



Vol 4, Nº 9 (febrero/fevereiro 2011)

EL DIAGNÓSTICO DE LA INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES DEL DIRECTIVO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS INSTALACIONES TURÍSTICAS HOTELERAS

Gelmar García Vidal

gelmargv@fe.uho.edu.cu

Profesor del Centro de Estudio de Gestión Empresarial
Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

RESUMEN

El presente trabajo constituye una aproximación al estudio de un tema que se ubica en la cotidianidad y que ha cobrado interés en los últimos años: las competencias emocionales, necesarias para desempeñar exitosamente la actividad directiva.

Expone los resultados del diseño y aplicación una metodología para diagnosticar la influencia de las competencias emocionales del directivo en el clima organizacional en dos instalaciones hoteleras¹ pertenecientes a la corporación CUBANACAN del territorio oriental de la provincia de Holguín, Cuba a partir de la incidencia de algunas variables del Comportamiento Organizacional como el liderazgo, la cohesión, la satisfacción, las relaciones interpersonales, motivación y

¹ A solicitud de los directivos de las organizaciones analizadas no se declara en nombre de las mismas.

otras. Se presenta la Metodología empleada para el estudio de la relación entre el clima organizacional y las competencias emocionales y se exponen los resultados derivados de su aplicación corroborando que, en los hoteles estudiados, existe relación entre las competencias emocionales y el clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

No son pocos los estudios acerca de cómo deben ser los directivos de las empresas y qué requisitos o características deben de tener para ocupar cargos de dirección y aun más, llegar a ser líderes. La personalidad de los dirigentes ocupa un lugar importante en este sentido, teniendo en consideración que todos los individuos portan características peculiares que son reflejadas en la esfera administrativa y que pueden facilitar o entorpecer este proceso. Son vitales las relaciones interpersonales, los estilos de comunicación, la responsabilidad, el autocontrol, confianza en si mismo, adaptación a los cambios, resolución de conflictos y otros elementos que constituyen hoy lo que damos en llamar competencias emocionales y que tienen repercusión en la conformación de un clima socio psicológico favorable dentro de la organización.

A pesar de la relevancia de esta temática para los directivos, la literatura consultada sólo refleja el estudio de las competencias emocionales a través de test aislados que sólo describen el fenómeno de manera parcelada, de igual forma en el caso del clima organizacional, se diagnostican diversas dimensiones, pero no se integra en un análisis la posible influencia de las competencias emocionales del directivo en el clima organizacional, lo que permite destacar que no se aborda de manera explícita y sistémica la relación existente entre las competencias emocionales y el clima organizacional.

BASES TEÓRICAS PARA LA CONCEPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

El diseño de la Metodología, para el estudio del clima organizacional y las competencias emocionales, se fundamenta en el estudio de múltiples metodologías para el estudio de estas dos variables por separado (Cuesta Santos, 1990; Tubán y Reynaldo, 2000; Lara Hernández y Guerra, 2003; Vasquerrechea, 2003; Fonseca, 2003; Barroso, 2003; Aledo, 2006; Escat Cortés, 2006; Maisch, 2006; Acosta Rebollido, 2007; Portelles Cobas y Pérez Batista, 2007) las cuales son fruto – en general - de la experiencia del trabajo en múltiples organizaciones nacionales en el estudio de los aspectos socio – psicológicos de la Administración y - en particular - de la impronta científica de los autores en busca de los medios esenciales para el abordaje de la temática a investigar.

En el desarrollo de la propuesta del Modelo Metodológico, primeramente se necesita determinar qué variables se incluirán en el estudio y qué dimensiones dentro de ellas deben ser tenidas en cuenta para lograr una comprensión de lo que se quiere conocer de estas y su impacto en la variable dependiente: clima organizacional.

Para la aplicación de la Metodología y obtener el provecho que se desea como resultado de esto es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones, generación de ideas, toma de decisiones, etc.

OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA

La Metodología diseñada permite al consultor externo o interno medir, diagnosticar y llegar a conclusiones acerca de las relaciones existentes entre el clima organizacional y las competencias emocionales corroboradas a través de la medición y comparación de diversas variables que le sirven de puente entre la más general y dependiente – clima – y la particular e independiente – emociones -, permitiéndoles:

1. Identificar el estado del clima organizacional.
2. Identificar de las competencias emocionales con que cuenta el directivo.

3. Identificar del estado de variables socio – psicológicas que son impactadas por las competencias emocionales del directivo y que a la vez impactan el clima organizacional.

4. Demostrar las relaciones existentes entre las variables independientes y la dependiente.

Para la operabilidad de la Metodología facilitando la lógica de desarrollo de las generalidades y premisas expuestas anteriormente, se requieren de métodos y técnicas generales que guíen el comportamiento del investigador, ellas son:

- Diseño de instrumentos para la medición de variables y dimensiones y criterios de análisis para su evaluación.
- Lógica para la aplicación de los instrumentos diseñados.
- Métodos de procesamiento y análisis de la información recopilada.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el objetivo de validar los resultados que se pretendían obtener, se decidió, previa consulta con la alta dirección de la corporación desarrollar paralelamente la investigación también en dos instalaciones turísticas hoteleras que llamaremos X y Z, que cuenta con características similares en su forma de operación, pero que presenta resultados económicos con diferencias sustanciales.

Como parte del proceso de involucramiento se realizaron varias visitas a las dos entidades bajo estudio con el objetivo de observar el desarrollo de los procesos que allí se llevan a cabo. Antes de comenzar la investigación se realizó una amplia explicación del por qué desarrollar el estudio intentando estrechar la relación con los trabajadores y directivos de ambas entidades y eliminar las suspicacias que pudieran suscitar la aplicación de los instrumentos de recopilación de información que se utilizarían con posterioridad. Todo lo anterior permitió alcanzar un nivel de involucramiento por parte de los directivos de las entidades, así como de sus trabajadores, ya que aunque existían evidencias se desconocía la dinámica del clima organizacional.

A cada uno de los instrumentos seleccionados o ajustados a las necesidades de información de este estudio se le desarrolló un análisis de fiabilidad y validez para garantizar que la información que brinden sea confiable.

En ambos casos se decidió seleccionar a la totalidad de la población que en el caso del Hotel X fue de 23 individuos y en el caso del Hotel Z fue de 22 individuos.

Una vez aplicados los instrumentos se procedió al análisis de los mismos. En el caso que nos ocupa no fue necesario rechazar ninguno de los instrumentos, ya que no existía ninguna razón que hiciera pensar que alguno de ellos pudiera viciar los resultados que se pretendía obtener. Cada una de los instrumentos fue enumerado en orden consecutivo y se codificaron las categorías de respuestas utilizando una Escala de Likert.

Se procedió al realizar un análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos utilizados con el objetivo de comprobar el nivel de confiabilidad que tiene la información recopilada con ellos.

Instrumentos aplicados en el Hotel X						
Instrumento	α Cronbach	Clasificación	KMO	Clasificación	Bartlett's Test	Clasificación
Competencias Emocionales	.7770	Aceptable	.745	Aceptable	.000	***
Liderazgo	.7369	Aceptable	.834	Aceptable	.000	***
Clima Organizacional	.8138	Aceptable	.752	Aceptable	.000	***

Instrumentos aplicados en el Hotel Z						
Instrumento	α Cronbach	Clasificación	KMO	Clasificación	Bartlett's Test	Clasificación
Competencias Emocionales	.7531	Aceptable	.792	Aceptable	.000	***
Liderazgo	.7310	Aceptable	.812	Aceptable	.000	***
Clima Organizacional	.8029	Aceptable	.773	Aceptable	.000	***

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EN EL HOTEL X

ENCUESTA DE COMPETENCIAS EMOCIONALES

Según la autoevaluación y el criterio clasificatorio el **Coefficiente Emocional** del directivo es **Alto** por lo que se puede interpretar que según su criterio **conoce** sus emociones. Sin embargo llama la atención que, en la comparación de la autoevaluación de las competencias emocionales, este directivo se sobrevalora pensando que tiene un alto grado de competencias emocionales que sus subordinados prácticamente no observan en él.

En realidad no existe una correspondencia entre lo que piensa el directivo de sí mismo y lo que piensan sus subordinados aún cuando cree conocerse a sí mismo.

ENCUESTA DE LIDERAZGO

Este directivo se pudo clasificar como un directivo que consigue la tarea prescindiendo en ocasiones de la creación de relaciones necesarias para lograrla y el 100% de los encuestados manifiestan algún grado de desacuerdo en considerar líder a su directivo.

INVENTARIO DE PERSONALIDAD

El resultado de este instrumento se comporta de la siguiente manera:

Cualidad	Auto evaluación		Evaluación Grupal	
	Evaluación	Prioridad	Evaluación	Prioridad
Ejemplo	3	2	2	1
Honesto	3	5	2	1
Eficiente	2	1	2	3
Discreto	3	3	2	3
Exigente	3	5	3	3

Como se puede observar el directivo se sobrevalúa en tres cualidades de las más valoradas tales como Ejemplo, Honesto y Discreto.

Otras cualidades no son seleccionadas por el directivo pero sí por los miembros de la organización y su evaluación se comporta de manera desfavorable para el directivo, esta situación se comporta de la siguiente forma.

Cualidad	Prioridad	Evaluación
Organizado	1	2
Disciplinado	2	2
Entusiasta	3	0
Jovial	4	2
Justo	4	3
Respetuoso	4	2
Optimista	4	2
Perseverante	4	2
Leal	5	2
Estimulante	5	0
Capaz	5	2
Austero	5	2

TEST SOCIOMÉTRICO

Este instrumento contenía tres interrogantes las que se analizarán por separado.

- 1. De forma general:** Con quién o quiénes usted desearía realizar su trabajo.
- 2. En cuanto a la dirección:** Quién o quiénes usted desearía que lo dirigieran en la realización de su trabajo.
- 3. En el disfrute de su tiempo libre:** Con quién o quiénes le gustaría compartir.

COMUNICOGRAMA

Este instrumento contenía tres interrogantes las que se analizarán por separado de la forma que sigue:

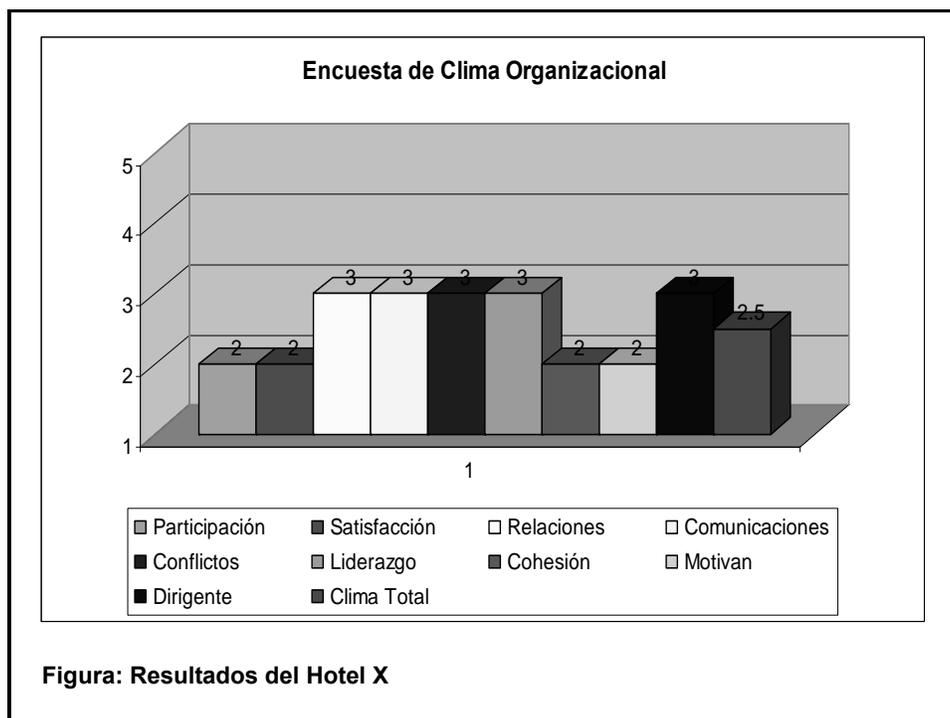
- 1. De la tienda con quién usted necesita hablar más para realizar su trabajo.**
- 2. De la tienda, con quién a usted, le gustaría hablar más para realizar su trabajo.**
- 3. De la tienda, con quién usted realmente conversa más.**

A continuación se resumen los principales resultados de ambos instrumentos:

Resumen General Hotel X			
Indicadores	Sociograma	Comunicograma	Resumen Total
Popular	19	19	19
Aislados	3, 9, 12, 13, 15, 17	3, 4, 8, 9, 12, 13 y 14	3, 9, 12, 13
Expansividad Sociométrica	Baja	Baja	Baja
Índice de interrelación	Bajo	Bajo	Bajo
Índice de reciprocidad	Bajo	Bajo	Bajo
El patrón de elecciones que se manifiesta dentro del grupo tanto para la sociometría tiempo libre y comunicograma realmente conversa más manifiestan gran similitud.			

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados de este instrumento se presentan a continuación.



Correlaciones entre las dimensiones del Clima Organizacional

Las principales correlaciones entre las dimensiones del clima evaluadas en un nivel muy significativo (**) son:

1. Participación – Comunicación.
2. Relaciones Interpersonales – Comunicación – Motivación.
3. Comunicación – Cohesión.
4. Cohesión – Motivación.

A un nivel significativo (*) se encuentran las siguientes correlaciones:

1. Participación – Satisfacción – Relaciones Interpersonales.
2. Satisfacción – Comunicación – Motivación.
3. Relaciones Interpersonales – Cohesión.

Es importante recordar que la correlación es una medida del punto hasta el cual dos variables comparten la variación entre ellas y que debe ser interpretada como medida de **asociación** en vez de **causa**, lo que quiere decir en este caso particular que estas variables se comportan en la misma dirección, cuando unas tienden a comportarse de manera desfavorable, las otras mantienen esta tendencia.

Relaciones de dependencia entre dimensiones que conforman el clima

Dentro de la encuesta de clima se encontraron dimensiones que mostraron relaciones entre sí. Esta información se pudo encontrar desarrollando una Prueba de Independencia de Chi-cuadrado para determinar si existe algún tipo de relación entre las dimensiones analizadas. Una vez realizada la prueba y asumiendo como criterio de decisión aceptar la Hipótesis de Independencia (H_0) si el grado de significación calculado era inferior a 0.05 o de rechazarla, si el grado de significación era superior a 0.05.

Para conocer el grado de esta relación se calcularon algunos indicadores que no son más que medidas de asociación que reflejan la potencia de la relación encontrada. Generalmente, los rangos de valores de estos indicadores van de cero a uno, el cero indica ninguna asociación

entre las variables analizadas y los valores cercanos a uno indican un alto grado de asociación entre las variables. Las principales relaciones existentes son las que siguen:

Variables	Cramer's V	Contingency Coefficient	Significación
Liderazgo * Cohesión	0.689	0.767	0.001***
Liderazgo * Comunicación	0.613	0.728	0.002***
Liderazgo * Motivación	0.593	0.716	0.004***

En este caso la combinación de estas variables explica la presencia de una alta asociación entre las variable liderazgo y cohesión, comunicación y motivación. Es muy probable entonces que se manifiesten problemas en la cohesión, comunicación y motivación por el estilo de liderazgo utilizado en esta organización. De forma general y según el criterio clasificatorio el clima organizacional del Hotel X se evalúa como **desfavorable**.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EN EL HOTEL Z

ENCUESTA DE COMPETENCIAS EMOCIONALES

Según la autoevaluación y el criterio clasificatorio el **Coefficiente Emocional** del directivo es **Alto** por lo que se puede interpretar que según su criterio **conoce** sus emociones. No obstante en la comparación de la autoevaluación de las competencias emocionales con el criterio de sus subordinados, este directivo se sobrevalora aunque la diferencia entre su opinión y la del resto de los trabajadores no es significativa.

En realidad existe una correspondencia entre lo que piensa el directivo de sí mismo, su nivel de conocimiento de sí y lo que piensan sus subordinados.

ENCUESTA DE LIDERAZGO

Este directivo se pudo clasificar como un directivo que consigue la tarea a través de lograr seguidores con los que pueda crear una relación y el 91% de los encuestados manifiestan algún grado de acuerdo en considerar líder a su directivo.

INVENTARIO DE PERSONALIDAD

El resultado de este instrumento se comporta de la siguiente manera:

Cualidad	Autoevaluación		Evaluación Grupal	
	Evaluación	Prioridad	Evaluación	Prioridad
Ejemplo	3	1	4	1
Disciplinado	2	2	4	4
Eficiente	3	3	4	5
Leal	3	4	4	1
Exigente	3	5	4	1

Como se puede observar el directivo se subvalora en todas las cualidades de las más valoradas tanto por el directivo como por los subordinados. Otras cualidades no son seleccionadas por el directivo pero sí por los miembros de la organización y su evaluación se comporta de manera favorable para el directivo, esta situación de comporta de la siguiente forma.

	Prioridad	Evaluación
Organizado	1	3
Austero	1	3
Jovial	2	4
Perseverante	2	3
Justo	3	4
Capaz	3	4
Optimista	4	3
Estimulante	4	4
Honesto	4	4
Bondadoso	5	4
Respetuoso	5	4
Persuasivo	5	4

TEST SOCIOMÉTRICO y COMUNICOGRAMA

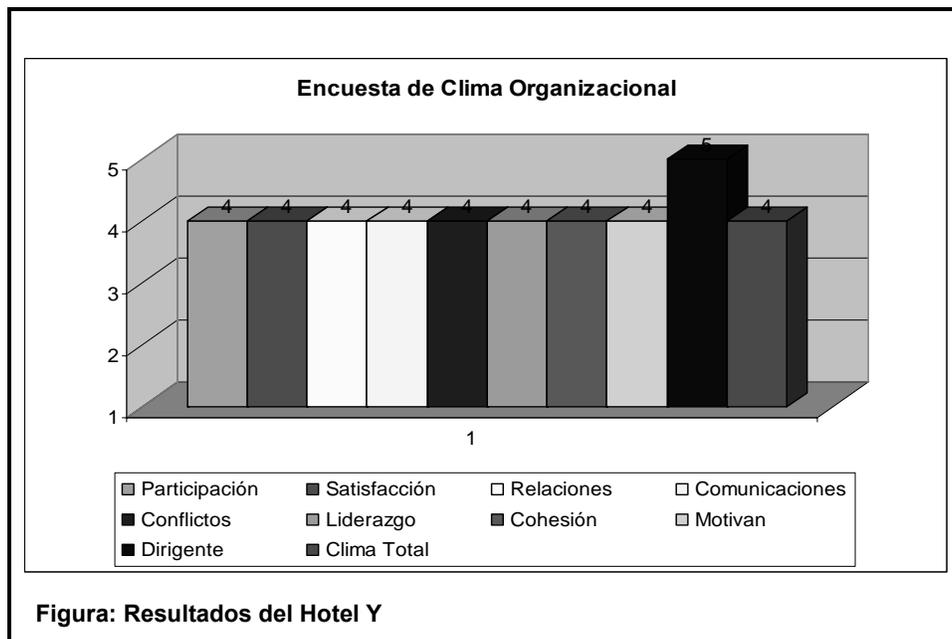
Estos instrumentos contenían en ambos casos y respectivamente las tres interrogantes ya comentadas con anterioridad.

A continuación se resumen los principales resultados de ambos instrumentos:

Resumen General Hotel Z			
Indicadores	Sociograma	Comunicograma	Resumen Total
Popular	1 y 13	1 y 13	1 y 13
Estrella Sociométrica	1	1	1
Eminencia Gris	13	13	13
Aislados	2, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 17, 21	2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 17	2, 7, 10, 17
Expansividad Sociométrica	Baja	Baja	Baja
Índice de interrelación	Bajo	Bajo	Bajo
Índice de reciprocidad	Bajo	Bajo	Bajo

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados de este instrumento se presentan a continuación.



Correlaciones entre las dimensiones del Clima

Las principales correlaciones entre las dimensiones del clima evaluadas en un nivel muy significativo (**) son:

1. Participación – Motivación - Liderazgo.
2. Satisfacción – Comunicación – Conflicto.
3. Relaciones Interpersonales - Comunicación – Cohesión.

4. Comunicación – Conflicto.
5. Liderazgo - Cohesión – Motivación.

A un nivel significativo (*) se encuentran las siguientes correlaciones:

1. Participación – Cohesión – Conflicto – Comunicación.
2. Comunicación – Motivación.
3. Relaciones Interpersonales – Motivación.

Se vuelve a destacar el comentario acerca de **asociación** en vez de **causa** a la hora de entender este resultado.

Relaciones de dependencia entre dimensiones que conforman el clima

Dentro de la encuesta de clima se encontraron dimensiones que mostraron relaciones entre sí. Esta información se pudo encontrar desarrollando una Prueba de Independencia de Chi-cuadrado para determinar si existe algún tipo de relación entre las dimensiones analizadas. Una vez realizada la prueba y asumiendo como criterio de decisión aceptar la Hipótesis de Independencia (H_0) si el grado de significación calculado era inferior a 0.05 o de rechazarla, si el grado de significación era superior a 0.05.

Para conocer el grado de esta relación se calcularon algunos indicadores que no son más que medidas de asociación que reflejan la potencia de la relación encontrada. Generalmente, los rangos de valores de estos indicadores van de cero a uno, el cero indica ninguna asociación entre las variables analizadas y los valores cercanos a uno indican un alto grado de asociación entre las variables.

Las principales relaciones existentes son las que siguen:

Variables	Cramer's V	Contingency Coefficient	Significación
Liderazgo * Cohesión	0.735	0.592	0.002***
Liderazgo * Motivación	0.652	0.546	0.002***
Liderazgo * Participación	1.000	0.707	0.000***
Liderazgo * Satisfacción	0.669	0.556	0.016**
Participación * Motivación	0.671	0.557	0.016**
Satisfacción * Comunicación	0.625	0.663	0.006***
Satisfacción * Conflicto	0.625	0.663	0.006***
Satisfacción * Relaciones Interpersonales	0.696	0.571	0.011**

En este caso la combinación de estas variables explica la presencia de una alta asociación entre la variable liderazgo y cohesión, motivación, participación y satisfacción. Es muy probable entonces que se manifiesten niveles favorables de cohesión, motivación, participación y satisfacción por el estilo de liderazgo utilizado en esta organización. De igual forma los niveles de motivación pueden ser favorables por los niveles de participación existente, así como la satisfacción puede manifestarse favorablemente por la adecuada comunicación, situación de conflicto y relaciones interpersonales. De forma general y según el criterio clasificatorio el clima organizacional de Moa se evalúa como **favorable**.

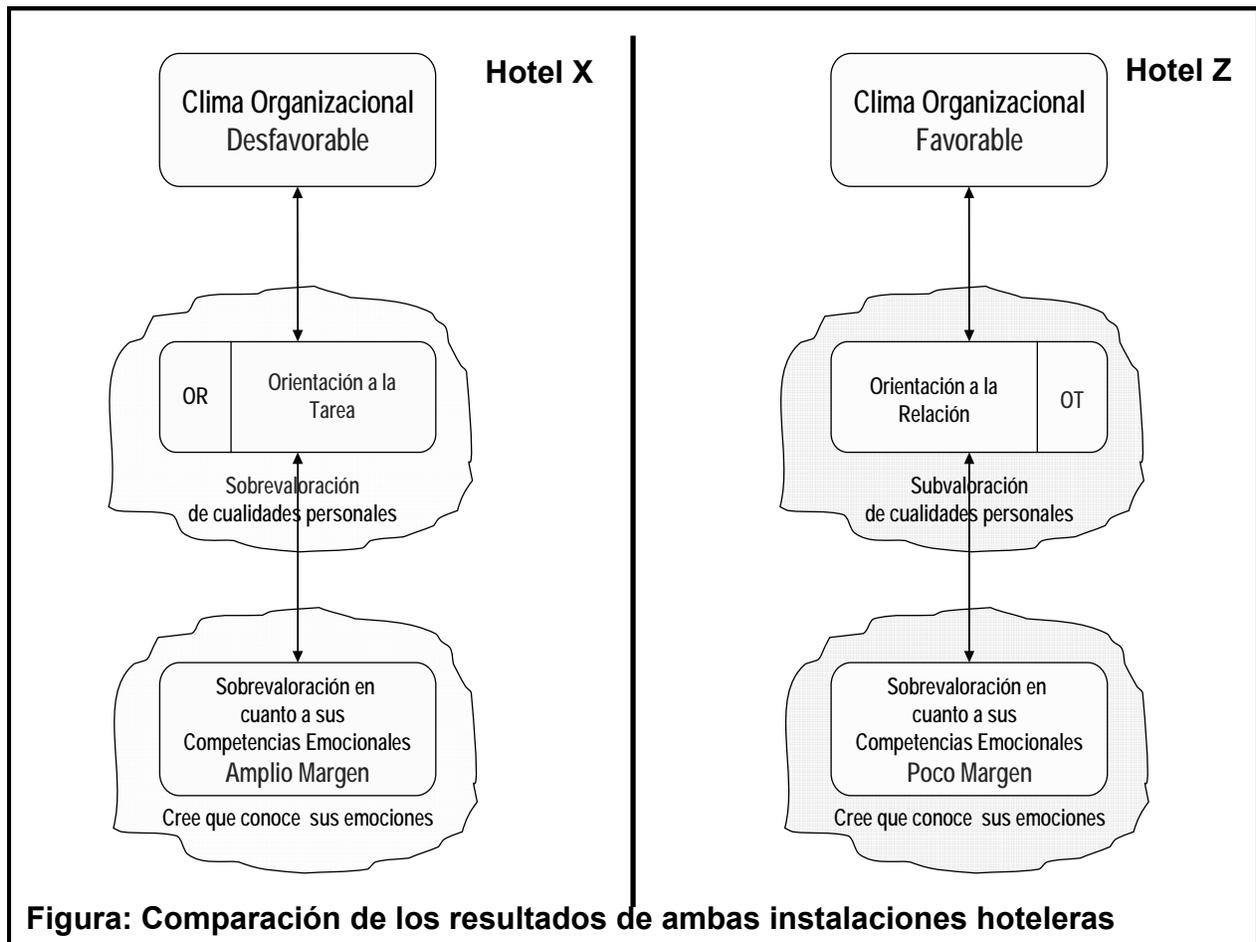
PASO 7. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS FINALES

Una vez evaluado los resultados de cada uno de los instrumentos y valorados según las clasificaciones previamente asignadas para cada uno de ellos se procede a comparar los resultados entre ambas entidades investigadas. La tabla que sigue muestra un resumen de los indicadores que medían cada uno de los instrumentos de recopilación de información.

Tabla: Comparación entre los indicadores de los Hoteles			
Indicadores		X	Y
Competencia intrapersonal		2	4
Competencia social		2	4
Competencia conciencia emocional de uno mismo		3	4
Competencia confianza en uno mismo		4	4
Competencia valoración adecuada de uno mismo		2	4
Competencia autocontrol		3	4
Competencia empatía		2	4
Competencia gestión de los conflictos		3	4
Evaluación Competencias Directivo		Sobrevaloración	Sobrevaloración
Coeficiente emocional		Alto según autoevaluación	Alto según autoevaluación
Liderazgo		Directivo que consigue la tarea prescindiendo en ocasiones de la creación de relaciones necesarias para lograrla. No es considerado líder.	Directivo que consigue la tarea a través de lograr seguidores con los que pueda crear una relación. Es considerado líder
Inventario de personalidad		Sobrevaloración	Subvaloración
Sociometría	General	Expansividad	Baja
		Índice de Interrelación	0.20
		Índice de Reciprocidad	0.10
	Dirección	Expansividad	Baja
		Índice de Interrelación	0.08
		Índice de Reciprocidad	0.084
	Tiempo Libre	Expansividad	Baja
		Índice de Interrelación	0.08
		Índice de Reciprocidad	0.11
Comunicograma	Necesita hablar	Expansividad	Baja
		Índice de Interrelación	0.11
		Índice de Reciprocidad	0.09
	Le gustaría hablar	Expansividad	Baja
		Índice de Interrelación	0.20
		Índice de Reciprocidad	0.08
	Realmente habla	Expansividad	Baja
		Índice de Interrelación	0.23
		Índice de Reciprocidad	0.10
Clima Organizacional		Desfavorable	Favorable
Fuente: Elaboración propia con los resultados obtenidos en la investigación.			

Es evidente que en el Hotel X, con resultados inferiores, lleva una lógica desfavorable desde las competencias emocionales del directivo, pasando por su estilo de liderazgo hasta la evaluación final del clima organizacional. Por su parte en el Hotel Z, con resultados superiores al X, lleva una lógica favorable desde las competencias emocionales del directivo, pasando por su estilo de liderazgo hasta la evaluación final del clima organizacional.

Lo anterior permite validar la relación existente entre las competencias emocionales del directivo y su impacto en el clima organizacional.



Con este paso se da por concluida la aplicación de la metodología propuesta.

CONCLUSIONES

Mediante esta investigación se corrobora la importancia del estudio del clima organizacional en relación con las competencias emocionales y se corroboró la relación existente entre ambas variables.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Rebullido, Michel Miguel (2007) Validación de un procedimiento metodológico para evaluar las competencias emocionales en los directores artísticos. Trabajo de Diploma. Tutora: MsC. Prof. Elizabeth Fonseca Romero
2. Aledo, M. Factores que inciden en el Clima Laboral. Disponible en: <http://www.gerenteweb.com> [Consultado: 12 Noviembre 2006]
3. Barroso P. (2003) Dimensiones del clima organizacional. www.monografias.com (Fecha de consulta: Junio 2007).
4. Beer, M. (1971) Organizational Climate: a Viewpoint from the Change Agent. American Psychological Association Convention. Sept. Washington. USA
5. Casales, Julio C. (1990). Psicología Social: contribución a su estudio. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 240pp.
6. Cronbach, L. J., (1951) Coefficient alpha and the internal structure of test. Psychometrika. USA.
7. Cuesta Santos, A. (1990) Organización del Trabajo y Psicología Social. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 181pp.
8. De Val Pardo, I. (1987) Clima y motivación. Revista .Alta Dirección No. 134. España. p. 95 – 105.
9. Escat Cortés, M. Definición del clima laboral. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (Fecha de consulta: Noviembre 2007).

10. Fonseca, R. (2003) Diagnóstico de la relación entre liderazgo, clima sociopsicológico y desempeño laboral en la Unidad Básica de la Industria de Materiales de la Construcción. Trabajo de Diploma. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta.
11. Gárciga, R. y A. Cuesta (1995) Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional. Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de La Habana.
12. Goleman, D. (1998) La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós. S.A. Barcelona España.
13. Goleman, D. (2006) Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books. USA.
14. Goleman, D. (2006) Social Intelligence: The New Science of Human Relationships Bantam Books. USA.
15. Goleman, D. et. al. (2002) Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press. USA.
16. González Garayalde, Y. (2007) Estudio de la imagen percibida por los clientes externos del Complejo Comercial Las Baleares de la Corporación CIMEX S.A. Trabajo de Diploma. Tutoras: Msc. Mirna Lázara González Velázquez y Msc. Mayra Infante Nápoles.
17. Vasquerrechea, I (2003) Metodología para relacionar la capacidad de liderazgo, el clima sociopsicológico laboral, la cultura empresarial y el éxito empresarial. Trabajo de Diploma. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta.
18. Lara Hernández, E.; Guerra A. (2003) Metodología para relacionar la capacidad de liderazgo, el clima sociopsicológico laboral, la cultura empresarial y el éxito empresarial. Trabajo de Diploma. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta.
19. Maisch, E. Pautas Metodológicas para la Realización de Estudios de Clima Organizacional. <http://www.gestiopolis.com/canales/hr/htm>. (Fecha de consulta: Octubre 2008).

20. Payne, R.; Pugh, D. (1976) Organizational Structure and Climate. En Dunnette, M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally College Publishing Co. USA.
21. Portelles Cobas, N.; Pérez Batista, G. (2007) Elaboración y validación estadística de un instrumento para medir el liderazgo en SEPRO. Tesis de Diploma. Tutor: Dr.C. Gelmar García Vidal.
22. Tagiuri, R. (1968) The Concept of Organizational Climate. En Tagiuri, R. ; Liturin, G. H. Organizational Climate. Harvard University. Boston. USA.
23. [Tubán F.; Reynaldo, J. \(2000\) Medición del clima laboral en las organizaciones.
http://www.tablero-decomando.com/revista/climalaboral.htm#1 \(Fecha de consulta: Enero 2009\).](#)