

**INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA STORK'S.**

OLGA PATRICIA ESPAÑA FERIA

Especialización en Gestión Humana

Universidad EAN

LUISA FERNANDA PIÑEROS CASTRO

Especialización en Gestión Humana

Universidad EAN

LINA GABRIELA GUERRA LARA

Especialización en Gestión Humana

Universidad EAN

JHON ALEXANDER AMAYA ARENAS

Especialización en Gerencia de Proyectos

Universidad EAN

Bogotá, septiembre 2019.

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Stork's, con el fin de mejorar la productividad de la organización. Esta investigación fue de tipo descriptiva, cuantitativa, explicativa y exploratoria al buscar cuantificar el problema identificado para obtener una relación de causa y efecto y encontrar la relación entre las dos variables de estudio: clima laboral y desempeño.

Para lograr este objetivo se aplicó una encuesta online relacionado con Great Place to Work y una evaluación del desempeño 360°, realizada a 343 colaboradores (muestra), que indicaron que el clima laboral no es favorable, ya que el ambiente de trabajo se torna en ocasiones tenso por la afectación de los canales de comunicación, malas relaciones interpersonales, poco trabajo en equipo y baja motivación.

Palabras clave: Clima laboral, desempeño, colaboradores, comunicación asertiva, motivación, liderazgo, calidad.

Abstract

This research was carried out with the objective of determining the impact of the work environment on the performance of Stork's employees, in order to improve the productivity of the organization. This research was descriptive, quantitative, explanatory and exploratory, seeking to quantify the problem identified to obtain a cause and effect relationship and find the relationship between the two study variables: work environment and performance.

To achieve this objective, an online survey related to Great Place to Work was applied and a 360 ° performance evaluation was carried out to 343 employees (sample), which indicated that the work environment is not favorable, since the work environment becomes Tense occasions due to the affectation of communication channels, bad interpersonal relationships, poor teamwork and low motivation

Keywords: Working environment, performance, employees, assertive communication, motivation, leadership, quality.

Introducción

En el escenario actual las organizaciones se encuentran en un entorno altamente competitivo gracias al constante dinamismo del mismo, por esto se hace necesario que para el cumplimiento de los objetivos y la estrategia organizacional se lleven a cabo procesos que contribuyan al desarrollo del capital humano. Ante los cambios globales, el entorno empresarial es cada vez más complejo, lo que genera en las empresas una necesidad de cambio y adaptación constante, siendo en este punto donde el factor humano juega un papel fundamental, dado que son las personas el motor del cambio y la adaptación, razón por la cual hay una necesidad de que se lleven a cabo acciones en pro del desarrollo y bienestar del mismo (Oltra, y otros, 2005).

Por tanto, en el desarrollo de las organizaciones el clima laboral es un tema importante a tratar, puesto que este incide en el desempeño de los trabajadores y en la productividad de la organización, siendo este un indicador fundamental de la vida dentro de la organización. Rubio Sánchez (2016) explica que esté afecta directamente el rendimiento de los empleados y de la empresa, cuando es percibido de forma positiva fomenta el sentido de pertenencia,

liderazgo y compromiso hacia la organización y el logro de los objetivos estratégicos. Sin embargo, si es percibido de forma negativa genera situaciones conflictivas, falta de comunicación, bajo desempeño y una actitud de aversión frente al trabajo. En este contexto, Forehand y Gilmer (1964) definen clima laboral como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. A su vez, Tagiuri y Litwin (1968) consideran el clima laboral como el resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. En este sentido, si los objetivos de los trabajadores no están alineados con los objetivos organizacionales lo más probable es que exista rotación, absentismo, insatisfacción laboral y los trabajadores al final pueden optar por desistir de su trabajo al sentirse aislados e incomprendidos. Así que es a través de la medición del clima laboral que el área de recursos humanos puede velar por el bienestar de los colaboradores e identificar

cuáles son los factores del ambiente que impactan en su desempeño.

Paralelamente, Chiavenato (2009a) describe el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Otra definición planteada por Chiavenato (2009b), es que la evaluación del desempeño de un colaborador es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y evidencia si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro y cuánto valor agrega a la organización. Por otra parte, Milkovich y Boudrem, (1994) describen otras características individuales que pueden definir el desempeño laboral: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios que se están produciendo en la organización.

Como lo describe Soria (2008) el clima laboral es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se

supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado, razón por la cual se puede considerar un factor importante al momento de medir su desempeño.

En definitiva, es importante la medición del clima laboral en las organizaciones, puesto que este está altamente relacionado con los resultados en los índices de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio, etc. Asimismo, los estilos de liderazgo y los comportamientos de los directivos influyen en el desarrollo de patrones de conducta de los colaboradores, ya que puede afectar el desempeño de los empleados y de la empresa, o pueden favorecer la motivación del personal (Rubió Sánchez, 2016). En este orden de ideas, cuando en una organización los líderes son efectivos y se preocupan por las personas, facilitan y promueven una mayor productividad y un mejor desempeño, que son el resultado de un clima laboral favorable (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009).

Por consiguiente, el presente artículo tiene como finalidad identificar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Stork's, para mejorar la productividad de la organización. Se evidencio en la empresa situaciones que

comprometen el clima laboral, en aspectos como la comunicación y estilos de liderazgo, lo que significa que afecta el nivel de confianza, compañerismo, trabajo en equipo con respecto a la comunicación. Por otra parte, los estilos de liderazgo influyen en la percepción sobre la aplicación de los conocimientos, don de mando y responsabilidad del líder con respecto al grupo de trabajo, y no está siendo orientado de forma positiva respecto al estilo de dirigir o conducir a los colaboradores para obtener metas y alcanzar objetivos. Se presenta una investigación bajo el método cuantitativo de

tipo correlacional, la población objeto de estudio está constituida por los 800 colaboradores de la empresa Stork`s de los cuales tomo una muestra de 343 personas, para la obtención de la información se realizó una encuesta de elaboración propia tomando como base los parámetros de Great Place To Work y una evaluación 360° elaborada por la Federación de Servicios de CCOO de España. Se analizan dos variables a lo largo de la investigación, que son: clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores de Stork`s.

Metodología

Participantes

La unidad de análisis es la Compañía Stork´s y el sujeto u objeto de estudio son los colaboradores de esta organización, de acuerdo al planteamiento inicial de la investigación. Se delimitará la población sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

De acuerdo con (Bernal, 2016), Una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de población.

La población objeto de estudio de esta investigación está definida por una población finita, compuesta por los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la organización. Según información contenida en la página web de la organización Stork´s, son un proveedor de soluciones integrales para operaciones, mantenimiento, modificaciones e integridad de activos. Con aproximadamente 18.000 empleados en más de 100 países, sirven a más de 4000 clientes de los 6 continentes. La población de Colaboradores en Colombia es de 800 personas.

El muestreo fue Método probabilístico, (M.A.S) método aleatorio simple y la formula es sobre población finita:

$$\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA} = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} = 343$$

MARGEN DE ERROR	4.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	800
NIVEL DE CONFIANZA	95%

Instrumentos

Los instrumentos de medición utilizados fueron una encuesta online de elaboración propia y una evaluación 360° que permitieron recolectar información sobre el clima laboral en la empresa Stork's y el desempeño de los trabajadores.

Estos instrumentos fueron elaborados teniendo en cuenta los objetivos propuestos y la hipótesis planteada para no caer en la improvisación, también al momento de su elaboración se evaluó previamente el

contexto en el que iba a ser aplicado, prestando atención al nivel educativo, la capacidad de respuesta y la motivación para utilizar un lenguaje adecuado y que fuera comprendido por las personas a las que se le aplicarían.

Así mismo, tanto la encuesta como la evaluación 360 fueron sometidas a un juicio de experto, una persona especialista en el tema objeto de estudio, que luego de analizar los cuestionarios concluyó que eran instrumentos de medición válidos, pues las preguntas permitirían medir aquello para lo que fueron elaboradas, es decir, que con los resultados obtenidos de los instrumentos se podían inferir conclusiones que conllevarían al logro de los objetivos específicos y por tanto al cumplimiento del objetivo general de la investigación y claramente permitían medir las variables de estudio: clima laboral y desempeño.

Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se ordenaron los datos arrojados por las encuestas.

2. Se organizaron según los factores de estudio: camaradería, credibilidad, imparcialidad, orgullo, respeto y desempeño 360 grados.

3. Se graficaron los datos obtenidos y se procede al análisis.
4. Se realizan los cálculos, la media y se procede al análisis.
5. Se establecen comparaciones y se aprueba la hipótesis.

Resultados

Se observa dentro del programa de inducción y bienvenida un 56% y 24%, alto y medio alto respectivamente, que la empresa logra llevar el mensaje positivo a sus nuevos empleados generándoles confianza y un voto de fraternidad.

Asimismo, se evidencia con un 49% (nivel alto) y 34% (medio alto) que existe un vínculo amistoso o de respeto que forjan las personas con intereses o afectos en común dentro de la compañía. Con 51% o nivel medio alto muestra que todo el entorno da un ambiente de segundo hogar o en familia.

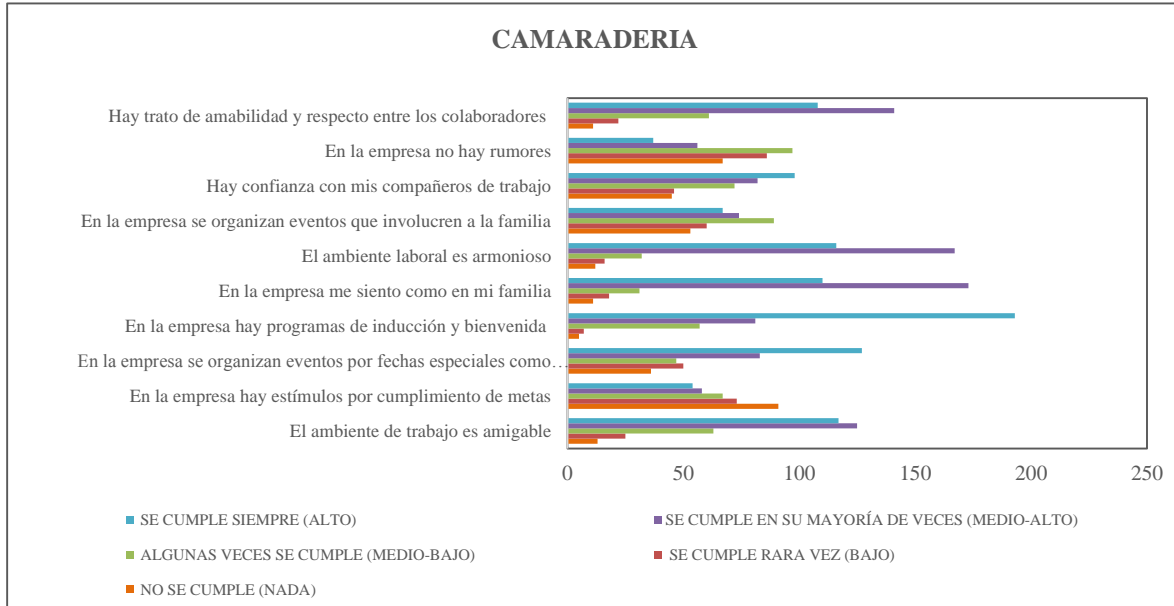
A pesar de que la relación que se genera entre la empresa y sus empleados es Buena, lo único marcado es que la percepción en cuanto a los estímulos por cumplimiento de metas puntuó 20% y 21%, es decir, bajo o

medio bajo, evidenciando un primer punto que incidirá en el clima laboral. (Grafica 1).

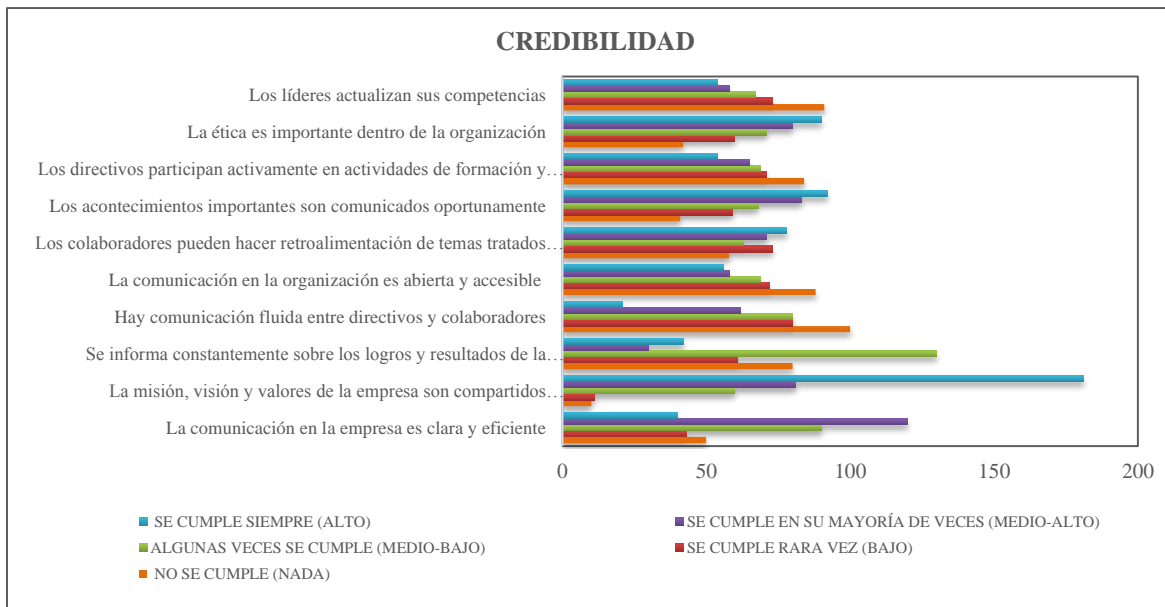
Por otra parte, la misión, la visión y valores son pilares y la empresa los comparte constantemente siendo un pilar de calidad para los empleados. Esto se evidencia en el 55%.

La empresa pierde credibilidad desde sus directivas, pues es muy baja o nula la participación en la formación y capacitación a sus colaboradores, siendo este un punto que suma dentro del clima laboral.

La credibilidad se ve afectada al pasar de tiempo, debido a que el empleado manifiesta en un 26% y 21%, siendo el primero nada y el segundo bajo, en cuanto a la comunicación dentro de la organización, lo anterior no refleja que esta sea abierta y accesible. Además, se ve impactada la comunicación entre directivos y colaboradores, reflejando se en un 29% y 24%, es decir, nada y bajo, lo que indica que los niveles de trabajo, el estrés, y los canales de comunicación no son eficientes o prácticos lo que genera nulidad. (Grafica 2).



Grafica 1. Resultados análisis camaradería.



Grafica 2. Resultados análisis credibilidad.

En el momento de pedir un ascenso, aunque la empresa tiene planes para la promoción de la gente, la percepción o la dinámica lo muestra en un nivel medio bajo,

lo cual crea un desinterés en el desarrollo de sus actividades e influencia el clima laboral.

El favoritismo se relaciona con los temas de ascensos y otras oportunidades de

crecimiento, pues representan porcentajes del 20% y 22%, a pesar de que haya un 26% o nivel medio bajo, pero los otros porcentajes son representativos y muestra que este puede ser otro punto que impacta en el clima laboral.

Ahora, en el tema de ascenso no se encuentra relación con temas de discriminación ya que los resultados arrojaron porcentajes de igualdad y respecto del 40%, lo que se percibe es ecuanimidad en el proceso. Tampoco existe discriminación por la libertad de culto, pues con el 51% se refleja el respeto hacia el empleado por este tema.

Se logra percibir que durante las preguntas asignadas al tema del orgullo siempre hay un porcentaje promedio del 25% al 27% de nivel medio bajo o algunas veces se cumple, por lo que se deduce que, aunque en la compañía se hacen esfuerzos por aumentar el conocimiento de la cultura organizacional, se deben implementar nuevos mecanismos que conlleven a que los niveles de orgullo por el trabajo, por el equipo y por la empresa en general.

En temas como el desarrollo de programas a favor de la educación, el incentivo al cumplimiento de metas y

objetivos por equipos de trabajo, se evidencia que hay que seguir motivando e incentivando al trabajo en equipo pues presenta porcentajes con cifras representativas como se mencionó anteriormente, y esto influye en el desarrollo de actividades entre los colaboradores, sumándose al impacto del clima laboral que se está viviendo.

Por otra parte, se encuentran los porcentajes de 27% y 23% ósea niveles medio bajo y bajo, los cuales son significativos, pues el personal muestra su inconformidad por el esfuerzo ya que no reciben ningún estímulo adicional en el cumplimiento de una entrega de un objetivo o meta o una entrega anticipada, lo que trae consigo desánimo en la realización de las laborales, limitándose a hacer lo estrictamente a lo solicitado y no ir más allá.

También, se nota un aparente interés de la compañía por el desarrollo profesional del empleado, pero bajo al no llevar a cabo planes de estímulos o recompensas que se vean reflejados en la práctica lleva a pensar en el mal funcionamiento de este proceso.

Las opiniones que los colaboradores expresan no son tenidas en cuenta y se ve reflejado con porcentajes del 27%, 21% Y

20%, que son no se cumple, rara vez y algunas veces, lo cual refleja que hay descontento al sentirse ignorados, teniendo un impacto en la parte anímica de la persona y en el desempeño, pues algo que podría ser una mejora no es valorada.

Ahora como se puede apreciar se genera la correlación para la credibilidad teniendo los siguientes resultados (Tabla 1).

La relación entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, es no satisfactoria ya que los resultados o la correlación muestra que la satisfacción de un trabajador es la interiorización de sus necesidades versus lo que la compañía demanda por ellos.

CREDIBILIDAD	NADA	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO	NADA
Recuento	10	10	10	10	10	10
Promedio	64,4	60,3	76,7	70,8	70,8	64,4
Desviación Estándar	28,7062	20,2597	20,5915	23,2417	44,7904	28,7062
Coefficiente de Variación	44,5748%	33,5982%	26,8468%	32,8273%	63,2632%	44,5748%
Mínimo	10,0	11,0	60,0	30,0	21,0	10,0
Máximo	100,0	80,0	130,0	120,0	181,0	100,0
Rango	90,0	69,0	70,0	90,0	160,0	90,0
Sesgo Estandarizado	-0,757087	-2,3812	2,9554	0,710712	2,32651	-0,757087
Curtosis Estandarizada	-0,315938	2,40983	3,65421	1,41472	2,65137	-0,315938
	NADA	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO	NADA
NADA		0,8450 (10)	0,2809 (10)	-0,5766 (10)	-0,8530 (10)	1,0000 (10)
		0,0021	0,4318	0,0810	0,0017	0,0000
BAJO	0,8450 (10)		0,0636 (10)	-0,4593 (10)	-0,7848 (10)	0,8450 (10)
	0,0021		0,8614	0,1818	0,0072	0,0021
MEDIO-BAJO	0,2809 (10)	0,0636 (10)		-0,3746 (10)	-0,4741 (10)	0,2809 (10)
	0,4318	0,8614		0,2862	0,1662	0,4318
MEDIO-ALTO	-0,5766 (10)	-0,4593 (10)	-0,3746 (10)		0,2306 (10)	-0,5766 (10)
	0,0810	0,1818	0,2862		0,5215	0,0810
ALTO	-0,8530 (10)	-0,7848 (10)	-0,4741 (10)	0,2306 (10)		-0,8530 (10)
	0,0017	0,0072	0,1662	0,5215		0,0017
NADA	1,0000 (10)	0,8450 (10)	0,2809 (10)	-0,5766 (10)	-0,8530 (10)	
	0,0000	0,0021	0,4318	0,0810	0,0017	

Tabla 1. Correlación para credibilidad.

Para el análisis de desempeño 360 grados se logra evidenciar que los promedios son

realmente bajos, en el promedio general se logra mantener sobre cifras del 2,8 a 3,1

demostrando que el personal en los tres niveles se generan diferencias que muestran un grado de insatisfacción del empleado con la compañía que impacta en el desempeño de

Para el nivel de la interacción con un compañero o persona que tienen el mismo estatus es donde más se ve reflejado los valores más bajos, en especial en que hace referencia al ambiente de trabajo lo que se traduce que en la ejecución de su trabajo entre ellos el ambiente no es el mejor, no hay un trabajo mancomunado, la actitud es individualista o mezquita hacia el otro y posiblemente no es porque sea un tema personal este dos compañeros nada más sino porque se ve reflejado en un grupo de trabajo ósea el clima laboral no es para nada bueno.

La motivación a pesar de tener un comportamiento más homogéneo en los tres estados sigue siendo un tema que tiene un contexto efímero pues parece que queda solo en la etapa de planificación, pero no se pone en marcha. A pesar de esto la comunicación se mantienen o por lo menos el canal se respeta, pero en ese punto queda.

El liderazgo También se logra ver con unos valores similares, pero en el punto de manejo de personal de un cargo medio a uno

sus labores y el clima laboral está generando que en ninguno de los niveles siendo jefe, compañero o teniendo gente a cargo sólo se está limitando hacer el trabajo y ya.

inferior no es el mejor, se cree que en la parte operativa es donde más se evidencia el caso, por consiguiente, el desempeño para éstos no es el mejor.

Conclusiones

En el caso de la investigación presentada anteriormente, se concluye que el clima laboral influye negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, por lo tanto, está incidiendo en la productividad y eficiencia de la organización, puesto que los resultados indican en lo referente a clima laboral, que el ambiente de trabajo es desfavorable tornándose tenso, los canales de comunicación están afectados por el poco flujo de la información, por ende, los procesos se pueden retrasar, las relaciones interpersonales no son amigables, prima el interés individual, los colaboradores no están motivados, ni comprometidos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, todo esto a causa del poco trabajo en equipo.

En concordancia, el desempeño laboral es aceptable, es decir, que los colaboradores se

limitan estrictamente a cumplir con las metas establecidas, ya que existe poco reconocimiento de sus labores, generando poca motivación e insatisfacción laboral, gracias a que los estilos de liderazgo ejercidos por parte de los directivos están orientados de forma negativa, siendo esto una responsabilidad del líder con respecto a su equipo de trabajo, lo que funda en los colaboradores poco sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización, sintiéndose solo como un activo más y no como un recurso importante para el desarrollo organizacional.

Los instrumentos de medición revelaron que uno de los factores que afecta el clima laboral es la poca credibilidad que hay en la empresa por parte de los colaboradores hacia sus directivos pues en los procesos de capacitación y formación su participación es muy baja, por lo que es necesario que los directivos se vinculen de forma activa en estos procesos y que puedan transmitir a los colaboradores su compromiso por hacer parte de todas las actividades que se desarrollen en la empresa.

Otro aspecto que se evidencia en los resultados nos permite concluir que existen problemas de comunicación que pueden afectar también la credibilidad y por tanto

influir negativamente en el clima laboral. Por esta razón, se considera que se deben reforzar los canales de comunicación para que las ideas de la dirección se transmitan de manera efectiva y se puedan alinear con la del resto de colaboradores para ir en la misma ruta o dirección al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Por otra parte, los no se llevan a cabo al momento de ir ascendiendo a los colaboradores en sus puestos de trabajo e ir haciendo carrera lo que genera desinterés y desmotivación por el continuo aprendizaje y gestión del conocimiento dentro de la empresa y también en el clima laboral, por tal motivo, se concluye que se debe fortalecer la política de promoción y los planes de desarrollo individual, así los colaboradores se sentirán motivados a cumplir con los objetivos establecidos, se aumentará el compromiso y se retiene al mejor talento humano y mejora la imagen de la empresa en el mercado laboral.

Discusión

Los instrumentos permiten medir la calidad del ambiente laboral y el estado de comunicación interna, para (Rubio Sánchez, 2016) el clima laboral como resultado real o percibido, es un determinante directo de las

actitudes y expectativas de los empleados, que con su comportamiento laboral influyen decisivamente en el grado de competitividad de la empresa.

Con los resultados obtenidos de la encuesta de clima, se pueden generar estrategias que mejoren la percepción de los colaboradores respecto de la empresa, pero es muy importante la calidad de los datos obtenidos, por eso desde la elaboración del instrumento hasta el levantamiento de la información deben ser rigurosos en la recolección de información, basados en Rubió Sánchez (2016) es importante la medición del clima laboral en las organizaciones, puesto que este está altamente relacionado con los resultados en los índices de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio, etc.

Para Chiavenato (1990), el clima organizacional es el conducto interno y la atmósfera de una organización. Variables como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, el ciclo de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. De acuerdo a los resultados podemos diseñar y aplicar planes de acción o planes de mejoramiento buscando la mejora de las diferentes variables. La

efectividad en la implementación y puesta en marcha de un plan de acción depende en gran medida de las estrategias de comunicación, por lo tanto, es importante que la organización brinde claramente el mensaje y la información a todos los líderes de las áreas como a los empleados.

Se observó que los estilos de liderazgo están influyendo en la percepción que se tiene sobre el don de mando y responsabilidad del líder con respecto al grupo de trabajo, y no está siendo orientado de forma positiva respecto al estilo de dirigir o conducir a los colaboradores para obtener metas y alcanzar objetivos, es por esto que en la vida practica se pueden implementar entrenamientos ejecutivos o los bien conocidos Executive Coaching, para el padre del Coaching Whitmore, J. (2007), indica que el coaching busca liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo. El coaching ayuda a los demás a aprender, en lugar de simplemente enseñar o dar órdenes, es un complemento perfecto no solo para los lideres sino para potencializar todas esas variables que están relacionadas con el clima laboral y que se pueden trabajar como motivación personas, saber delegar, resolver conflictos, relacionarse de manera interpersonal, reforzar equipos. Uno de los

objetivos es potenciar la seguridad de los demás en sí mismos, independientemente del contenido de la tarea o de su dificultad. Otro autor es Pérez, R. (2012) que indica

que el escenario del liderazgo y la comunicación juegan un papel fundamental para motivar e impulsar a un óptimo desempeño laboral.

Referencias

Ackerman S y Com, Sergio. Metodología de la investigación. Ediciones de Aula Taller, 2013. ProQuest E-book Central
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/reader.action?docID=3216667&query=metodolog%25C3%25ADa%2Bde%2Ba%2Binvestigaci%25C3%25B3n>

Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. México: Grupo Editorial Patria

Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Bogotá, D.C: Pearson.

Borrego, M. (2009). Dossier de metodología de la investigación. Argentina: El Cid/ Apuntes. Disponible en base de datos e-Libro.

Bush, M. (2018). A Great Place to Work for All. Berrett-Koehler Publishers

Coaching, Whitmore, J (2002) Editorial Paidós.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercer ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Fernández, F. (2017). Apoyo Administrativo a la gestión de recursos humanos. Editorial tutor en formación. Capítulo Evaluación del desempeño en el puesto de trabajo. Pág. 129-150. Base de datos e-libro.

Gómez, M. (2009). Introducción a la metodología de la investigación científica. Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas. Disponible en base de datos e-Libro.

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. Editorial MC Graw Hill.

Lusthaus y Otros. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. Recuperado de: <http://bit.ly/2HSdr2d>

Méndez, C. (2006). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa.

Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

Morales, Pedro (2012), Estadística aplicada a las Ciencias Sociales - Tamaño necesario de la muestra.

Patiño, J.C. y Ortega, S. (2012). Instructivo para la implementación de las normas APA para la presentación de documentos escritos. Bogotá: Universidad EAN.

Piñeros, L. (2015). Tesis de grado identificación de las necesidades de la demanda laboral según la categorización (CIU) en la ciudad de Bogotá. Recuperado. Repositorio Universidad de la Salle.

Rubió Sánchez, T. Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones, Ediciones Octaedro, S.L., 2016. ProQuest Ebook Central,

<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=4824323>.

Sánchez y Calderón. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento y gestión No.32. Recuperado de: <http://bit.ly/2EPtETP>

Seisdedos, Nicolás. (1985) El clima laboral y su medida. Colegio Nacional de Psicólogos de Madrid.

Soria Romo, R. (2008). Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>

Uribe, Prado, Jesús Felipe. Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales, Editorial El Manual Moderno, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3227752>.