabilidad, compromiso, productividad y apoyo a las políticas de la empresa.

**EL CLIMA LABORAL ES EL MEDIDOR DEL ÉXITO O EL FRACASO DE UN NEGOCIO.**

# QUÉ CLIMA DEBERÍA EXISTIR EN SU ORGANIZACIÓN?



**EN BENEFICIO DE LA EFECTIVIDAD?**



# Clima y Cultura Organizacional

**La Cultura Organizacional** está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)



# Clima Organizacional

## ENFOQUES DE LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**EL ESTRUCTURALISTA** (*Forehand y Gilmer*) los que definen el clima organizacional como "[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

**EL SUBJETIVO** representado por *Halpin y Crofts* que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización".

**EL DE SINTESIS** *Litwin y Stringer*, es el más reciente se basa en el punto de vista estructural y subjetivo, el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

# CLIMA ORGANIZACIONAL

“Las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son **percepciones** compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”



La mayoría de los estudios sobre clima organizacional la técnica, basan en las **percepciones** (Litwin y Stringer)

ELEMENTOS  
DEL CLIMA

**ACTITUDES**

Percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización

MÉTODOS

Toma de decisiones de los directivos para proyectar un incremento en la productividad.

Dentro de un sistema organizado para dar respuesta a los **objetivos** planteados para la institución.

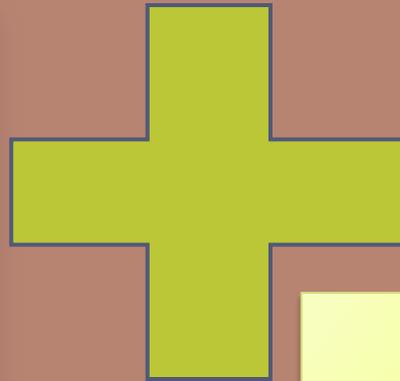
Gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones

# CLIMA CONCEPCIÓN SISTÉMICA

Este clima resultante induce determinados **comportamientos** en las personas y estos comportamientos inciden en el **funcionamiento**

Satisfacción-  
motivación-

ORGANIZACIÓN



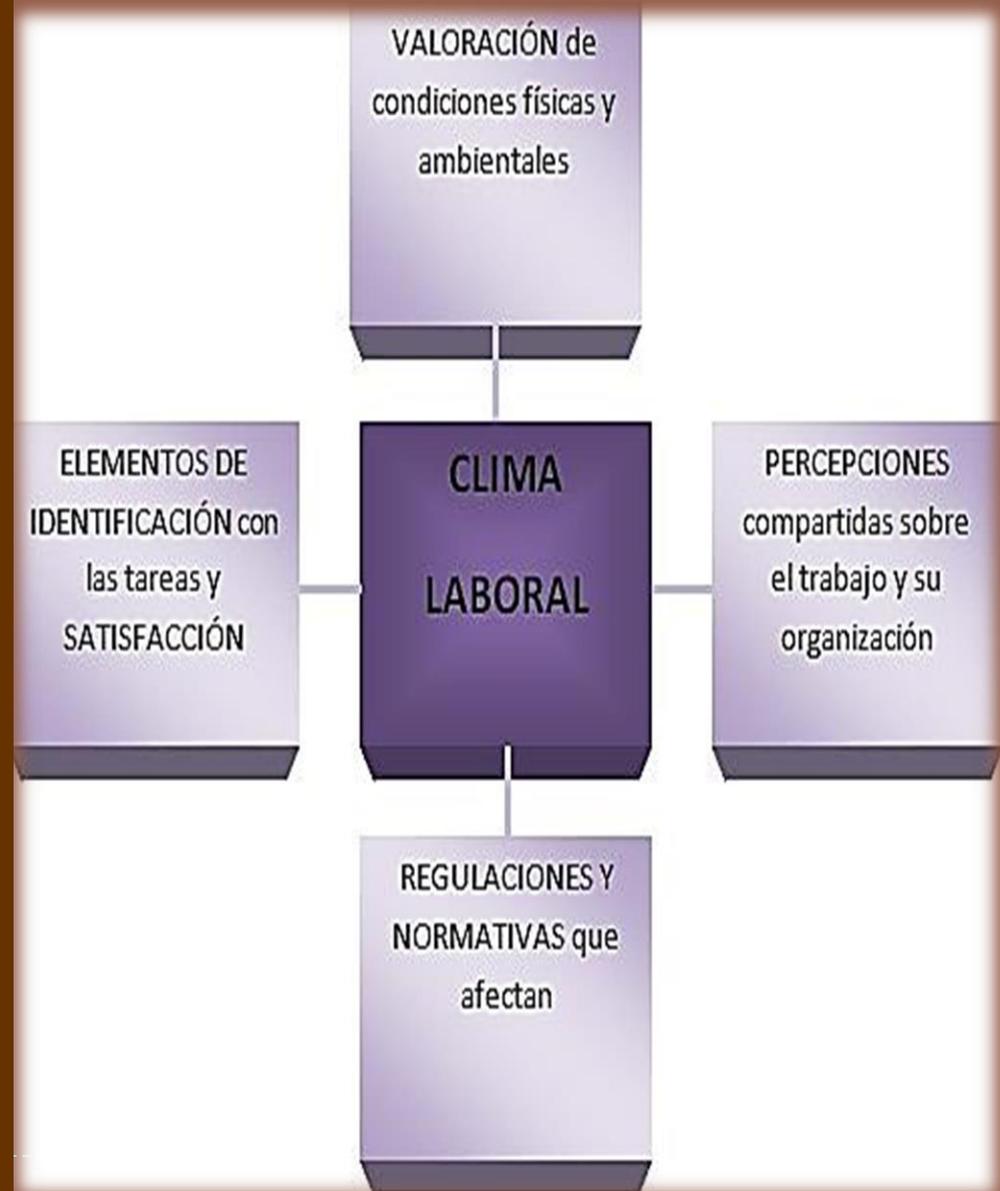
PERSONAS



CLIMA LABORAL

# IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.**



# ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL



QUALIDADES

ATRIBUTOS

PROPIEDADES

Relativamente permanentes en un ambiente de trabajo concreto que percibidas, sentidas o experimentadas por las personas de la organización influyen sobre su conducta

COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL = F (SISTEMA DE DIRECCIÓN, ESTRUCTURAS, ESTILOS, VALORES)



**El clima organizacional es un constructo de grupo de trabajo, es decir, de un grupo de personas que trabajan juntas y por ello pueden compartir percepciones.**

# ORGANIZACIÓN SALUDABLE

- Un lugar de trabajo saludable es aquel en que **los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua** para proteger y promover la salud, la seguridad, y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo .



# Clima Vs Organización Saludable

## • Clima

Evalúa: practicas y estilos de Dirección.  
Identifica focos de riesgos.  
Consistencia y Coherencia del sistema de Gestión

## • Organización

\*Estructuración y gestión de los procesos de trabajo.  
\*Diseño de puestos de trabajo.  
\*Horarios de trabajo, estilos de dirección.

## • Saludable

Vida plena con experiencia.  
Relaciones estructurantes.  
Diversión, dinamismo

## • Organizacional

\*Administración del Recurso Humano.  
\*Capital Organizacional.  
\*Capital Humano

# CLIMA ORGANIZACIONAL



**Administración de Recursos Humanos:** hace referencia a los procesos básicos de gestión humana contemplada por la ley. Dentro de este grupo están la regulación de la relación entre empresa y empleados; desarrollo del proceso de **salud ocupacional obligatoria** entre los entes de control, empleados y empresa; y por último, el desarrollo del proceso de convivencia relacionado con **acoso laboral**.

**Capital Humano:** esta variable evalúa si la empresa puede **brindar un ambiente adecuado de desarrollo para las personas**, y que a su vez éste sea acorde con las necesidades de la compañía. Por lo tanto, permite obtener un balance de capital humano, identificando **si las personas están en el tiempo y en el lugar indicados**.

**Capital Organizacional:** determina si la empresa tiene una **estructura adecuada y si los procesos ajustados** le ayudan a responder a los diferentes clientes de la empresa. Es decir, es la forma de evaluar el dimensionamiento de la organización frente a su plan estratégico.

# FACTORES DE INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

## ESTILOS DE LOS MÁXIMOS DIRECTIVOS:

Esta es la forma en que la gente directiva piensa que la organización debería ser manejada, reflejada en la forma que ellos actúan con los miembros de su equipo.

## ESTILO DEL FUNDADOR:

El impacto del fundador de la empresa puede persistir por largo tiempo o para siempre. Esto se hace evidente en las religiones, pero también puede presentarse en organizaciones seculares.



# FACTORES DE INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

## GRUPO DOMINANTE:

La alta administración de algunas organizaciones comprende el grupo dominante. Por ejemplo: tipo de marketing, actuarios, ingenieros, contadores, profesores, gentes del mismo estilo básico, etc. Una concentración de cualquier tipo de ellos en posiciones de poder puede influir en el clima organizacional.

## FAMILIA DOMINANTE:

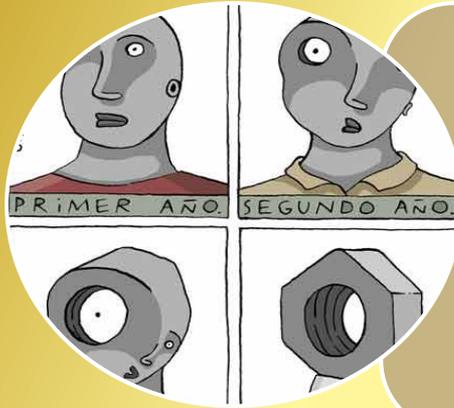
La familia, así como el fundador en forma individual, puede ejercer una profunda influencia en el clima, particularmente pero no necesariamente, si la empresa es pequeña.

## TECNOLOGÍA:

En cierto grado, el clima organizacional depende de la tecnología pero en otro es independiente de ella. El grado preciso de influencia puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector o con otras que se encuentren en diferentes mercados.



# LOS CUATRO CLIMAS ORGANIZACIONALES QUE SE NECESITA CONOCER SON DERIVADOS DE DOS DIMENSIONES DEL CLIMA.



**ORIENTACIÓN A LA TAREA (OT):**  
LA ORIENTACIÓN A LA TAREA ENFATIZA LA PRODUCTIVIDAD, HACE QUE EL TRABAJO SEA REALIZADO, INICIANDO, ORGANIZANDO Y DIRIGIENDO.



**ORIENTACIÓN A LA RELACIÓN (OR).**  
LA ORIENTACIÓN A LA RELACIÓN ENFATIZA A LA GENTE Y SE EVIDENCIA POR: ESCUCHAR, CONFIAR Y MOTIVAR

OR

# EXISTEN CUATRO TIPOS BÁSICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

**ORIENTACIÓN A LA GENTE** Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza a la gente).

**ORIENTACIÓN AL EQUIPO** Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo).

**ORIENTACIÓN A SISTEMAS**  
(basado en sistemas).

**ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN Y EL RENDIMIENTO** (basado en la optimización continua de los procesos de producción).

OT

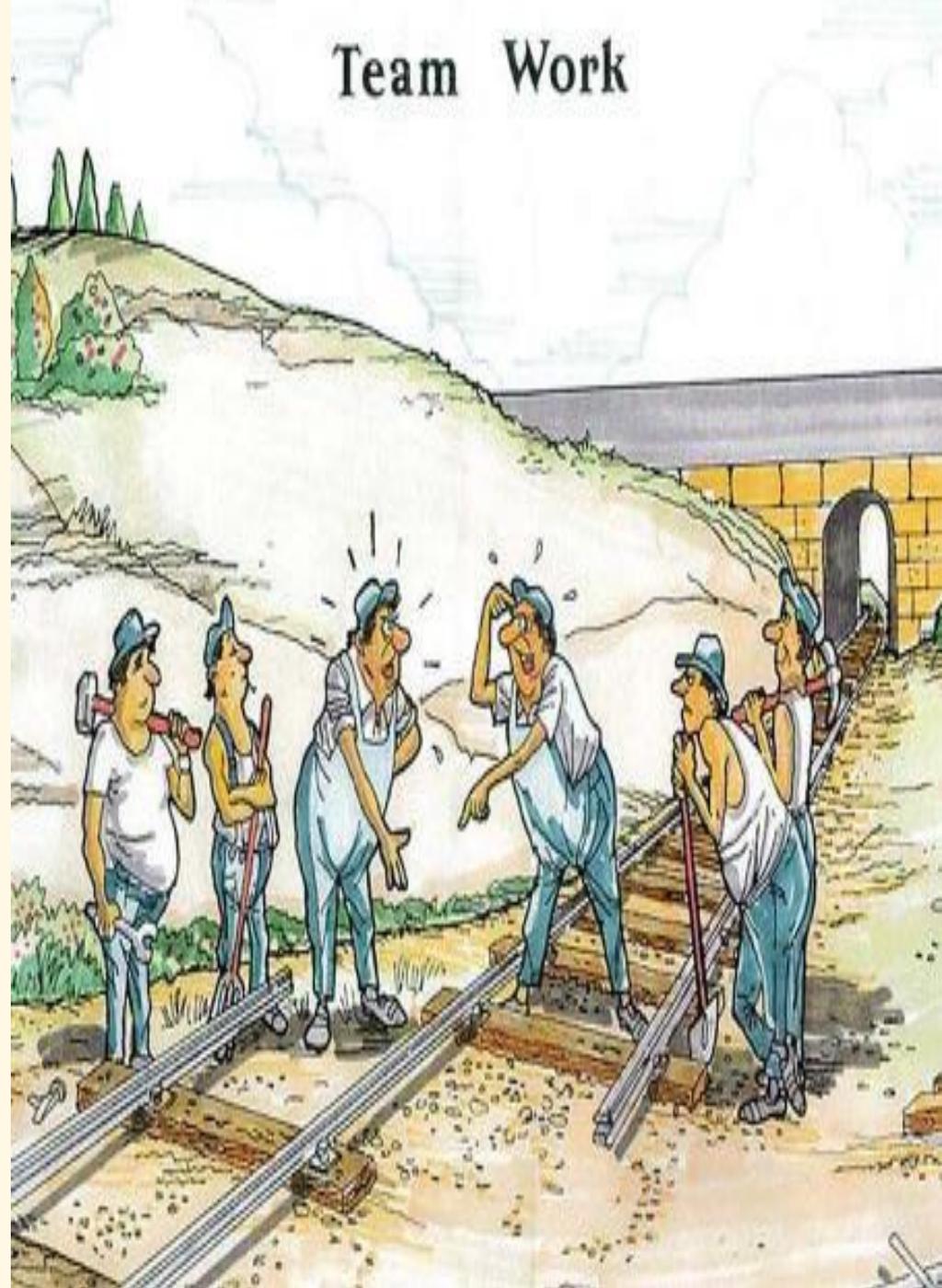
**HAY CARACTERÍSTICAS QUE DIFERENCIAN A LOS CUATRO CLIMAS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN.**

**EL MODO DE INTERACCIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A SISTEMAS ES CORREGIR.**

**EL MODO DE INTERACCIÓN EN MEDIO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA GENTE ES ACEPTAR.**

**EL CLIMA ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN TIENDE A ENFATIZAR EL DOMINIO Y LA DIRECCIÓN.**

**EL CLIMA ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO QUIERE UNIR A OTROS EN EL SERVICIO DEL TRABAJO.**



# CLIMA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD

*Cuatro tipos de clima más efectivos*

*Cuatro tipos de clima menos efectivos.*



## CLIMA BÁSICO

ORIENTADO AL SISTEMA

ORIENTADO A LA GENTE

ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN

ORIENTADO AL EQUIPO

## CLIMA CENTRADO EN ACTIVIDADES

CLIMA ESTANCADO

CLIMA SUMISIÓN

CLIMA AUTORITARIO

AMBIGUO

## CLIMA CENTRADO EN RESULTADOS

CLIMA EQUIDAD

CLIMA HUMANITARIO

CLIMA PRODUCTIVO

CLIMA DE DESAFÍO



Los ocho tipos de clima organizacional pueden estar directamente relacionados con los ocho estilos gerenciales que propone la **Teoría de Efectividad Gerencial**.  
“The Output Oriented Organization”

## NO HAY UN CLIMA MÁS EFECTIVO QUE OTRO.

Debe ser apropiado a la situación en la cuál se opera.

Elementos como: la tecnología ( el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente en el todo).

Por ejemplo: Los clientes, las expectativas de la gente o de la comunidad; o dentro de la misma **organización**, los elementos de la situación pueden ser los diversos departamentos, en particular aquellos más relacionados entre sí.

La efectividad del clima también dependerá de la naturaleza de las **EXPECTATIVAS DE LA FUERZA LABORAL A TODOS LOS NIVELES.**



# EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Percibido o deducido de las respuestas a las siguientes preguntas:

- | ¿Qué clase de gerentes tenemos?
- | ¿Qué tipo de conducta es la más reconocida?
- | ¿Qué se considera como recompensa?
- | ¿Qué conducta es desmotivada aquí?
- | ¿Qué se considera como castigo?
- | ¿Qué tanta es la diferencia en status entre diferentes niveles de la organización?
- | ¿Cómo son manejados los errores?
- | ¿Cómo se maneja el conflicto?
- | ¿Cómo se toman las decisiones?
- | ¿Cuál es la red de comunicación?
- | ¿Qué es un nivel aceptable de desempeño?
- | ¿Existe confianza entre la gente?
- | ¿Es fácil cambiar las cosas?



1

• Investigación cualitativa

2

• Elección / Revisión del Cuestionario

3

• Administración de la Encuesta

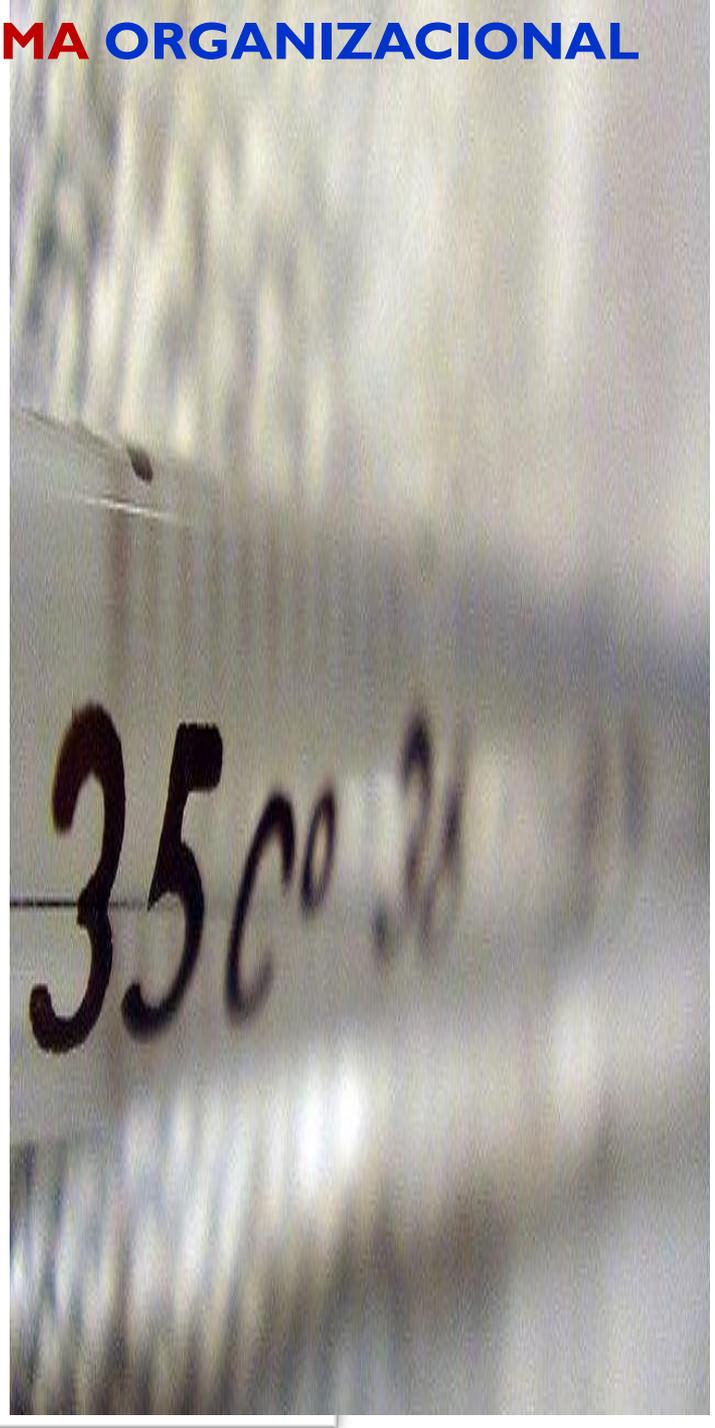
4

• Tabulación y Análisis

5

• Información Adicional

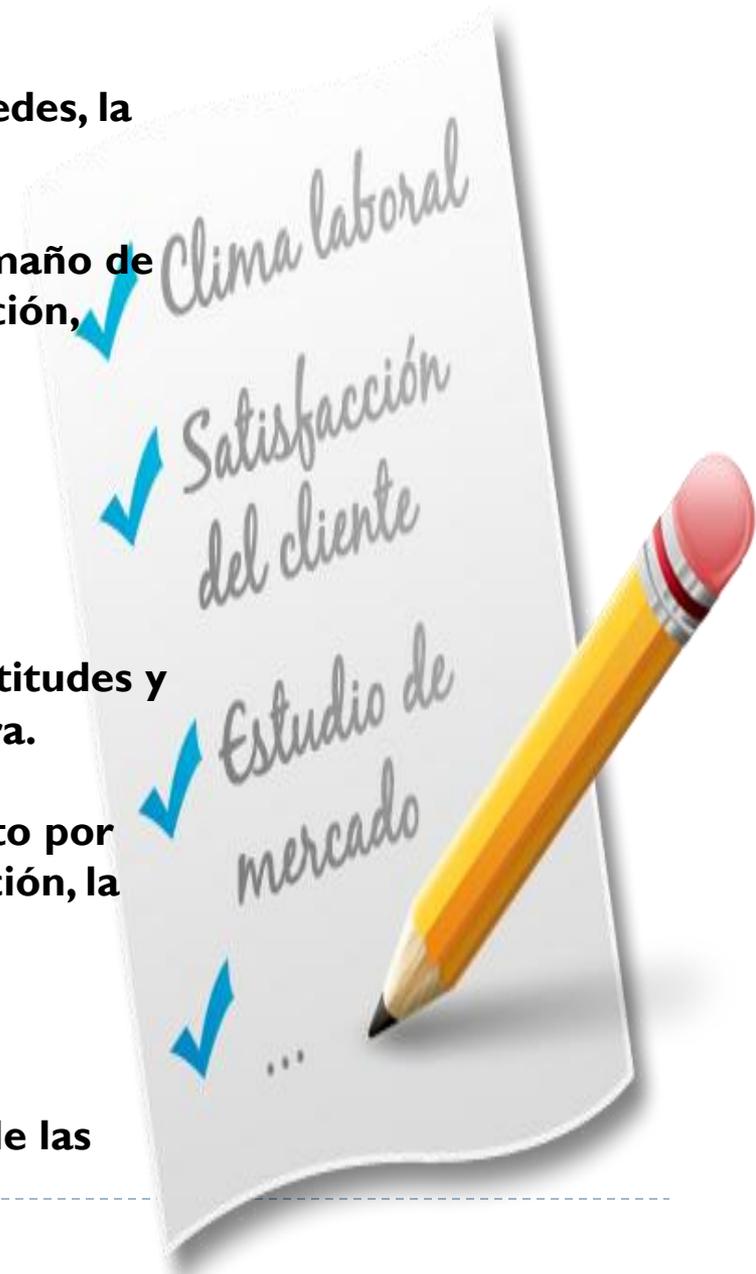
• Planes de Mejora



# LOS COMPONENTES CLIMA ORGANIZACIONAL

- **AMBIENTE FÍSICO:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros.
- **AMBIENTE SOCIAL:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **CARACTERÍSTICAS PERSONALES:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones



# VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL

- ▶ **IMAGEN Y CAMBIOS DE LA EMPRESA.** Evalúa la percepción de las personas frente a la imagen que la empresa proyecta hacia ellos y como ven los cambios frente a la sostenibilidad del futuro de la misma.
- ▶ **CONDICIONES DE TRABAJO.** Evalúa la percepción de las personas frente a las condiciones medio ambientales, organización y relaciones adecuadas para la ejecución de sus labores diarias.
- ▶ **CONTEXTO DEL EMPLEADO.** Evalúa la percepción de las personas frente al contexto que presenta la empresa, el ambiente laboral y la relación con las personas más cercanas.
- ▶ **DESARROLLO Y FORMACION PROFESIONAL.** Evalúa la percepción de las personas frente al desarrollo personal y profesional que tienen al trabajar en la empresa.
- ▶ **ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DEL TRABAJO.** Mide la percepción de los trabajadores frente a la organización interna del área y calidad del trabajo que genera dentro de ella y hacia las demás áreas de la organización.
- ▶ **JEFE INMEDIATO.** Evalúa la percepción de las personas frente a su jefatura directa y como el proceso de supervisión aporta al desarrollo de los objetivos organizacionales y personales.
- ▶ **TRABAJO EN EQUIPO.** Evalúa la percepción de las personas en el desarrollo del trabajo entre los diferentes miembros del grupo y las demás áreas de la empresa.
- ▶ **DIRECCION DE LA EMPRESA.** Conocer las actitudes y relaciones de los empleados con la alta dirección de la organización y el grado de satisfacción que se deriva de la retroalimentación, la evaluación y el reconocimiento recibido

# VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL

- ▶ **REMUNERACION.** Evalúa la percepción de las personas frente a la compensación y beneficios obtenidos por la empresa. Así como la equidad interna y la comparación frente al mercado.
- ▶ **PRINCIPIOS VALORES Y MOTIVACION.** Evalúa la percepción de las personas frente a la presentación de los principios y valores que destacan la empresa en el día a día de su trabajo frente a las personas que lo acompañan.
- ▶ **RELACION INTERPERSONALES.** Percepciones que se tienen acerca de la manera de cómo las personas se relacionan de una forma adecuada respetuosa con sus compañeros.
- ▶ **COMUNICACIONES.** Percepciones que se tienen acerca de la manera de cómo las personas se comunican con sus compañeros y las demás áreas, claridad de los mensajes y de las comunicaciones en la empresa.
- ▶ **SERVICIO AL CLIENTE.** Percepciones que se tiene acerca de la coherencia del modelo de servicio de la organización con el verdadero servicio prestado a los clientes tanto internos como externos.
- ▶ **RECURSOS NECESARIOS.** Recursos necesarios par poder desempeñar de manera optima su trabajo.
- ▶ **GESTION HUMANA.** Servicio que presta el área de gestión humana en la empresa.
- ▶ **CALIDAD.** Proceso de calidad de la empresa y como esta se adapta al sistema de trabajo.



**Cómo se sienten las  
personas  
en su organización?**

- ▶ **De acuerdo a las variables analizadas anteriormente construya una escala de medición de Clima Organizacional teniendo en cuenta los siguientes aspectos:**
- ▶ **Escala de calificación (1,3,5) (Si, parcial, No) (Si, No) (5, 1).**
- ▶ **Defina el área y cargos de las persona de la empresa**
- ▶ **Tiempo de trabajo en la empresa**
- ▶ **Genero (Masculino, Femenino).**
- ▶ **Determine las variables que aplican a su empresa y construya afirmaciones que le permitan evaluar en que estado se presentan las mismas.**
- ▶ **Identifique la percepción de la totalidad de los empleados de su empresa acerca del Clima Organizacional.**
- ▶ **Genere una propuesta de intervención de los hallazgos encontrados.**



# EJEMPLO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

VARIABLE	DIRIGIDO A	ACTIVIDAD	POBLACION OBJETO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
Trabajo en Equipo	Trabajadores sección de Costos	Módulo Apoyo Social. Comunicación Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo	colaboradores auxiliares de la sección de costos	Gestión Humana	Fortalecer los procesos de interacción y de trabajo en equipo de los colaboradores de la sección de costos.	Reducir el margen de conflicto entre los colaboradores de la sección de costos.



Fecha de la Encuesta: \_\_\_\_\_

**Género**

**Tiempo de trabajo en la Corporación**

**Masculino**

**Menor a un año**

**de 6 a 10  
años**

**Femenino**

**de 1 a 5 años**

**Mas de 10  
años**

**Por favor marque con una X el cargo y área al cual pertenece**

**ÁREA**

**Administración**

**Planta de Producción**

**CARGOS**

**GRUPO DIRECTIVO**

**Gerente, Asesor de Gerencia**

**GRUPO ADMINISTRATIVO**

**Auxiliar contable, Recepcionistas, Secretarias,  
contadores,**

**GRUPO OPERATIVO**

**Técnicos de mantenimiento, Conductores, Conserje,  
Mensajeros, Vigilantes, Operarios, Oficios varios.**

**POR FAVOR MARQUE CON UNA X LAS CONDICIONES QUE USTED CUMPLA EN LAS SIGUIENTES VARIABLES.**

Lea con atención cada una de las afirmaciones escoja la opción de respuesta que se acerque más a la realidad marcando con una X.

**•TRABAJO EN EQUIPO DE LA SECCION**

**\*SUPERVISOR**

1	Considero que en mi Sección contamos con un ambiente adecuado para relacionarnos de forma abierta y respetuosa.	5	1
2	En el equipo de trabajo tengo la oportunidad de expresar mis opiniones sin temores.	5	1
3	Considero que en mi sección se trabaja en equipo.	5	1
4	La relación con mis compañeros de trabajo dentro de mi sección es positiva.	5	1
5	En mi sección de trabajo existe una colaboración entre compañeros para alcanzar los objetivos propuestos.	5	1
6	En mi sección la gente se preocupa por colaborar tanto en el aspecto personal como en el laboral.	5	1
7	En mi sección, el personal está dispuesto a asumir el trabajo extra y brinda apoyo en la solución de éste, cuando es necesario.	5	1
8	El trabajo que realizamos en mi sección es planeado por todos y nos garantiza un orden para ser más eficientes.	5	1

9	Considero que recibo una adecuada retroalimentación por el trabajo desempeñado por parte del Supervisor de Sección.	5	1
10	Considero que en mi Sección el Supervisor, al relacionarse con los empleados, lo hace en forma respetuosa.	5	1
11	Tengo confianza en las decisiones tomadas por el Supervisor de Sección.	5	1
12	Considero que el supervisor dirige a su grupo de trabajo de una manera clara y convincente	5	1
13	Considero que el Supervisor ejerce una clara dirección en el equipo de trabajo, para el establecimiento de las metas y el cumplimiento de los resultados.	5	1



**Aplicaciones**

Recompensas

- Económicas
- No Económicas

Capacitación

- Individual
- General

Desarrollo

- Carrera
- Potencial



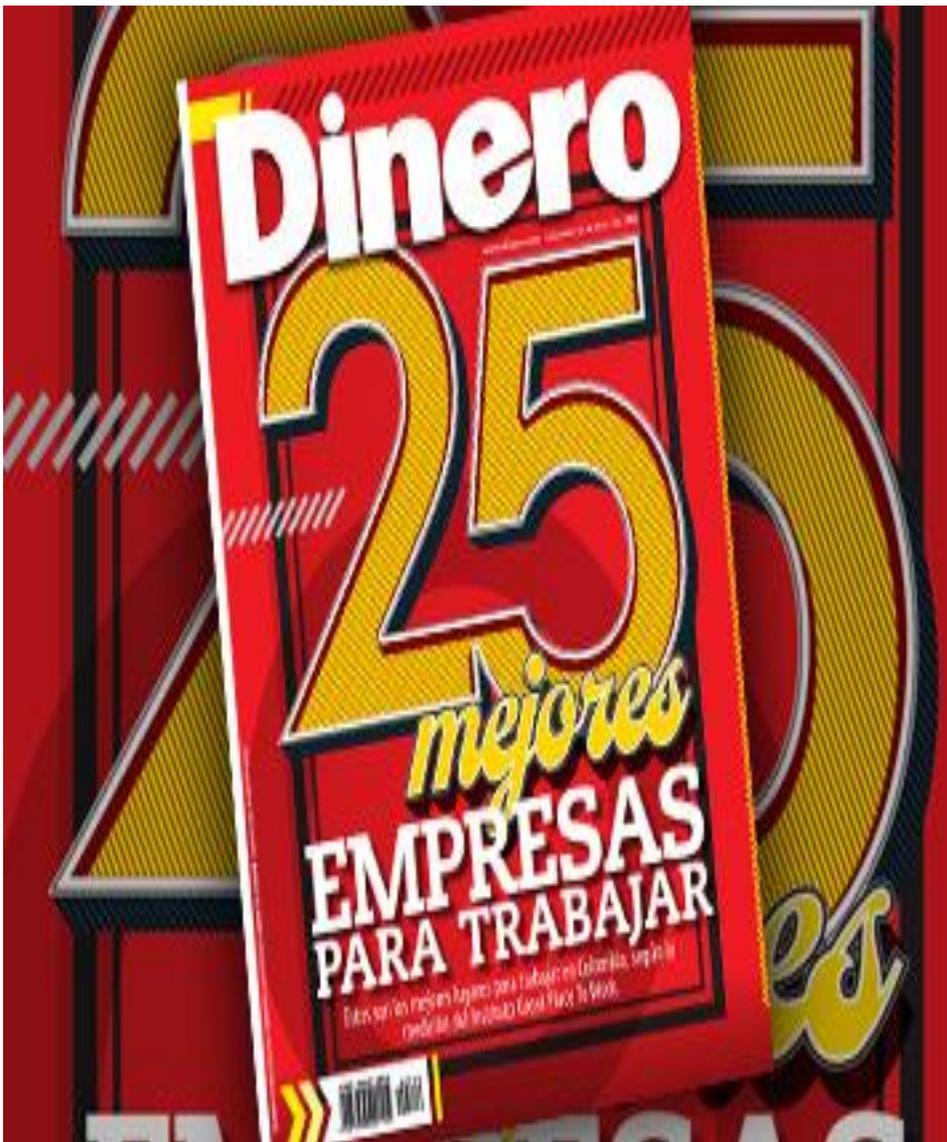
# CONSIDERACIONES CLIMA ÓPTIMO



## CLima Interno:

10 aspectos clave que debes conocer

- ✓ Aumento de factores motivacionales aumenta el clima organizacional
  - ✓ Canal de comunicación uniforme y de fácil interpretación.
  - ✓ Enfatizar en el apoyo mutuo entre los miembros de la organización(horizontal-vertical).
  - ✓ Alejar sentimientos de algunos miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles.
  - ✓ Evidenciar con claridad los modelos de liderazgo formal y manifestaciones de liderazgo informal dentro de la organización.
  - ✓ Establecer reglas- manuales que definan las tareas de cada colaborador
  - ✓ La gerencia puede proponer una mayor confianza, poder y responsabilidad.
  - ✓ Definir las marcas de diferencias con relación a las funciones de dirección.
  - ✓ Utilizar términos adecuados para instruir-
- EL DESARROLLO DE UN CLIMA REQUIERE DE UNA APERTURA EMOCIONAL Y PRÁCTICA COMO MARCO DE MOTIVACIÓN**



Estilo de liderazgo de la compañía,  
espacios de participación,  
el reconocimiento a la contribución de la  
gente,  
la forma como comunica sus decisiones y la  
posibilidad de ofrecer un balance entre la vida  
profesional y personal.

Características base de la estrategia de  
recursos humanos según la última medición  
del instituto Great Place To Work®.

De más de 230 firmas analizadas, esta  
organización seleccionó las primeras 25 como  
los mejores sitios para trabajar.

- Seguros Bolívar**
- Seguridad Atlas**
- Seguros Sura**
- EPS Sura**
- Grupo Telefónica**
- Microsoft Colombia**
- DirecTV Colombia**
- Construcciones El Cóndor**

# Clima Organizacional



## ACTITUD

■ **Cómo relacionarse con los colaboradores.**  
Cree un vínculo de equipo basado en la comunicación. No ponga "caras largas", ni haga reclamos directos. Busque un diálogo amistoso y franco.



## ESCUCHE

■ **Impulse siempre la participación.**  
Tenga al menos una reunión semanal con sus colaboradores, y asegúrese de que tengan claro hacia dónde quiere que lleguen como equipo.



## CONÓZCALOS

■ **Recoja sus opiniones**  
Propicie regularmente momentos de distensión, donde puedan conversar libremente. Realice actividades de confraternidad (no debe ser algo pomposo, necesariamente).

**Datos que ayudan a tener un buen clima laboral**

**Usar palabras claves:** Por favor, permiso y gracias, siempre deben ser utilizadas.

**Apoyo:** Conformar equipos de trabajo entre compañeros y jefes, es crear un incentivo en la labor diaria.

**Claridad:** El saber lo que tenemos que hacer y de qué manera es ideal para poder rendir bien en las labores asignadas.

**Calidad directiva:** Uno de los factores que influyen en el clima laboral, es la calidad directiva. Cuando estos transmiten valores, los empleados los perciben de manera positiva.

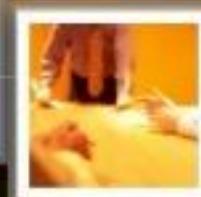
**GRACIAS**

martha.sabala@gmail.com

“No basta saber, se debe también  
aplicar.

No es suficiente querer,  
se debe también hacer”.

Johann Wolfgang Goethe.



# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bezerra,A. (2008). El clima organizacional y la gestión de personas. (Spanish). *Revista Electrónica De Enfermagem, 10(3), 562.*

Hernández, J. (2003). Estudio sociopsicológico del clima organizacional: una propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo. (Spanish). *Santiago, (101), 309-312*

FRANCISCO MARTÍN GIL, J., & LÓPEZ DALTELL, J. (2009). Los Programas Motivacionales en Roca: un modelo de gestión participativa en entornos productivos. (Spanish). *Capital Humano, 22(231), 58-65.*

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. (Spanish). *Revista Medica Del IMSS, 50(3), 307-314*

Mármol,A. (2009). ¿CÓMO SE SIENTEN LAS PERSONAS EN SU ORGANIZACIÓN? (Spanish). *Debates IESA, 14(4), 11-12.*

Núñez,A., & Monfort, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente, 25(1), 42-44.*

Rodríguez,Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. (Spanish). *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente, 24(1/2), 27-30*

Rousseau, 1988; Schneider y Reichers, (1990).

Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. (Spanish). *Acimed, 20(4), 67-75*

V., M., P., A., Martín, M., & B., M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. (Spanish). *Panorama Socioeconómico, 28(40), 90-100.*