

# El Clima Organizacional en la Gestión del Diseño

Autor: D.I. Marilyn Feria Flores

## Resumen

Inmersa en una difícil crisis económica, Cuba comienza una nueva etapa, en la que se buscan respuestas acordes a sus condiciones específicas, y para ello se requiere de planteamientos más renovados. Hoy, el sector empresarial cubano realiza ajustes en sus estructuras de funcionamiento, como parte de las modificaciones requeridas por el lento proceso de recuperación. De ahí, la necesidad de implementar estrategias para instaurar la competitividad y un posicionamiento de las empresas en el mercado.

Por la importancia que ha demostrado tener en la actualidad la inserción y desempeño de la actividad de diseño como herramienta estratégica en las empresas, y el valor que posee el clima organizacional para el ejercicio de esta actividad, se estimó pertinente realizar un diagnóstico del entorno interno de una empresa cubana.

El objetivo de este pequeño estudio dentro de una empresa estatal cubana, es conocer la percepción que tienen sus trabajadores sobre los diferentes aspectos que componen el clima organizacional. Investigaciones de este tipo brindan la posibilidad de poder incidir en el contexto interno de una institución para mejorar el desempeño laboral. En el diagnóstico se emplean métodos de investigación empíricos como la observación directa, y empíricos complementarios como la encuesta. Los indicadores resultantes muestran qué aspectos son susceptibles de mejorar y cuáles demandan un cambio sustancial. Se intuye que para un eficiente desempeño de los equipos de proyectos de diseño, es necesario un ambiente grato.

Palabras claves: clima organizacional, gestión de diseño, diseño, gestión.

## Introducción

Como parte del proceso de recuperación de la economía cubana, nuestro país viene haciendo desde hace algunos años una serie de cambios y transformaciones en un intento por reestructurar la economía luego del deterioro sufrido por más de dos décadas de crisis. Las empresas cubanas en la actualidad, abogan por el perfeccionamiento empresarial como parte de la actualización del nuevo modelo económico cubano. De ahí la importancia de implementar estrategias para instaurar la competitividad y un posicionamiento en el mercado; y como parte de éstas, se encuentra la Gestión del Diseño.

El análisis del entorno interno y externo resulta esencial para el desarrollo de las empresas actualmente. Influyen considerablemente factores políticos, sociales, tecnológicos y económicos. Las modificaciones económicas en nuestro país, y los cambios lógicos que ha sufrido nuestra sociedad, demandan un cambio. Nos enfrentamos a la necesidad de procurar nuevos mercados que son cada vez más agresivos y dinámicos.

Exitosas empresas en el mundo apuestan por el diseño como herramienta necesaria de competitividad en el mercado con magníficos resultados. Consideramos que la inserción del diseño dentro de algunas organizaciones, y gestionar la actividad adecuadamente dentro de otras, potenciará el desarrollo de estas. La gestión del diseño ha demostrado su eficacia para facilitar y viabilizar el cumplimiento de objetivos dentro de las empresas, en interés no solo de preservar la imagen y coherencia entre todos los elementos de la organización, sino también de sustentar y transmitir los valores sociales y culturales que nos identifican como nación.

Pero, para el desempeño de cualquier actividad laboral es imprescindible el factor humano y un buen clima de trabajo. El mantenimiento de un ambiente favorable incide en el comportamiento de los trabajadores, que son el actor principal para el logro de los objetivos. Al sentirse satisfechas, las personas son más productivas, disminuye el ausentismo, la rotación, se obtienen mejores resultados y un mayor compromiso.

Los estudios de clima organizacional se realizan en las empresas por ser una herramienta eficaz para indagar en las necesidades y expectativas de los trabajadores, para poder idear acciones que propicien el incremento del nivel de desempeño y la productividad. Las condiciones del ambiente institucional influyen en la motivación y en la satisfacción, incidiendo así en los resultados de trabajo.

El objetivo de este pequeño estudio dentro de una empresa estatal cubana, es conocer la percepción que tienen sus trabajadores sobre los diferentes aspectos que componen el clima organizacional. Investigaciones de este tipo brindan la posibilidad de poder incidir en el contexto interno de una institución para mejorar el desempeño laboral. En el diagnóstico se emplean métodos de investigación empíricos como la observación directa, y empíricos complementarios como la encuesta. Los indicadores resultantes muestran qué aspectos son susceptibles de mejorar y cuáles demandan un cambio sustancial. Se intuye que para un eficiente desempeño de los equipos de proyectos de diseño, es necesario un ambiente interno grato.

## **Desarrollo**

El estudio del clima permite mejorar los elementos diagnosticados, entre ellos están las actitudes y conductas de los individuos que interactúan en un determinado entorno, con el objetivo de elevar la motivación y el rendimiento laboral. Para las empresas cubanas de hoy resulta significativo evaluar el ambiente laboral, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución. Estudios más recientes indican que el clima organizacional puede marcar la diferencia entre una empresa competitiva y otra no competitiva.

Por tanto, creemos que para gestionar eficientemente la actividad de diseño dentro de una empresa también es necesario evaluar este aspecto. Ello resultaría de gran ayuda para conocer la percepción que tienen los trabajadores de su entorno; así como sus apreciaciones sobre el sistema de remuneración; el trabajo en equipo; si se sienten reconocidos por su trabajo; o con sentido de pertenencia al entender y encontrar adecuados los objetivos de su organización; entre otras.

Entendemos que un cambio en la organización hacia una filosofía donde prime el trabajo en equipo; la comunicación abierta entre jefes y subordinados; la colaboración; así como la innovación y la creatividad al apropiarse de nuevas herramientas y modos de hacer; fortalecerá la posición del diseño dentro de la organización en el contexto donde se

desenvuelva. Asimismo, para que las transformaciones no sucedan de forma brusca, se necesita modificar el modo de pensamiento de los actores que participan del cambio, y la apreciación que tienen sobre el proceso. Las empresas que de forma flexible y capacidad adaptativa enfrenten los cambios del entorno tendrán más posibilidades de ser exitosas.

Nos queda un amplio camino por recorrer, porque se trata de modificar percepciones, valores, creencias y modelos arraigados tras muchos años de estatismo. Comienza entonces un proceso de cambio en la percepción de las personas.

Diversos autores han plasmado sus enfoques sobre clima organizacional, entre ellos:

Chiavenato, I., (1992) lo definió como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Según P. Gonçalves el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, ya sean externos o internos, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.<sup>1</sup>

Para Anzola, O. el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.<sup>2</sup>

Podemos decir al respecto que cada persona percibe su entorno de una determinada manera, y en el ambiente laboral esto está dado además por las características individuales de cada uno (personalidad, experiencias anteriores, satisfacción en el cargo que desempeña, entre otros). Aunque, el entorno también es influyente positiva o negativamente en el proceder de los trabajadores, capaz de generar en ellos diferentes tipos de conductas según sus vivencias. El clima organizacional depende en gran medida del grado de motivación de los trabajadores.

Estudios sobre Clima Organizacional en la primera mitad del siglo XX enunciaban que este concepto estaba determinado por dos escuelas de pensamiento: la **Gestalt** y la **funcionalista**.

La Gestalt manifestaba que: «*los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.*»<sup>3</sup>

Entre los psicólogos de la escuela de la Gestalt se encuentra Kurt Lewin. Para Lewin, el comportamiento humano es consecuencia del conjunto de las circunstancias ambientales. Más que su pasado o las creencias del futuro, es el entorno personal el que define y describe la proyección social del individuo.

---

<sup>1</sup> Gonçalves, 1997. Tomado de: *Importancia del Clima Organizacional*. [en línea] Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html). [Consultada: 6 de febrero de 2015].

<sup>2</sup> Anzola, 2003. Tomado de: *Definición de Clima Organizacional*. [en línea] Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html). [Consultada: 6 de febrero de 2015].

<sup>3</sup> Tomado de: *Definición de Clima Organizacional*. [en línea] Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html). [Consultada: 6 de febrero de 2015].

La escuela funcionalista enunciaba que: «*el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.*»<sup>4</sup>

La teoría de Litwin y Stringer (1968), se basa en la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Estos autores proporcionaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, y Riesgo.

La definición que nos resulta más adecuada después del estudio realizado es la Méndez Álvarez (2006), que expone una definición más integradora, al plantear que el clima organizacional es el contexto de la organización, percibido por el individuo de acuerdo a sus experiencias acumuladas en el intercambio social y en la estructura organizacional, expresado en variables: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que guían su percepción; grado de participación y actitud; determinando así su comportamiento, eficiencia y nivel de satisfacción.

Para el buen funcionamiento de una empresa, es fundamental el Recurso Humano. Pero un trabajador no motivado, o descontento no resulta eficiente en su puesto laboral. Razón por la que consideramos vital que la dirección de las empresas tomen en consideración la importancia de un buen ambiente dentro de la organización.

Aunque en Cuba no es habitual este tipo de investigación, en algunas empresas de diferentes áreas de desempeño se han realizado estos estudios; y podemos decir que se hace necesario para lograr la posición deseada en la visión de la empresa. Uno de los modelos más utilizados en América Latina, y que ha sido empleado en nuestro país, es el propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>5</sup>, el cual contempla el análisis de cuatro aspectos: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. En este caso, se midieron otros aspectos, que ha nuestra consideración poseen igual importancia y nos permiten recopilar más información, estos fueron: Identidad; Adecuación de la planeación y objetivos; Normas y comunicación; Cordialidad y apoyo; Condiciones de trabajo y recursos disponibles; Superación profesional; Consideración y reconocimiento; y Selección basada en capacidad y desempeño.

## **Resultados**

Basado en estos enfoques más integradores, se realizó un estudio del Clima organizacional en una empresa estatal presupuestada cubana, una casa editorial. Dentro de los métodos y técnicas utilizados para medir el clima organizacional en este centro se emplearon la encuesta y la observación directa de la labor realizada, y cómo la llevan a cabo los trabajadores en toda la jornada. Éste método solo se empleó en dos departamentos de publicaciones.

Otro método empleado para el análisis del Clima Organizacional en el contexto de esta editorial fue la encuesta. Se elaboró una encuesta, que se estructuró en ocho grupos. Cada uno de ellos mide diferentes elementos dentro del clima organizacional. De 100 trabajadores que tiene la editorial, se tomó una muestra de 35, integrada por 15 hombres y 20 mujeres con diferentes ocupaciones. La encuesta fue aplicada en distintos departamentos de la empresa: dos departamentos de publicaciones; Contabilidad y Finanzas; Almacén de

---

<sup>4</sup> Tomado de: *Definición de Clima Organizacional. Op.Cit*

<sup>5</sup> Citado por Iris Ma. Gómez Nodarse, en *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa cubana*. 2009.

publicaciones; Relaciones Públicas; Departamento editorial; y en Comercial, con el objetivo de recoger consideraciones al respecto en distintas áreas de desempeño.

Los ocho grupos en los que se estructuró la encuesta para medir los elementos del clima organizacional fueron: Identidad; Adecuación de la planeación y objetivos; Normas y comunicación; Cordialidad y apoyo; Condiciones de trabajo y recursos disponibles; Superación profesional; Consideración y reconocimiento; y Selección basada en capacidad y desempeño. Se eligieron estos por ser indicadores necesarios de evaluar en el ambiente organizacional de las empresas cubanas estatales.

**1. Identidad:** sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**2. Adecuación de la planeación, objetivos:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

**3. Normas y comunicación:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo. Aquí además se mide en qué nivel se aprecia el sistema de comunicación interno, dado también por el hecho de que favorece la confianza y cooperación en el grupo.

**4. Cordialidad y apoyo:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**5. Condiciones de trabajo y recursos disponibles:** Condiciones de espacio físico y ambiental (iluminación, limpieza, etc.) en las que se desarrollan las diferentes actividades, individual o en colectivo. Así como los recursos disponibles para el desempeño laboral.

**6. Superación profesional:** Grado de percepción de los trabajadores respecto a la calidad y posibilidades de superación profesional.

**7. Consideración y reconocimiento:** la consideración vista como la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos; el reconocimiento necesario en virtud de fomentar el incentivo y la motivación.

**8. Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Para el análisis de los resultados se le asignó un valor a cada nivel de la escala: MA=5, A=4, AD=3, D=2, MD=1. Donde, MA=muy de acuerdo, A=de acuerdo, AD=ni de acuerdo ni en desacuerdo, D=en desacuerdo, MD=muy en desacuerdo, los valores resultantes no excedían de 20. Luego se sumaron los resultados de cada pregunta por cada grupo individualmente y después se promediaron los totales de cada grupo en todas las encuestas. De esta forma se obtuvo como resultado cuáles aspectos están más fortalecidos en la editorial y en cuáles se debe trabajar con más profundidad para lograr un clima institucional favorable.

Identidad		Adecuación de la planeación		Normas y comunic		Cordialid. Y apoyo		Condiciones de trabajo Y recursos disponibles		Superac. Profes.		Consid., Reconocim.		Selección basada en capacidad y desempeño	
1		5		9		13		17		21		25		29	
2		6		10		14		18		22		26		30	
3		7		11		15		19		23		27		31	
4		8		12		16		20		24		28		32	
<b>T</b>	<b>14</b>	<b>T</b>	<b>17</b>	<b>T</b>	<b>11</b>	<b>T</b>	<b>15</b>	<b>T</b>	<b>7</b>	<b>T</b>	<b>8</b>	<b>T</b>	<b>10</b>	<b>T</b>	<b>9</b>

Tabla utilizada para sumar la escala de valores resultantes.

### Los resultados finales del diagnóstico fueron:



Según los criterios actuales sobre un clima organizacional sano en empresas de nuevo tipo todos estos valores deben estar alineados en pos de lograr eficiencia y productividad.

En este caso, incluso los valores más altos no sobrepasan el 85%, estos resultados nos indican que los trabajadores de la editorial conocen, entienden y se identifican con los objetivos de la organización, pero no existe unanimidad de criterios al respecto. Otro aspecto importante que determinan los bajos o altos valores del clima laboral es la percepción que tienen los empleados de cada uno de estos elementos, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El índice más crítico es el correspondiente a las **condiciones de trabajo y los recursos disponibles**. Como sabemos este último es algo que generalmente golpea a las empresas cubanas estatales presupuestadas. Debido a las limitaciones materiales y financieras por las que atraviesa aun nuestro país, se deduce que el capital destinado por el estado para los planes editoriales de esta índole no cubre en su totalidad los gastos necesarios para una producción cuantitativa y cualitativamente superior. No obstante, las condiciones del ambiente sí son susceptibles de mejorar considerablemente. Tal vez no se puede incidir en el espacio físico, pero sí en las condiciones de éste. Se debe prestar debida atención a la

iluminación, ruidos, limpieza, olores, etc. que son causa muchas veces de disconformidad en el trabajo; además, son indicadores de contaminación ambiental.

Otro aspecto de bajo índice fue la **Superación profesional**. La superación profesional es un aspecto de sumo interés en cualquier área de desempeño laboral, en la medida que los trabajadores estén más preparados, mayores y mejores serán sus resultados en cuanto a intelecto y capacidad de acción se refiere, que redundará en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la organización. Cabría evaluar entonces cuáles deberían ser los cursos que, por el perfil de trabajo editorial, proporcionarían un mayor conocimiento y dominio de la actividad en los trabajadores; pero también qué nivel tienen estos cursos.

**Selección basada en capacidad y desempeño**, este valor nos habla de cuánto se puede mejorar en relación a la selección adecuada para cada puesto de trabajo. Este aspecto está estrechamente relacionado con la gestión de los recursos humanos. Qué individuos por sus características (conocimiento y personalidad) son los más indicados para cada área de desempeño, es algo perfectamente prevenible desde la contratación del personal externo y en la asignación de tareas dentro de los equipos de trabajo.

En cuanto a **consideración y reconocimiento** se refiere, se encuentran en el límite. Por alguna razón la percepción de estos elementos por parte de los empleados no es favorable. Este elemento está muy relacionado con la satisfacción y motivación.

Aunque la **comunicación y las normas** no fueron de los valores más bajos, cabe destacar que los niveles de comunicación miden también la confianza y la cooperación. La comunicación es un elemento esencial para alcanzar un buen clima organizacional, que repercute en el éxito de los objetivos propuestos por la empresa. Con una alta confianza y cooperación, se logra la sinergia en el equipo, estimulando así las iniciativas, la creatividad, el apoyo, etc.

Para una mejor gestión del diseño en el marco de esta editorial resulta fundamental que el clima laboral sea óptimo, esta es una valiosa herramienta para la realización de nuevos e innovadores proyectos de diseño editorial. Un ambiente sano en este sentido está dado por la alta productividad; ideas creativas; actitudes positivas por parte del personal que trabaja en la institución; el entendimiento y la necesidad individual por realizar el trabajo en equipo; baja rotación; poco ausentismo; obtención de resultados; afiliación; adaptación; etc. En resumen, una alta satisfacción, identificación con la organización y compromiso son la clave del éxito para el desempeño de la actividad de diseño y por consiguiente del fortalecimiento de la capacidad competitiva de la empresa.

Al ser el diseño una actividad profesional creativa necesita, de espacios iluminados; un ambiente estéticamente agradable; reconocimiento de la importancia de su labor para el logro de los objetivos; valoración del trabajo realizado por parte de superiores y de los integrantes de los equipos; necesita además del trabajo multidisciplinario entre las diferentes áreas de la empresa, entre otros aspectos de no menos importancia.

Como vemos, en los resultados de la encuesta aplicada aun falta mucho por mejorar. Este primer acercamiento al Clima Laboral dentro de esta editorial nos lleva a la conclusión de que sería factible realizar un estudio a mayor profundidad con otras técnicas de investigación (encuestas con preguntas abiertas, entrevistas, etc.). De esta forma se podrían encontrar las causas por las que no se logran puntuaciones mayores en los diferentes grupos. Además, para detectar el por qué los trabajadores están percibiendo determinados aspectos de una manera, cuando la dirección valora que los procedimientos se están realizando según los estándares de un clima organizacional sano y desde una óptica constructiva.

Las preguntas de las encuestas deben abordar tanto situaciones actuales como futuras, en pos de delinear el ideal anhelado. La observación directa corroboró, en los departamentos escogidos, los resultados de la encuesta en lo referido a **comunicación interna**, y **condiciones y recursos disponibles**; y se mostró variaciones entre los diferentes equipos de trabajo en **consideración y reconocimiento**, y **cordialidad y apoyo**. Se tuvieron en cuenta situaciones relevantes como conducta en reuniones de departamento; actitudes en los días de entrega a imprenta de las publicaciones; y se obviaron otros aspectos de poco interés para la investigación. La mejora del clima laboral debe formar parte de las acciones para alcanzar los objetivos de una empresa.

Según la documentación analizada, estos estudios se deben hacer anualmente más o menos en la misma época del año y sin que coincidan con períodos de mucho estrés laboral por la realización de proyectos de gran envergadura u otro tipo de acontecimiento institucional. El objetivo de la periodicidad en este examen de sanidad organizacional, es comparar si se han logrado mejoras en los valores obtenidos en años anteriores. Un indicador de mejoría evidente puede ser también el aumento de la productividad y las ventas.



## Bibliografía

1. Álvarez, M, 2006. *Talento humano, el mejor activo*. [en línea] Disponible en: <http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/2013/09/clima-organizacional-anzola-olga-2003.html>. [Consultada: 5 de febrero de 2015].
2. *Clima Organizacional*. [en línea] Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional). [Consultada: 6 de febrero de 2015].
3. *Clima Organizacional*. [en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>. [Consultada: 6 de febrero de 2015].
4. *Clima Organizacional*. [en línea] Disponible en: <http://www.valorhumano.com.mx/index.php>. [Consultada: 6 de febrero de 2015].
5. *Clima Organizacional de la empresa*. [en línea] Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/clima-organizacional-de-la-empresa.html>. [Consultada: 8 de febrero de 2015].
6. *Clima laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato*. Disponible en: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>. [Consultada: 8 de febrero de 2015].
7. *Definición de Clima Organizacional*. [en línea] Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html). [Consultada: 6 de febrero de 2015].
8. Enciclopedia financiera. [en línea] Disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>. [Consultada: 6 de febrero de 2015].
9. Noy, E. Conferencias de Comportamiento Organizacional. 2015. Instituto Superior de Diseño. La Habana.
10. Gonçalves, A. Dimensiones del clima organizacional. [en línea] Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. [Consultada: 7 de febrero de 2015].
11. *Importancia del Clima Organizacional*. [en línea] Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html). [Consultada: 6 de febrero de 2015].
12. Lecuona, M. *La Gestión del Diseño en las PYMES*. 1998. Valencia.
13. Orbegoso, A. *El clima organizacional. Qué es y cómo analizarlo*. 2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>. [Consultada: 24 de abril de 2015].
14. *Teorías que sustentan el Clima Organizacional*. Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm> [Consultada: 24 de abril de 2015].
15. *Teoría de campo de fuerzas de Kurt Lewin*. 2011. Disponible en: <http://comportamiento-ocumare.blogspot.com/2011/03/teoria-de-campo-de-fuerzas-de-kurt.html>. [Consultada: 19 de abril de 2015].

La Habana, mayo de 2015