



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i5.2265>

Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

*Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones
Financieras*

*Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones
Financieras*

*Clima organizacional na gestão do Talento Humano nas Instituições
Financeiro*

Marjorie Jesenia Cedeño-Macias ^I
marjorie.cedeno20@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8249-6059>

Elisa Juverly Zambrano-Zambrano ^{II}
juverlyzambrano@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9047-7117>

Correspondencia: marjorie.cedeno20@gmail.com

***Recibido:** 23 de julio 2021 ***Aceptado:** 20 de agosto de 2021 * **Publicado:** 09 de septiembre de 2021

- I. Estudiante de la Maestría en la Gestión de Talento Humano/Instituto de Postgrado/Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Ingeniera Comercial, Portoviejo, Ecuador.
- II. Dra. en Contabilidad y Auditoría, Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas - Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Resumen

Esta investigación tiene como finalidad el análisis del clima organizacional en la gestión del talento humano de las instituciones financieras, por tal razón se realiza la valoración histórica, los modelos de medición, y las dimensiones del clima organizacional.

La metodología que se utilizó en la investigación es descriptiva, se realizó un análisis bibliográfico para detallar información necesaria que sustente el estudio mediante el análisis de artículos científicos, libros, revistas, documentos oficiales, y normativas sobre el clima organizacional, con el método sintético – analítico se elaboraron las conclusiones. Como resultados se pudo definir que el clima organizacional es la percepción que tienen los empleados del lugar de trabajo, cuando el ambiente es positivo se genera un mejor desempeño, crecimiento profesional y se fortalece el sentido de compromiso con la institución. Los modelos que se aplican para medir el clima organizacional cuenta con dimensiones tales como: el liderazgo, relaciones interpersonales, formación y desarrollo profesional, políticas de la organización, comunicación.

Palabras claves: Clima organizacional; gestión; talento humano; desempeño laboral; dimensiones.

Abstract

The purpose of this research is to analyze the organizational climate in the management of human talent in financial institutions, for this reason the historical assessment, measurement models, and dimensions of the organizational climate are carried out.

The methodology used in the research is descriptive, a bibliographic analysis was carried out to detail the necessary information to support the study through the analysis of scientific articles, books, magazines, official documents, and regulations on the organizational climate, with the synthetic method - analytical conclusions were drawn. As results it was possible to define that the organizational climate is the perception that employees have of the workplace, when the environment is positive, better performance is generated, professional growth and the sense of commitment to the institution is strengthened. The models that are applied to measure the organizational climate have dimensions such as: leadership, interpersonal relationships, training and professional development, organization policies, communication.

Keywords: Organizational climate; management; human talent; job performance; dimensions.

Resumo

O objetivo desta pesquisa é analisar o clima organizacional na gestão do talento humano em instituições financeiras, por isso são realizadas avaliações históricas, modelos de mensuração e dimensões do clima organizacional.

A metodologia utilizada na pesquisa é descritiva, foi realizada uma análise bibliográfica para detalhar as informações necessárias para subsidiar o estudo por meio da análise de artigos científicos, livros, revistas, documentos oficiais e regulamentações sobre clima organizacional, com o método sintético - conclusões analíticas foram tiradas. Como resultados, foi possível definir que o clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho, quando o ambiente é positivo, um melhor desempenho é gerado, o crescimento profissional é gerado e o senso de compromisso com a instituição é fortalecido. Os modelos aplicados para medir o clima organizacional possuem dimensões como: liderança, relacionamento interpessoal, treinamento e desenvolvimento profissional, políticas organizacionais, comunicação.

Palavras-chave: Clima organizacional; gestão; talento humano; desempenho laboral; dimensões.

Introducción

La gestión del talento humano en las instituciones financieras es un elemento clave “para conocer y comprender el clima organizacional, debido a que permite identificar factores que afectan tanto interna como externamente a la organización, y a sus colaboradores por tal razón deben realizarse mediciones periódicas sobre el ambiente de trabajo” (Montoya, 2015). De esta manera se cataloga al clima organizacional como las percepciones que tienen los colaboradores del ambiente físico donde desempeñan sus funciones, así como elementos formales de la organización como las prácticas y políticas (Vera, 2018). Esta investigación busca el análisis de la valoración histórica, las dimensiones, y los modelos de medición del clima organizacional en las instituciones financieras, con la finalidad de reconocer en que aspectos deben mejorar con la finalidad de que la gestión del talento humano se desarrolló de una manera óptima. Es importante el análisis del clima organizacional pues influye en el desempeño laboral, en la satisfacción del personal, lo que genera que se brinde un servicio de calidad a los clientes. La fundamentación de aspectos teóricos es el objetivo de la investigación donde se analiza el punto de vista de los autores sobre el clima organizacional y su relación con el talento humano. La valoración histórica del clima organizacional tiene autores conocidos como Taylor (1856) que propuso un modelo tradicional en donde los gerentes determinaban cual era la forma más

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

eficiente de realizar tareas de manera repetitiva, mientras que Fayol (1925) enfatizó la identificación de las funciones administrativas estableciendo principios en donde se universaliza los conceptos. Otros autores como Elton Mayo (1930) donde se comprobó el incremento de la productividad mediante la disminución de la iluminación ambiental. El nacimiento del clima organizacional lo propone Maslow (1960) que afirma que las necesidades humanas se presentan en niveles jerárquicos por orden de importancia, entre las que se presentan son las fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. En la actualidad según indica Montoya (2016) el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está relacionada con el grado de motivación y compromiso de sus integrantes. En lo que respecta a las instituciones financieras Díaz (2018) manejar el clima organizacional permite alcanzar empleados satisfechos debido a que las concentración en las labores, la presión que se ejerce por cumplir las metas, la deficiente motivación, son factores por lo que existe una alta rotación de personal afectando el desempeño laboral. Para Mino (2019) menciona que es importante medir el clima organizacional de las entidades financieras, debido a que permite diagnosticar el estado de la empresa en cuanto a los aspectos organizacionales. Los modelos para medir el clima organizacional que propone Niño (2009) tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral a través de la medición de variables tales como: el estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación, imagen. El modelo de (Cuesta, 2017) propone factores base, subsistemas, políticas de gestión, resultados, grupo de interés, y consecuencia a largo plazo. Otro modelo que propone Díaz (2018) se base en indicadores de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales. El modelo de Brito (2020) incluye factores como el bienestar en el lugar de trabajo, políticas de la organización, compensación, formación y desarrollo profesional, relaciones interpersonales, liderazgo y clima en el trabajo. El desempeño laboral en el clima organizacional es fundamental como indica Pedraza & Conde (2010) es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre el personal y la empresa. Las dimensiones del desempeño como propone Zegarra (2015) son la toma de decisiones, la responsabilidad, el compromiso organizacional, que surge cuando las personas se identifican con los valores de la organización y le encuentran un sentido a su trabajo. Para Bardales (2016) la gestión de desempeño es un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados. En la investigación se considera el análisis de cinco

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

dimensiones que se aplican en el clima organizacional como son: la motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, espacio físico. La motivación según Robbins (2009) indica que es el deseo de hacer un esfuerzo sobrenatural para alcanzar las metas y objetivos de la organización, siempre y cuando este condicionado por la necesidad de satisfacer una necesidad individual. El liderazgo según Ramírez & Herrera (2018) se define como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, y la toma de decisiones. La comunicación según es el acto en donde se establece el contacto entre uno y otro, con la finalidad de transmitir una idea, siendo primordial el hecho de que las personas son seres sociales que necesitan comunicarse (González, 2014). El trabajo en equipo son grupos cooperativos que mantienen contacto permanente para la ejecución de una tarea o función (Falgueras & Miralles, 2015). El espacio físico es donde se desenvuelve el empleado es fundamental debido a que debe cumplir con las condiciones adecuadas, para que se puedan desempeñar las funciones de la mejor manera posible (Arias, 2016). Los beneficios de la medición del clima organizacional es la retroalimentación que se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de los procesos que no se están realizando de manera correcta y se deben mejorar (Salazar & Cañedo, 2009). Otro aspecto es el incremento en la interacción y la comunicación, que genera sentimientos positivos en los individuos, contribuyendo a mejorar el clima organizacional mejorando la gestión del talento humano (Yépez & Cevallos, 2017). La participación donde se les permite al personal que participe en la toma de decisiones de la empresa, buscando que estos fortalezca el sentido de pertenencia en la organización (Pacheco, 2005). La energía y optimismo creciente se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades de crecimiento profesional (Rodríguez, 2010).

Metodología

La metodología de la investigación es descriptiva donde se detallan la valoración histórica, modelos, dimensiones del clima organizacional en instituciones financieras. Se utilizó el método bibliográfico para detallar información necesaria para sustentar la investigación mediante la revisión de artículos científicos, libros, revistas, documentos oficiales, y normativas. El método de analítico – sintético permitió llegar a conclusiones sobre los diferentes pensamientos de los autores en referencia al clima organizacional. Las etapas de la investigación fueron: Valoración histórica del clima organizacional, Modelos de medición, y Dimensiones del clima organizacional.

Resultados y discusión

Valoración histórica del clima organizacional La línea de tiempo que corresponde a la valoración histórica del clima organizacional ha evolucionado de manera gradual desde los autores clásicos hasta la actualidad en la gestión de talento humano. En el caso de Taylor (1856) propone un modelo tradicional en donde los gerentes determinan cual era la gorma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales. Mientras que Fayol (1925) dirigió los esfuerzos hacia la identificación de las funciones administrativas y a establecer los llamados principios de la administración en donde se universaliza estos conceptos. Para Elton Mayo (1930) comprobó el incremento de la productividad de los trabajadores aumenta o disminuye cuando los espacios físicos donde se realizan las actividades laborales con una iluminación adecuada. Por otro lado Weber (1950) “describió un modelo ideal para la organización a lo cual llamó burocracia, principalmente caracterizada por la división del trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización”. El clima organizacional según la aportación de Maslow (1960) afirma “que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia en donde se describen las necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización”. Como indica Forehand y Gilmer (1964) indicaron que el clima organizacional es un conjunto de características que son percibidas por los trabajadores, que identifican a una organización y la distinguen de otra, su equilibrio es relativo en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas que integran la organización. Mientras que Taguiri y Litwin (1968) proponen que el clima organizacional es el resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Campbell, Dunette, Lawler y Weick (1970) definen al clima organizacional como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Posteriormente Terry y Franklin 1985 citado por Chávez (2016) mencionaron que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. En donde se consideraba al individuo como un socio psicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas.

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

Tabla 1: Línea de tiempo evolución histórica del clima organizacional

Taylor (1856)	Se motivaba a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales
Fayol (1925)	Se identifican las funciones administrativas
Elton Mayo (1930)	Se estudió el incremento de la productividad aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental
Weber (1950)	Se caracterizó por la división del trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización.
Maslow (1960)	Las necesidades humanas se representan en niveles fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización.
Forehand y Gilmer (1964)	Consideran que el clima organizacional es un conjunto de características que son percibidas por los trabajadores.
Taguiri y Litwin (1968)	Interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación
Campell, Dunette, Lawler y Weick (1970)	Definen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos
Terry y Franklin (1985)	Se considera importante el comportamiento del ser humano y la integración de la psicológica social a la administración.

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad Chiang (2010) menciona que la percepción es el conjunto de mecanismos por los que un individuo conoce, se representa, juzga o se forma una impresión de alguien. El ser humano conoce a los demás hombres no solo por vía de estimulación sensorial, sino que puede pensar, razonar, imaginar, inducir, deducir sobre ellos. Se entiende que la percepción es un proceso cognoscitivo bastante inmediato, concreto y espontaneo que el pensamiento racional. Mientras que Segredo (2013) indica que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización. Su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. Modelos de medición del clima organizacional El modelo propuesto por Niño (2009) que se denomina Prueba para Medir el Clima Organizacional (PMCO) tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral a través de la mediación de variables que afectan el clima organizacional. Una característica distintiva de este modelo es que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales. Además, incluye siete variables como son: el estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa. Mientras que el modelo de Cuesta (2017) Gestión de Recursos Humanos de Diagnostico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC),

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

siendo los componentes del modelo son los factores de base, subsistemas y políticas de gestión de recursos humanos, resultados, grupo de interés, y consecuencia a largo plazo. La funcionalidad acarrea aplicación implícita de la tecnología de la investigación en acción, de modo que a la vez que el proceso del estudio se va diagnosticando o interpretando, proyectando, para ejecutar o transformar según lo proyectado, con posterioridad se va a controlar mediante la estrategia organizacional. Así mismo la metodología que propone Díaz (2018) se basa en los indicadores de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales. Teniendo un enfoque de estudio cuantitativo debido a que los instrumentos están medidos en escala de Likert donde la codificación numérica representa las percepciones de los promotores de servicios. Teniendo un alcance de lo investigación correlacional debido a que describe las variables, con un diseño no experimental transversal. Por otro lado, el modelo desempeño del empleado a partir del compromiso propuesto por Brito (2020), incluye factores como el bienestar en el lugar de trabajo, políticas de la organización, compensación, formación y desarrollo profesional, relaciones interpersonales, liderazgo y clima o ambiente de trabajo. Así mismo las organizaciones que fomentan un adecuado clima o ambiente de trabajo, se preocupan por las necesidades, emociones de sus colaboradores y por lo tanto buscan crear espacios de retroalimentación positiva.

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

Tabla 2: Modelos del clima organizacional

Modelo	Variables	Etapas
Modelo PMCO (2009)	Estilo de dirección Crecimiento personal Modelo de gestión Nivel de trabajo Relaciones interpersonales Comunicación organizacional Imagen corporativa	Análisis del problema Ejecución Diseño y planeación de estrategias Implementación de estrategias Evaluación del proceso
Modelo GRH DPC (2017)	Factores de base Subsistemas y políticas de gestión de recursos humanos Resultados Grupo de interés Consecuencia a largo plazo	Diagnóstico de la situación actual Definición de los objetivos estratégicos Diseño de los objetivos específicos Selección de las líneas de actuación Retroalimentación
Metodología de Díaz (2018)	Autorrealización Involucramiento laboral Supervisión Comunicación Condiciones laborales	Descripción del instrumento de recolección de información Aplicación de la encuesta Análisis de los datos mediante gráficos estadísticos
Modelo desempeño del empleado a partir del compromiso Brito (2020)	Bienestar en el lugar de trabajo Políticas de la organización Compensación Formación y desarrollo profesional Relaciones interpersonales Liderazgo Clima de trabajo	Diseño de un instrumento de medición Determinar la muestra Desarrollo de la encuesta Análisis de correspondencia múltiple

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones del clima organizacional La motivación según indica Masacon & Lára (2017) consiste en motivar y recompensar a los empleados, es la actividad más significativa y desafiante para los gerentes, ya que si se logra que los empleados pongan su máximo esfuerzo, empeño y dedicación al trabajo, se pueden lograr los objetivos organizacionales. Además según Robbins & Jugde (2009) se define a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para consecución de un objetivo”. Según la teoría de Maslow (1943) postula la existencia de cinco tipos de necesidades jerarquizadas tales como necesidades fisiológicas,

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

de seguridad, sociales, autoestima – estimación, de autorrealización. El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad en la toma de decisiones, sino la habilidad de desarrollarse de la mejor forma, y alcanzar metas en diversas escalas, entre tanto se sostenga y prospere la motivación bajo distintos enfoques (Ramírez & Herrera, 2018). En consecuencia el liderazgo se entiende como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su dirección (Hernández & Vásquez, 2015). Existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales. Así tenemos al líder democrático, el cual promueve el debate y la discusión dentro del grupo, considera las opiniones de los demás y en base a ello, toma una decisión (Rodríguez, 2010). Por otra parte, el líder autoritario, toma su propia decisión, sin consultar y ni justificarse ante los demás del equipo de trabajo. La comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, con la finalidad de compartir sentimientos y conocimientos (Chiavenato, 2011). Además es las organizaciones el comunicarse compartir entre los individuos, para cumplir metas organizacionales, da a los empleados una idea del lugar que ocupan, además permite que el trabajador se informe sobre cuáles son las funciones de su puesto de trabajo, por lo tanto debe recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos mediante la evaluación de desempeño (Griffin & Moorhead, 2010). De manera interna es esencial para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización, promueve el óptimo desempeño mediante la coordinación, la cooperación, y la satisfacción en el trabajo, debido a que los empleados conocen a cabalidad sus funciones (González, 2014).

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

Tabla 3: Dimensiones del clima organizacional

Dimensiones	Descripción
Motivación	La motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia
Liderazgo	La tarea del líder consiste en trazar un objetivo o meta para ser realizada por todos los colaboradores de todos los niveles de la organización.
Comunicación	La comunicación es el acto por el cual se puede establecer contacto entre uno y otro ser con la finalidad de transmitir una idea, siendo primordialmente seres humanos.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas reunidas para trabajar de manera coordinada en la ejecución de las funciones laborales.
Espacio físico	El espacio en el que se desenvuelve un colaborador es principal ya que este y sus condiciones inciden directamente en su desempeño y satisfacción, creándole una percepción sobre el lugar en general

Fuente: González, (2014)

El trabajo en equipo es una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional, pero para lograrlo se requiere que los equipos de trabajo desarrollen competencias específicas, que les permita aplicar una metodología de trabajo que facilite la integración de los recursos del equipo para el logro de la productividad y la creatividad grupal (Pacheco, 2005). De esta manera la noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás (Barraycoa & Miller, 2010). Los equipos son unidades compuestas por un número indeterminado de personas, que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar objetivos organizacionales (Falgueras & Miralles, 2015). Los espacios físicos la zona en el que se desenvuelve un colaborador es principal ya que este y sus condiciones inciden directamente en su desempeño y satisfacción, creándole una percepción sobre el lugar en general (Arias, 2016). La institución o empresa debe contar con la infraestructura adecuada (edificios, equipos, sistema de aire acondicionado y servicios de soporte y software) para asegurar que el producto cumpla con los requisitos y brindar la satisfacción tanto del cliente externo como interno (Salazar & Cañedo, 2009). La ISO 9001 referente a la infraestructura de una empresa menciona que deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias para lograr la conformidad a los requisitos de producto, incluyendo: Edificios, espacio de trabajo e instalaciones, equipos de

proceso, hardware y software, y servicios de soporte, como transporte o comunicaciones, esto es bastante evidente y en parte surgirá de su planificación de empresa (Yépez & Cevallos, 2017).

Conclusión

La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo diecinueve, en tiempos recientes clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. De acuerdo a las diferentes perspectivas de los autores se puede mencionar que el clima organizacional, se refiere a la percepción de los empleados según el lugar de trabajo. Además, el comportamiento del empleado depende del clima organizacional, cuando el ambiente es positivo se genera un mejor desempeño, crecimiento profesional y se fortalece el sentido de compromiso con la institución. Los modelos que se aplican para la medición del clima organizacional cuenta con dimensiones tales como el liderazgo, relaciones interpersonales, formación y desarrollo profesional, políticas de la organización, comunicación, autorrealización, imagen corporativa. Dentro de las etapas están el diagnóstico, análisis del problema, diseño y planeación estratégica, evaluación del proceso, definición de lo objetivos, selección de las líneas de actuación, retroalimentación, descripción del instrumento de recolección de información, aplicación de la encuesta, análisis de los datos mediante gráficos estadísticos. Las dimensiones del clima organizacional son necesarias para la medición del ambiente laboral de la institución, además permite identificar en que aspectos necesita mejorar para que los empleados se sientan satisfechos y puedan brindar un óptimo desempeño laboral. Entre las principales dimensiones están: la motivación que indica el comportamiento relacionado con el trabajo, el liderazgo que consiste en trazar una meta para alcanzarla en conjunto con los colaboradores, la comunicación se establece contacto entre el personal y los directivos, el trabajo en equipo corresponde a un grupo de personas coordinadas para conseguir un objetivo, y el espacio físico es el ambiente en el que se desenvuelven los empleados.

Referencias

1. Arias Carpio, W. T. (2016). Situación actual de los comerciantes de víveres “Unidos Por El Cambio” De La Parroquia Vuelta Larga en el uso de los espacios físicos municipales (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Administración de Empresas mención Planeación).

2. Barraycoa, J., & Millet, O. L. (2010). La competencia de trabajo en equipo: más allá la corta y pega. *Vivat Academia*, (111), 66-70.
3. Bardales Pérez, V. A. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local–Mariscal Cáceres–Juanjui. Año 2015.
4. Brito, Y., & Jiménez, J. C. (2009). Evaluación del clima organizacional universitario. Caso: Facultad de Ingeniería-Universidad de Carabobo. *Ingeniería industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, 1(2), 72-80.
5. Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.
6. Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness.
7. Cuesta, Santos A. C. (2017). Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*.
8. Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9-14.
9. Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2): Univ Pontifica Comillas.
10. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.
11. Díaz Ramos, D. J. (2018). Relación del clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018.
12. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. México: Argraph.
13. González, R. P. (2014). La comunicación interna como herramienta para la toma decisiones en la alta gerencia caso industrias galber S.A.S. (trabajo de grado). Bogotá, Colombia.

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

14. Hernández, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (2015). Estudio del liderazgo socioformativo mediante la cartografía conceptual. RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.
15. Falgueras, M. V., Muñoz, C. C., Pernas, F. O., Sureda, J. C., López, M. P. G., & Miralles, J. D. (2015). Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. Atención primaria, 47(1), 25-31.
16. Fayol, H. (1925). Teoría General de la Administración Científica.
17. Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological bulletin, 62(6), 361.
18. Masacon, M. R. H., López, G. A. C., & Lára, G. A. J. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Dominio de las Ciencias, 3(2), 311-333.
19. Maslow, A. H., Rand, H., & Newman, S. (1960). Some parallels between sexual and dominance behavior of infra-human primates and the fantasies of patients in psychotherapy. Journal of Nervous and Mental Disease.
20. Mayo, C. W., & Rice, R. G. (1930). Situs inversus totalis: a statistical review of data on seventy-six cases with special reference to disease of the biliary tract. Archives of Surgery, 58(5), 724-730. <https://jamanetwork.com/journals/jamasurgery/articleabstract/548489>
21. Mino Pérez, E. M. (2019). Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de los trabajadores de Scotiabank-Chiclayo.
22. Niño, L. C., Rodríguez, Y. C. A., & Cárdenas, M. B. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. International Journal of Psychological Research, 2(2), 121- 127.
23. Montoya Meza, D. A. (2016). Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015.
24. Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias sociales, 16(3), 493-505.
25. Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Chasqui: Revista latinoamericana de comunicación, (90), 70-75.
26. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. (Decimotercero). Mexico: Pearson Educación. Revista de Ciencias humanas y sociales. Año 34. No.86
27. Ramírez Molina, R. I., Lay Raby, N. D., Avendaño Villa, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano.

Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras

28. Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629- 641.
29. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
30. Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393.
31. Taylor, W. (1856). *Seven Years' Street Preaching in San Francisco, California: Embracing Incidents, Triumphant Death Scenes, Etc.* author.
32. Taguiri, R. (1968). El concepto de clima organizacional. R. TAGUIRI y G. LITWIN (Ed.), *Clima organizacional: Exploraciones de un concepto.*
33. Vera Campuzano, N., Caicheb, S., & Marjorie, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.
34. Yépez, W. S., Vallejo, M. C., & Cevallos, E. V. (2017). Impacto de la ISO 9001: 2008 en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Chimborazo-Ecuador como parte del sistema de gestión de calidad. *Industrial data*, 20(1), 69-78.
35. Zegarra Ugarte, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones

©2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).