

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS: CASO CARTAGENA DE INDIAS.

NATALIA ANDREA ALDANA PEREZ

ADMINISTRADORA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

CÓDIGO: 1066947

RAUL TAYLOR ABELLO

MAGISTER EN COOPERACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

TUTOR

ARTÍCULO DE REVISIÓN CON FINES DE GRADO

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C. 2018

Resumen

El clima organizacional se convierte en uno de los temas más atractivos y de mayor interés en el ámbito empresarial actual, gracias a los continuos cambios socioeconómicos y políticos que hacen necesario que las empresas tengan que establecer ventajas competitivas que las diferencien de las demás. Esta investigación tiene como objetivo principal, entender y analizar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño de la pequeña empresa en Cartagena con el fin de optimizar el desarrollo en productividad y competitividad frente a otras en empresas, atribuyéndoles beneficios no solo propiamente a la empresa aventajada sino al crecimiento de una región, producto del buen ejercicio del clima organizacional y el talento humano.

Palabras Claves

Clima organizacional, desarrollo empresarial, productividad, competitividad.

Abstract

The organizational climate becomes one of the most attractive and interesting topics in the current business environment, due to the continuous socio-economic and political changes that make it necessary for companies to establish competitive advantages that differentiate them from others. The main objective of this research is to understand and analyze the influence that the organizational climate has on the performance of small businesses in Cartagena in order to optimize the development of productivity and competitiveness against others in companies, attributing benefits not only to the Outstanding enterprise but to the growth of a region, product of the good exercise of the organizational climate and human talent.

Keywords

Organizational climate, business development, productivity, competitiveness.

Introducción

En el ámbito empresarial desde hace varios años se ha combatido la falsa creencia que el trabajador era una simple herramienta de la empresa, el cual solo logra las metas dispuestas para él dentro de la empresa de cualquier modo, sin embargo no se tenía en cuenta que como talento fundamental necesita de un cuidado y un mantenimiento adecuado (capacitación, beneficios por metas logradas, etc) para su óptimo desarrollo; continuando esa línea de tiempo, surge la importancia de atender a conceptos como el clima organizacional, el cual es relevante. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar, siendo esta una de las estrategias empleadas en este concepto.

Gellerman en 1960 (citado en Brunet, 1992:

“Introduce el concepto de clima organizacional por primera vez en la psicología organizacional, haciendo referencia al comportamiento de las personas en el seno de una organización. El clima organizacional es un enfoque administrativo que describe la productividad, sirve para alcanzar objetivos estratégicos organizacionales como reducir costos, permite al nivel jerárquico mayor infundir una cultura de mejoramiento continuo, que le permite a la organización diferenciarse de las demás”.(Salvá, Pérez, Lorenzo, Vos, Gorbea, & Stuyft, 2010)

El tema representa un lugar destacado en la gestión de las personas, el clima organizacional en una organización se ve afectado e influenciado por factores como la motivación de los colaboradores, el estilo de liderazgo, la toma decisiones, la escala salarial y la relación con la cualificación de los trabajadores, entre otros; esto se convierte en objeto de estudio en organizaciones de diferentes tamaños, sectores y actividades.

“El clima organizacional adquiere diferentes connotaciones en el uso a diario, consiste en un grupo de características que definen a una empresa y que la hace diferente a otras, estas características no son indefinidas, influyendo en la manera de comportarse de las personas” (Robles García, Dierssen Sotosa, Martínez Ochoa, & Herrera Carrala, 2005).

Por otra parte, es trascendente a este escrito las pequeñas empresas de Cartagena, quienes junto con las medianas empresas “han sido un referente importante para la política económica del país donde representan el 96% de todas las empresas”(Carolina, 2011) esto es un reflejo de la

importancia en la economía del país, en líneas como la producción, el empleo, el valor agregado, que son el punto central de una economía en desarrollo y crecimiento.

Metodología

Es un artículo de revisión, una investigación descriptiva, de tipo analítico, documental, que se desarrollará a nivel dogmático teórico; el objetivo general es analizar el impacto que ejerce el clima organizacional en el desarrollo de las pequeñas empresas, en especial en un caso en la ciudad de Cartagena. En ese marco se tendrán como objetivos específicos: estudiar la importancia de las pequeñas empresas y su relación con el clima organizacional; y analizar el instrumento de Moos e Isnel, que muestra la favorabilidad del ambiente organizacional y optimización en las empresas.

En la Delimitación conceptual: clima organizacional, cultura organizacional y productividad laboral son utilizados como herramienta fundamental dentro de los procesos de la empresa. El **Clima organizacional** toma en cuenta un grupo de elementos determinantes, que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

“Se le puede conceptualizar como conjunto de particularidades internas que distinguen a una organización de otra y que está compuesto por disimiles dimensiones como puede ser la motivación, la satisfacción, el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo por solo citar algunas y que tiene un efecto en el desempeño de los trabajadores”. (Romero, Souto & Garcia, 2018, p.1)

Frente a esa definición sustentada por disimiles dimensiones o como noción multidimensional, menciona Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo en su texto “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Los elementos determinantes que se consideran con frecuencia son:

- “a) Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- b) Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

- c) Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- d) Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- e) Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros.” (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009, p.69)

El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones, los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, en el sentido de pertenencia, la calidad de los servicios, su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización, el clima organizacional describe la parte física, emotiva e intelectual.

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en el concepto de **cultura de la organización**. Comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Para Schein (1988) citado en (Calderón, Murillo & Torres, 2003):

“La cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para el autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a la crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa.” (p.115)

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan

sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. Entre sus elementos se encuentran:

- “a) Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, trabajo, puesto o disciplina.
 - b) Énfasis de grupo: las actividades se organizan en grupo o la realizan individuos aislados.
 - c) Perfil de la decisión: la toma de decisiones prioriza las actividades o el talento humano.
 - d) Integración: las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
 - e) Control: existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
 - f) Tolerancia al riesgo: se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
 - g) Criterios de recompensa: se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
 - h) Tolerancia al conflicto: se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
 - i) Perfil de los fines o medios: la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.”
- (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009, p.70)

Uno de los puntos esenciales de este tópico se encuentra dependiendo del enfoque de la organización: la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización. La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenido con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que comparten y suscriben el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno.

La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.

Cabe mencionar en este punto del documento el término de Cultura organizacional en muchas ocasiones confundida con el Clima organizacional, son parte del mismo fenómeno tiene características diferentes y bien marcadas:

“El clima es una manifestación de la cultura; sin embargo, no existe aún estudios suficientes que demuestres tal relación. Lo que si puede decirse que el clima organizacional está estrechamente ligado a la cultura organizacional siendo una expresión de esta. La cultura es la personalidad de la empresa que es la base de la conformación del clima organizacional” (Arriola Miranda, Salas Rivera, & Beatriz, 2011)

El total de los aspectos referidos requieren de consenso, probando su efectividad en el logro de la misión y propiciar de forma sostenida el bienestar de los miembros de la organización; de lo contrario, la cultura no ayudará a su avance. Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. Las recompensas y reconocimientos son el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse manifestados por el colaborador. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa. En **la Productividad laboral** un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. La percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de la actitud; espíritu de crecer y auto superarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente los valores y un objetivo para su vida. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Como manifiesta Salazar “La expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se presenta especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real” (p.1). Se explica en su texto:

“Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo —como el consumo de alcohol— o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta.

“Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno

depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.” (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009, p.71)

El clima organizacional y su relación con las pequeñas empresas, Las nuevas transformaciones son complejas y tienen ritmos acelerados; en este nuevo panorama el recurso humano pretende ser más competitivo para marcar diferencia en la empresa, y sobre todo para las pequeñas empresas que representan una gran mayoría en Cartagena siendo valoradas en el ámbito económico entre otras virtudes la importancia de las aportaciones a las cadenas productivas y el servicio que prestan a la gran empresa, por lo que se les considera como elementos fundamentales para el crecimiento del país, mientras que en la esfera social se reconoce la contribución a la cohesión social y a la movilidad económica de los individuos, gracias a la generación de empleo. Por ello se necesitan líderes más empoderados y empleados más satisfechos y motivados. “La globalización nos hace mirar el mundo desde una visión más general, las fronteras son imaginarias, el panorama empresarial enfrenta nuevas formas de pensar y abordar las realidades, el conocimiento está a la mano de todos y puede ser utilizado sin ningún tipo de restricciones”(Suárez, 2011).

La información supone conocimiento, dentro de las estrategias organizacionales pensar en la gestión del conocimiento gracias a los fuertes cambios en las tecnologías de la información. “Esto asegura de alguna manera la experiencia y el conocimiento que puede ser utilizado por la empresa para sus procesos de mejora continua, al unir la gestión del conocimiento a la gestión del talento humano”(Tejada Zabaleta, 2003). De acuerdo con lo antes mencionado es preciso decir que Fenómenos como la globalización facilitan estos procesos, contribuyendo a fomentar la gestión del conocimiento y los distintos instrumentos novedosos para la medición del clima organizacional en las empresas.

La relación de un clima organizacional positivo con una pequeña empresa es importante en el sentido que genera un crecimiento personal entre los integrantes de la institución, también se pueden presentar crecimiento profesional y un sentido de pertenencia fuerte por la institución.

Adicionalmente se evidencia un crecimiento en la empresa con impacto directo en la organización, mejor posicionamiento en el mercado, manejo del servicio al cliente con mejor calidad humana y emprendimiento constante en la ampliación en el portafolio de servicios.

Factores que influyen en el clima organizacional

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.
- **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados

con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

- **Identidad:** Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Los factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional. Dentro de los beneficios producto de la ejecución de los anteriores factores, se destaca de manera puntual los siguientes ejes:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

El clima organizacional positivo se refleja principalmente en áreas funcionales de una pequeña empresa como son:

Área de dirección: área imprescindible, considerada la cabeza de la empresa. Lleva el timón de la empresa, establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de áreas funcionales, ya que es quien las controla todas las áreas de trabajo que se encuentran en la empresa.

Área de administración: relacionada con el funcionamiento de la empresa. Es la operación de negocio en sentido general, desde contrataciones, pagos a personal. Por lo general es el emprendedor o empresario quien se encarga de esta área funcional. Está relacionada con otras áreas como recursos humanos.

Área de ventas: orientada al exterior. En esta área se plantean las estrategias que la empresa seguirá en el área del marketing, los mercados donde la empresa opera, los segmentos de mercado, el ciclo de vida de los productos, diseño de nuevos productos para la ganancia de dinero.

Área de producción: área donde se llevan a cabo la producción de los bienes que la empresa comercializará después a los centros, mercados, tiendas de venta.

Área de contabilidad y finanzas: reglamentario para todas las empresas, ya que es obligatorio que lleven un registro contable. Tendrá en cuenta todos los movimientos de dinero, tanto dentro como fuera de la empresa, que también en algunas veces pueden estar almacenadas en bancos o en una caja fuerte.

Dependiendo del tamaño y tipo de empresa del que se trate así podrán ser mayores las áreas funcionales beneficiadas desde el clima organizacional. En las pequeñas empresas las áreas funcionales se simplifican y se integran unas dentro de las otras.

Apuntes sobre el clima organizacional, desarrollo y satisfacción laboral

El clima organizacional puede considerarse un filtro por el que pasan los fenómenos de una organización, estos fenómenos son percibidos por los empleados que integran a la organización y generar un determinado clima repercutiendo entonces sobre el comportamiento con las posteriores consecuencias sobre la organización, siendo por estas razones de mucha importancia en el marco del crecimiento de una empresa.

En la actualidad, hay distintos instrumentos para medir el clima organizacional en una empresa, entre ellos, establecen (Mondragon & Aduna, 2007) los postulados de la teoría de Moos e Insel (1974) denominan al clima de la organización como el ambiente social, ubicando las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico, como las características físicas de la arquitectura y el diseño, todas vinculadas formando al clima social organizacional. Se han construido diferentes instrumentos para medir el clima organizacional tomando en cuenta distintas dimensiones. La escala WES de Moos desarrollada, inicialmente en 1974, por Moos e Insel, mide el clima social en el trabajo. En 2008 es actualizada por Moos, organizándola en tres dimensiones que la integran. Se muestra a continuación:

Tabla N°1.

Fuente: estructura factorial de la escala de Clima Social Organizacional. *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional.* (2008)

Estructura Factorial de la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, WES) (Moos, 2008).

Dimensión	Factor	Definición
I Relaciones	Implicación	Hasta qué punto los individuos se sienten integrados a su trabajo.
	Cohesión	Relaciones de amistad y apoyo que existe entre los trabajadores.
II Auto realización	Apoyo	Estímulo que da la dirección a sus empleados.
	Autonomía	Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
	Organización	Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea.
	Presión	El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo.
III Estabilidad / Cambio	Claridad	El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.
	Control	Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados.
	Innovación	Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
	Confort	Medida en que el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable.

Por su parte, el modelo de Litwing y Stringer establece que “el clima mide como los colaboradores se ven influenciados para motivarse, en forma cuantitativa, el estudio hace énfasis en la motivación y el estilo de liderazgo y la relación con la conducta de los trabajadores”(Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigio, 2017) en cuanto a la motivación existe una amplia discusión algunos la reducen a que está influenciada por una mera remuneración salarial otros destacan otros determinantes, en referencia al estilo de liderazgo de parte de jefes y directivos está repercutiendo de manera directa sobre la motivación de los empleados destacando la relación empleado y jefe.

Para Littwing y Stringer:

“el clima organizacional es la percepción que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren dentro de su trabajo y entorno laboral, dando prioridad a las dimensiones psicosociales y comunicativas, a presencia de climas y subclimas, se obtieneun análisis multinivel desde lo individual hasta lo grupal”(Mellado Ruiz, 2005)

La estructura organizacional es tenida muy en cuenta por el empleado quien manifiesta interés por que las tareas estén bien estructuradas y definidas de igual forma si la empresa tiene objetivos organizacionales claros.

Litwing y Springer citado en (Juárez-Adauta, 2012) son los primeros autores en tratar el clima organizacional bajo la perspectiva perceptual. Para estos autores el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores influyendo en su motivación, la base de la teoría es la percepción de los empleados, este hecho sugiere un inconveniente y es la subjetividad de cada colaborador.

En diversas investigaciones se mide cómo el liderazgo de la gerencia, la imagen gerencial afecta el clima organizacional dando como resultado una estrecha relación entre el liderazgo y el clima organizacional. “Entre más positiva sea la percepción sobre la dirección de la empresa mejor clima organizacional tendrá , el empleado encontrará cercano a sus superiores, mejorando su clima laboral.”(Pérez de Maldonado, 2006)

La teoría utiliza los conceptos de motivación y clima para explicar aspectos de la conducta de los trabajadores, describiendo a su vez determinadas situaciones y ambientes que influyen en la manera de comportarse de los trabajadores bajo un modelo cuantitativo.

El concepto de clima organizacional busca estar representado de manera amplia dentro de los pilares de conforman la empresa si lo que se pretende es optimizar el desarrollo de la misma, a su vez incluir factores, dimensiones, componentes, categorías e indicadores que permitan ver este término desde una visión más amplia que fundamente múltiples y continuos estudios del área contribuyendo. “La discusión sobre el clima organizacional es amplia, los intentos por conceptualizarla aún más, lo que puede tener en común es su visión del ser humano como punto de partida para los cambios organizacionales”(Toro, 2000).

La gestión del clima organizacional pretende verse como un compromiso para los colaboradores. Las pequeñas empresas en Cartagena de indias pueden gestionar el clima organizacional para obtener resultados importantes en los trabajadores y la empresa. Esta sirve de insumo para las organizaciones que desean encaminar su gestión en el mejoramiento continuo del ambiente laboral, apostándole al desarrollo de su institución; lo que se resume en propiciar la gestión del cambio en su organización.

“Esta gestión del cambio basada en la gestión del clima organizacional permite retroalimentar esos procesos que afectan la organización y permiten el desarrollo de planes de mejoramiento en actitudes, conductas y percepciones de los empleados que aportaran a su organización desde cualquier nivel jerárquico.”(Segredo Pérez, 2013)

El clima organizacionales fundamento para la “construcción de indicadores de gestión, estos indicadores se toman para describir el estado de algo en particular o para monitorear cambios en este, esto podrá entonces respaldar acciones, hacer seguimientos, establecer metas y evaluar logros y objetivos organizacionales”(Marin Garcia, 2006).Además del rigor al momento de su construcción, estos indicadores son interpretados teniendo en cuenta el contexto de cada organización, los indicadores por sí solos no dicen nada, pero analizados en el contexto adecuado pueden describir el estado del clima organizacional en una empresa.

“La gestión organizacional incorpora procedimientos, normas y maneras de hacer las cosas en razón a que la ausencia de estos procedimientos puede generar un entorno laboral negativo, con más conflicto que en organizaciones donde se incorporan normas y procedimientos”(Bernat Jiménez, Capapé Aguilar, & Covadonga Caso, 2011).En las organizaciones donde la estructura organizacional es eficiente, se tiene claro quién manda, a quien se dirige el empleado en caso de alguna novedad, cuenta con reglamentos y normas tiende a ser bien percibida por los empleados.

La medición del clima organizacional constituye parte esencial en la gestión del cambio en la organización, que busca una mayor eficiencia que los diferencie de las demás organizaciones, “es importante comprender que influye en la productividad de los trabajadores, porque algunos trabajadores son más eficientes que otros, porque un área de la empresa es más eficiente que otra”(Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015);“una organización requiere cultura de mejoramiento continuo en una política que sea interiorizada por todos los trabajadores, a su vez presta atención al ambiente laboral, el cual también puede evolucionar.”(MA, MC, & ML., 2016)

Existen dimensiones para comprender el clima organizacional, estas dimensiones tienen en cuenta la realidad, otras tienen en cuenta las interacciones de las personas en su organización y otras las prácticas que se tejen en un ambiente determinado. Todo esto contribuye a los estudios de clima organizacional, a modelar el concepto y entender su significancia. Por lo difuso del concepto de clima organizacional se toma en cuenta los aportes que incorporen las nuevas teorías de gestión de talentos humanos, mediante definiciones propuestas renglones antes, introducen un nuevo pensamiento al considerar al ser humano como un factor trascendente en el ámbito empresarial

produciendo ventajas competitivas considerables, como se confirma por las propuestas de los autores antes mencionados.

“Las investigaciones sobre clima organizacional, satisfacción laboral y optimización en el desarrollo, en la mayoría de los casos son realizadas en grandes organizaciones y con las estructuras jerárquicas más altas dentro de esas organizaciones, pocas investigaciones se realizan en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dentro de las cuales se tejen determinantes factores diferentes que influyen en el clima organizacional”(Rodríguez, Retanal, Linaza, & Jose, 2011);

Para el caso de Cartagena, los estudios son aplicados en empresas que por su estructura jerárquica reflejen el tejido empresarial.

Como menciona(Esmeralda, Pardo, & Díaz Villamizar, 2014):

“Son varios los estudios sobre la pequeña empresa donde la influencia de la cultura en el clima organizacional tienen como elemento en común que dan cuenta de la influencia de la cultura y del estilo de dirección en el clima organizacional; por lo tanto, el estilo de gestión de las empresas es autoritario con bajo individualismo, sin embargo, estos resultados no se pueden generalizar y están ligados al contexto de cada organización.”

Lo que sí se mantiene como factor en común es que entre más pequeña es la empresa más autoritarismo existe en estas, esto puede estar ligado al poco empoderamiento y la escasa estructura organizativa de la empresa.

Revisando la literatura referente al tema se encuentran numerosas investigaciones y autores entre ellos Brunet (1983) citado en (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996)“quien muestra siempre la estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”; la relación se hace evidente porque si un empleado se siente satisfecho su labor va a incidir en el clima organizacional, la percepción va a estimar un ambiente laboral propicio para su desarrollo.

Se describen varios enfoques del clima organizacional destacándose entre estos “el enfoque estructural, haciendo referencia al conjunto de características permanentes que definen a una organización y la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la

conforman”(Ucrós Brito & Gamboa Cáceres, 2010). Esas características son propias de cada organización, las conforman todos los colaboradores y son el resultado de las interacciones entre estos.

Según Guillen “el clima organizacional se mide por la forma en que es percibida la organización, y el clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito”(García Solarte, 2009). Dicho circuito tiene en común determinantes como la motivación, la satisfacción, la identidad todas basadas en percepciones.

Según (Reyes Castaño, 2013)se pueden destacar dos aspectos del clima organizacional: la multidimensionalidad y la sectorialidad, el primero hace referencia a que el clima laboral está compuesto de muchos aspectos, ninguno de estos aspectos pueden explicar en su totalidad el concepto y la sectorialidad, habla de la heterogeneidad del clima laboral debido a las circunstancias, situaciones y personalidades, caracteres haciendo que cada área de una empresa pueda tener diferentes climas laborales.

Las dimensiones del clima organizacional son complejas y discutidas, sin embargo “se distinguen dimensiones comunes como el nivel de autonomía individual de los trabajadores de la organización, el grado de estructura y de obligaciones impuestas a cada colaborador por su cargo, el tipo de pago que la empresa proporciona, y el apoyo de los directivos a sus trabajadores.”(Gómez Rada, 2004)

Para medir el clima organizacional se han desarrollado diferentes cuestionarios. (Acosta y Venegas, citado en Brunet 1992) menciona otra serie de cuestionarios, los cuales son: el cuestionario de Likert, el cuestionario de Pritchard y Karasick, el cuestionario organizacional para el dominio escolar de Halpin y Crofts, el cuestionario llamado Survey of organizations de Bowers y Taylor, el cuestionario adaptado a las empresas escolares de Crane y el Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer. (Acosta & Vanegas, 2010)

García resalta que “la identificación de aspectos internos de la empresa es la base para la medición del clima organizacional. Estos aspectos internos pueden ser formales e informales y afectan el

comportamiento de los empleados, influyendo en el clima organizacional y en su percepción” (Jerez & Ramirez, 2016)

En cuanto a la optimización del desarrollo en el área laboral, la satisfacción laboral, las condiciones laborales influyendo en la productividad y la competitividad se puede realizar un análisis y evaluación de los factores organizacionales, estos aspectos moldean las percepciones conscientes y compartidas de la realidad. En razón a la complejidad del tema se hace necesario el uso de instrumentos psicométricos que tengan altos niveles de confiabilidad y validez, que respondan a la población y los objetivos de medición para el caso del presente estudio: el clima organizacional (Cardona Echeverry & Zambrano Cruz, 2014)

La manera en que actúa el individuo en una organización corresponde a la teoría del comportamiento organizacional, la satisfacción laboral están influenciada por las características individuales de los trabajadores, por las características propias de cada trabajo o labor y el desarrollo profesional, es importante anotar que el empleado tiene una visión sobre el cargo que desempeñan con una actitud frente a este, a su vez sus superiores contribuyen o no al aumento de esa satisfacción laboral motivándolo Springer, citado en (Meza barajas, 2017)

Es válido introducir en este aparte un término muy utilizado en el ámbito organizacional, la inteligencia emocional, otro tipo de inteligencia “capaz de permitirle al individuo conocer y manejar sus emociones, interpretar incluso los sentimientos de los demás, sentirse satisfecho y crear hábitos que le ayuden a mejorar su productividad, por ello las organizaciones cada vez se enfocan en formar a un individuo Emocionalmente inteligente capaz de administrar sus frustraciones.”(De Pelekais, Nava, & Tirado, 2008)

Se habla además de la relación de la efectividad empresarial con el clima organizacional y la satisfacción laboral, para unos el clima es simplemente una herramienta que ayuda a comprender y mejorar la efectividad empresarial otros por su parte hace énfasis en las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos y su relación con el desempeño y por ende en la efectividad empresarial, “el trabajador tiene percepciones sobre su ambiente de trabajo que inciden en su tarea si a esto le sumamos un sistema de recompensas, el modo en que se toman decisiones esto

demarcara el papel del clima organizacional y la satisfacción laboral en la efectividad empresarial.” (Sánchez Murillo, Nieto Martínez, & Anzola Castillo, 2015)

Existen evidencias que demuestran que “la satisfacción en el trabajo, el clima de apoyo e innovación, la importancia de un buen capital de trabajo, la capacidad de liderazgo percibidas por los empleados son de vital importancia para obtener éxito en las organizaciones”(Silva R, 2011) (Silva, 2011), dentro de este enfoque se convierte el clima organizacional como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento que aportará al fortalecimiento del capital organizativo.

El bienestar laboral está ligado al clima de servicio, un trabajador eficiente que entiende los objetivos organizacionales de su empresa va a orientar su labor a generar un ambiente con el cliente óptimo generando fidelización. “El clima de servicio estará constituido por relaciones entre el empleado, el cliente y la organización”(Ortiz SerranoI & Cruz García, 2008)

Por otra parte, el concepto de apoyo organizacional, es un término muy apreciado en cualquier contexto laboral:

“se basa en la norma de reciprocidad para explicar que los empleados se sienten más comprometidos y hacen mejor su trabajo cuando se sientes apoyados por la empresa, se sienten comprometidos y actúan de manera recíproca devolviendo un mejor desempeño, se alinean a los objetivos de su empresa y apoyan a sus otros compañeros” Eisenberger & Gouldner, citado en (Tormo Carbó & Osca Segovia, 2011).

Y es como se manifiesta en (Guillén del Campo, 2013): “las dimensiones son determinantes conductuales, surgen por la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización”. Estos determinantes conductuales son el resultado de la acción del individuo en la sociedad forjando acciones que se convierten en tradiciones y maneras de actuar propios de cada sociedad. La manera de actuar va formando lo que se conoce a nivel organizacional como cultura organizacional la cual es sello distintivo en cada organización.

Desde luego, como propone (Acosta & Vanegas, 2010)la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización y determinan las percepciones de los

empleados. Estas dimensiones van desde temas económicos hasta temas de trabajo en equipo, sentido de identidad entre otros.

Otro aspecto importante y de vital atención es la productividad en una empresa y la posible relación que existe entre el clima organizacional, temas como la motivación y satisfacción laboral han estado en la mira de múltiples investigaciones, según (Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández, 2010) existe una relación múltiple entre la importancia relativa que los colaboradores de los hoteles otorgan al clima organizacional y sus niveles productivos, esta conclusión se dio a partir de la investigación “Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad” aplicada a Hoteles.

El clima laboral es una parte importante en la Gestión del recurso Humano, el cual es evaluado y analizado para producir verdaderos avances significativos en la organización. Está constituido por el medio ambiente humano y físico en el que los empleados desarrollan sus labores, influye a su vez en la satisfacción y en la productividad.” Existe una relación clara entre la satisfacción y la productiva, un empleado satisfecho aportara muchas más productividad a la organización”(Terrazas Pastor, 2005)

En el Clima Laboral son varios los elementos de análisis que lo conforman entre estos se encuentran:

“Las relaciones sentimentales en la organización, la alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional, los errores en la empresa, la estabilidad laboral, el caos y motivación, los salarios, la estabilidad y el reconocimiento personal, los cambios en el trabajo, la democracia en el trabajo y los sindicatos”(Terrazas Pastor, 2005).

Los estudios de clima organizacional analizan las percepciones que los empleados tienen de sus características. “La gestión de recurso humano es un pilar para el logro de los objetivos de las unidades, porque establece relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficaz”(Iglesias Armenteros & Sánchez García, 2015).

Hasta el momento se ha hablado solo de los instrumentos para mediar el clima organizacional pero poco se ha dicho sobre la intervención del clima organizacional, para ello es propuesto un modelo

de intervención en clima organizacional que no ofrece solo una metodología de intervención sino además “ofrece la oportunidad de mejorar la percepción del ambiente laboral midiendo las variables que afectan el clima laboral.”(Lucila Cárdenas Niño, Yuly Cristina, & Barrera Cárdenas, 2009).

Los diagnósticos sobre clima organizacional aportan al proceso de mejora continua de las empresas, las cuales generan una capacidad de cambio y de adaptación a nivel organizacional y humano, “introduciendo cambios modernizadores que impacten su cultura organizacional y se traduzca en valores distintivos y comunes para todos los trabajadores para ser interiorizados”(Sánchez Quintanar & García Cue, 2013)los procesos de mejora continua han de convertirse en procesos que sean adaptados en cada área de la organización; espacios dentro de los cuales, el empleado debe entender que siempre habrá una mejor forma de desempeñar su labor.

Se señala en (Urcelay, 2015)que reducir el clima organizacional en una medición a través de encuestas es algo poco novedoso, esto puede convertirse en una herramienta verdaderamente valiosa. Sin embargo, no es la única herramienta para conocer el clima, la primera de ellas es el focusGroup o entrevistas focalizadas o grupos de discusión. La organización fortalece la gestión de recursos humanos, para ello de generar procesos de control.

Instrumentos para medición en el desarrollo de una pequeña empresa cuando se ejerce un clima organizacional: Caso Cartagena

En la actualidad, desde distintos campos de las ciencias no únicamente desde la economía se señala la importancia de las pequeñas empresas. En ellos es claro el alto nivel de confianza que se deposita en esas organizaciones para el desarrollo económico y social. En el ámbito económico se valora entre otras virtudes la importancia de sus aportaciones a las cadenas productivas del país y el servicio que prestan a la gran empresa como se ha mencionado antes, mientras que en un campo social se exalta su contribución a la cohesión social y a la movilidad económica de los individuos.

Este artículo de revisión tiene como objetivo identificar qué instrumentos pueden analizar la percepción del clima organizacional en los trabajadores de una pequeña empresa en Cartagena de

la manera más completa. Cabe resaltar que esta es una empresa de tipo industrial, se brinda servicios de diseño, reparación, mantenimiento y montaje de redes eléctricas en media y baja tensión. Los trabajadores reciben un pago por honorarios sin ninguna compensación adicional con una estructura jerárquica simple.

Como marco descriptivo, en primer lugar se analiza un caso en particular de una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Cartagena de indias (Colombia). La cual es de tipo industrial; brinda servicios de diseño, reparación, mantenimiento y montaje de redes eléctricas en media y baja tensión.

El capital humano está conformado por: el gerente general, la asistente administrativa, el contador, diez (10) técnicos en electricidad y la persona encargada del aseo. Los colaboradores son personas con suficiente experiencia, pues han trabajado desde hace varios años en este campo. Son personas con un nivel profesional que les permite desenvolverse muy bien en sus labores, tienen un promedio de edad de veinte seis (26) a cuarenta (40) años.

Dentro de las funciones del personal se describe en primer lugar al gerente general; quien es el encargado de licitar los proyectos, realizar acuerdos, diseñar los trabajos, es al mismo tiempo el representante legal de la empresa, la asistente administrativa, es quien realiza todo los documentos en cuanto a contrataciones, reportes, cotización, facturación, compra materiales, además de llevar el control de los documentos y requisitos necesarios para la ejecución de trabajos de los colaboradores operativos. El contador tiene como funciones; realizar los pagos, manejar todo lo referente a impuestos y obligaciones tributarias de la empresa, y al mismo tiempo tiene control sobre el dinero de la misma. Los técnicos son los encargados de ejecutar los trabajos de diseño, reparación, montaje y mantenimiento. Por último, está la persona encargada de mantener limpia y organizada la oficina de trabajo.

El tema es muy importante porque esta inmiscuido en todo entorno empresarial, y puede ser una estrategia de mucho provecho para las organizaciones, ya que un buen ambiente de trabajo motiva al colaborador a esforzarse al máximo para cumplir con objetivos y metas trazados en la organización. Además, es un plus de mejora continua porque las personas quieren ser mejor cada día, y son capaces de mirar su potencial y aprender a explotarlo, pues el ambiente se vuelve conveniente. Igualmente el análisis de este artículo de revisión puede servir de guía para quienes tienen pequeñas empresas, porque permite desde la experiencia de alguien más analizar, pueden

observar que tan importante es este tema para su organización, y se puede entender que tanto puede llegar a influenciar el clima organizacional en el desarrollo de la empresa.

Como se ha expresado antes el clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente (Davis y Newstrom, 2002). Se habla de clima cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillén y Guil, 2000).

En razón a los procesos de mundialización y a las profundas transformaciones en las diferentes realidades sociales, las organizaciones se ven inmersas en escenarios de mayor incertidumbre, situación que las obliga a reflexionar sobre problemáticas de carácter subjetivo y de percepciones entre las que se pueden mencionar el género, la cultura y el clima organizacional, entre otras además de las de carácter racional; consideraciones que difícilmente pueden ser abordadas integralmente por el método de investigación cuantitativo, en la búsqueda de analizar la realidad social.

De tal manera que es a través de la investigación cualitativa como se da cuenta de la riqueza de la realidad empírica (Teoría de Moos e Insel). Siendo la medida vista como una construcción social que permite asociar números, objetos, personas o grupos, etc. (Cicourel, 1964 y 1982), para la medición o evaluación de los fenómenos sociales. A su vez, la metodología de este tipo de investigación presenta una visión completa que utiliza un proceso interpretativo más personal para comprender la realidad. Buena parte de la investigación cualitativa toma en cuenta que el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en que se encuentra y enfatiza lo único (Duran & Atlante, 2012). En particular, el estudio de caso permite explicar la realidad de ciertos fenómenos organizacionales contemporáneos en contextos específicos cuyo sentido y dirección interpretativo-cualitativa no busca deducir principios generales, sino más bien conocer el fenómeno estudiado a partir del punto de vista del sujeto a conocer.

Conclusión

Para concluir, se puede identificar en primer lugar la multiplicidad de conceptos que en los últimos años han surgido alrededor de la definición de clima organizacional, y sus diferencias con la cultura organizacional y la productividad laboral. De igual forma se plasma que el clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente. Se habla de clima cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo.

En ese orden de ideas, se resalta la importancia producto del clima organizacional frente a las pequeñas empresas que representan una gran mayoría en Colombia y en especial en Cartagena bajo el entendido que el recurso humano ha de comprometerse siendo más competitivos para la empresas, valorándose entre otras virtudes, la importancia de sus aportaciones a las cadenas productivas y el servicio que prestan a la gran empresa, por lo que se les considera como elementos fundamentales para el crecimiento de las ciudades, mientras que en la esfera social se reconoce su contribución a la cohesión social y a la movilidad económica de los individuos, gracias a la generación de empleo.

Se convierte en necesario mencionar de igual forma que la relación de un clima organizacional positivo con una pequeña empresa es importante en el sentido que genera un crecimiento personal entre los integrantes de la institución, también se pueden presentar crecimiento profesional y un sentido de pertenencia fuerte por la empresa, lo cual significa un aporte trascendente si se hace referencia a una pequeña empresa en la que el recurso humano supone gran parte de la dinámica interna de las mismas.

Adicionalmente se evidencia un crecimiento en la empresa con impacto directo en la organización, mejor posicionamiento en el mercado, manejo del servicio al cliente con mejor calidad humana y emprendimiento constante en la ampliación en el portafolio de servicios.

Es así, como dependiendo de la calidad del clima organizacional, se definirá si éste beneficia o perjudica la productividad de los empleados, ya que los afecta de forma directa o indirecta en su

comportamiento y rendimiento. Por lo tanto, si el clima es agradable, la integración y el desempeño de los empleados serán positivos y si es desfavorable, será insatisfactoria.

Por último, el presente documento permitió identificar el clima organizacional en una pequeña empresa en Cartagena, de tipo industrial; la cual brinda servicios de diseño, reparación, mantenimiento y montaje de redes eléctricas en media y baja tensión. Los resultados obtenidos pueden servir para medir el impacto que genera el clima organizacional en una pequeña empresa en Cartagena y los grandes retos que tienen en materia de optimización del desarrollo, si bien no representa el total de las pequeñas y medianas empresas si puede convertirse en un estudio de caso que permita orientar los esfuerzos de directivos en el manejo del clima organizacional en el país.

Referencias

1. Acosta, B., & Vanegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera*. Revista IIPSI , 163-172.
2. Arriola M., Salas, E., & Beatriz, B. G. (2011). *El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional*. Ciencias estrategicas Vol. 19, Núm. 25 , 5-19.
3. Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Estudios Gerenciales, volumen 31 , 8-19.
4. Bernat Jiménez, A., Capapé Aguilar, A., & Covadonga Caso, P. (2011). Intervenciones preventivas de la violencia interna en el trabajo: políticas de buenas prácticas y gestión de conflictos. *Revista medicina y seguridad en el trabajo versión On-line ISSN 1989-7790 versión impresa ISSN 0465-546X* , 5-15.
5. Cardona Echeverry, D., & Zambrano Cruz, E. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales* , 10-30.
6. Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. . *Innovar vol.16, no.28* , 7-32.
7. Contreras, F. L., Juarez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). ESTILOS DE LIDERAZGO, RIESGO PSICOSOCIAL Y CLIMA. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión Vol. XVIII (2)* , 7-17.
8. Cruz-Oré, J. L. (2013). ¿Qué significan los grados de libertad? *Revista Peruana de Epidemiología, vol. 17, núm. 2* , 1-6.
9. De Pelekais, C., Nava, Á., & Tirado. (2008). Luis Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES . *Telos, vol. 8, núm. 2* , 266-288.

10. Delgado Torres, N. A. (2006). Diagnostico sobre las preferencias del clima organizacional de los bibliotecarios universitarios . *Revista Interamericana de Bibliotecología* vol.29 no.2 , 1-20.
11. Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la. *Investigación y Ciencia*, vol. 18, núm. 50 , 24-32.
12. Escajadillo, S. H. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral. 75-78.
13. Esmeralda, C., Pardo, E., & Díaz Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios, Volumen 5* , 39-48.
14. García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* , 43-50.
15. Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, núm. 11 , 97-113.
16. Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del **análisis de dos de sus dimensiones** . *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 39, núm. 2 , 242-252.
17. Iglesias Armenteros, A. L., & Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, vol. 13, núm. 3 , 455-457.
18. Jerez, J., & Ramirez, M. (2016). Percepción del clima organizacional de los empleados de planta de la empresa de servicios temporales SAITEMP SA . 10-30.
19. José Javier Bermúdez Aponte, J., Pedraza Ortiz, A., & Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa versión On-line ISSN 1607-4041* , 3-10.
20. Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, vol. 50, núm. 3 , 307-314.
21. Lucila Cárdenas Niño, L., Yuly Cristina, A. R., & Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional . *International Journal of Psychological Research*, Vo. 2. No. 2. , 121-127.
22. MA, B. U., MC, L. M., & ML., G. A. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. Rev. Gerenc. Polít. Salud.* , 126-141.
23. Marin Garcia, R. (2006). Monitoreo y evaluación , creacion de indicadores. 10-20.
24. Mellado Ruiz, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. *Razon y Palabra* , 1-15.
25. Mendez Alvarez, C. E. (2010). Clima organizacional en empresas Colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*, 7(9) , 102.

26. Meza barajas, E. (2017). análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial - mexico . *revista de investigación en comunicación y desarrollo*, vol. 8, núm. 2 , 148-158.
27. Ortiz Serranol, P., & Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina* , 20-50.
28. Paramo Morales, D. (2014). Cultura y análisis organizacional *Pensamiento & Gestión*. 7-10.
29. Parra Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, vol. 6, núm. 13 , 9-36.
30. Pérez de Maldonado, M. M. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (2) , 231-248.
31. Pérez Mayo, A. R. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, vol. 17, núm. 29 , 13-33.
32. Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación . *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* , 81-90.
33. Reyes Castaño, S. A. (2013). DESARROLLO MULTIDIMENSIONAL DEL SER. *Revista Corporeizando, Volumen 1, número 12* , 135-151.
34. Riveros Paredes, P. N., & Grimaldo Muchotrigo, M. P. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, vol. 11, núm. 2 , 179-188.
35. Robles García, M., Dierssen Sotosa, T., Martínez Ochoa, E., & Herrera Carrala, P. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134. , 127-134.
36. Rodríguez Lorenzo, M. d., & Herrera Barrueta, M. G. (2016). El clima organizacional, un aspecto importante a tener en cuenta en los trabajadores del grupo de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública, Volumen 42, Numero 4* , 3-10.
37. Rodríguez, A., Retanal, M., Linaza, & Jose. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *SALUD & SOCIEDAD | V. 2 | No. 2* , 219-234.
38. Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME, . *Psicothema*, vol. 8, núm. 2 , 329-335.
39. Salvá, A. R., Pérez, A. Á., Lorenzo, I. S., Vos, P. D., Gorbea, M. B., & Stuyft, P. V. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, vol. 48, núm. 2 , 177-196.
40. Sánchez Murillo, A. J., Nieto Martínez, H. D., & Anzola Castillo, I. E. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de A* , 27-37.

41. Sánchez Quintanar, C., & García Cue, J. L. (2013). Clima organizacional y valores: indicadores de necesidades y limitaciones para el cambio Caso: Colegio de Posgraduados. *Educación vol. 37, núm. 2* , 17-38.
42. Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, . *Revista Cubana de Salud Pública, vol. 39, núm. 2* , 385-393.
43. Silva R, d. I. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. . *Revista Contabilidad Vista & Revista.* , 107-130.
44. Suárez, B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 4, núm. 7* , 91-102.
45. Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del. *Psicología desde el Caribe, núm. 12* , 115-133.
46. Terrazas Pastor, R. (2005). Modelo cuantitativo para la evaluación del clima laboral. *PERSPECTIVAS, vol. 8, núm. 1* , 35-37.
47. Tormo Carbó, G., & Osca Segovia, A. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 27* , 213-226.
48. Toro, F. (2000). Clima Organizacional, Satisfacción del Personal y Percepción de la Calidad de Servicio por los Clientes. *Revista de Investigación en Psicología - Vol. 13, N.º 1* , 20-54.
49. Ucrós Brito, M., & Gamboa Cáceres, T. (2010). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Revista del centro de investigaciones y desarrollo empresarial* , 5-10.
50. Urcelay, J. (2015). Medición del clima organizacional: mucho más que las encuestas. *revista de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) nº25, II Época* , 1-30.
51. Vega, D. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas, Dic 2006, vol.2, no.2* , 329-349.
52. Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Climay organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED
53. Guillen, J., & Aduna, A. (2007). *La influencia de la cultura y del estilo de gestion sobre el clima organizacional*. Estudios gerenciales
54. Calderon, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003)*Cultura organizacional y bienestar laboral*. Bogotá, Colombia.
55. Cantillo, D. (2011). *Un país de pymes*. periódico *El Espectador*. Bogotá, Colombia.

