

La intervención que tiene la gerencia en el clima organizacional dentro de las PYMES
Management intervention in the organizational climate in the SME's

David Parra Zuluaga

Ingeniero Electricista

Gustavo Andrés Ortiz Garzón

Ingeniero Industrial

Erika Tatiana Murillo Calderón

Administradora de empresas

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar la intervención que tiene la gerencia en el clima organizacional dentro de las PYMES. La metodología empleada fue una revisión bibliográfica basada en artículos de investigación científicos, los cuales ayudaron a poder definir que el entorno organizacional es una parte vital del desarrollo empresarial actual y su detallada investigación, diagnóstico y mejora incide directamente en el espíritu de las PYMES. Por ello, este documento ha desarrollado un enfoque conceptual de varios autores para ayudar a demostrar la importancia del clima en el cambio organizacional. Este análisis permite concluir que se han publicado diferentes herramientas que pueden utilizarse para medir y diagnosticar esta variante en las organizaciones, teniendo en cuenta una serie de variables relacionadas con los valores organizacionales, creencias, costumbres y prácticas empresariales, el trabajo y su ritmo de cambio.

Palabras clave: Clima organizacional, desarrollo, cambio.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze management's intervention in the organizational climate within SME's. The methodology used was a bibliographic review based on scientific research articles, which helped to define that the organizational environment is a vital part of current business development and its detailed research, diagnosis and improvement directly affects the spirit of SME's. This paper has therefore developed a conceptual approach by several authors to help demonstrate the importance of climate in organizational change. This analysis allows to conclude that different tools have been published that can be used to measure and diagnose this variant in organizations, taking into account a number of variables related to organizational values, beliefs, customs and business practices, work and their rate of change.

Keywords: Organizational climate, development, change, methodology.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo empresarial está expuesto a cambios sociales, políticos, técnicos, económicos y culturales rápidos e inesperados. El talento humano como factor social sustenta el intenso proceso de renovación, y sus factores transformadores presentes en el proceso de modernización son la convivencia de las actividades del sector público y privado y el entorno organizacional, entre las personas. Afecta mucho las relaciones y la participación.

Así, la organización enfatiza la importancia de la interacción humana, la conciencia del entorno en el que opera la organización, con el fin de satisfacer necesidades clave como la renovación, el trabajo en el entorno de trabajo, los salarios y los beneficios. Al respecto, Jones (2012) afirma que todas las organizaciones son capaces de compartir metas, conciencia, valores, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, fortalecer los procesos de gestión y mejorar el desempeño, la eficiencia y efectividad organizacional. Él enfatiza que hay que tener talento.

En este sentido, Rojas, Chirinos y Garcés (2017) subrayan que la gestión del talento en la estructura de la empresa debe ser evaluada para crear un buen clima organizacional. Este número ayuda a las organizaciones a alcanzar sus metas, cumplir su misión, ser más competitivas, atraer, capacitar y motivar a las personas adecuadas, promover el crecimiento personal y una mayor satisfacción laboral, en la vida y en el comportamiento socialmente responsable, gestionar el cambio y establecer políticas éticas. Esto se logra mejorando cada proceso y subproceso que integra esta acción de gestión.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Méndez (2006), refiere que el estudio de clima organizacional es considerado parte importante dentro de una empresa, hasta el punto de ser un tema que día tras día va tomando mucho más presencia e importancia para las empresas colombianas, puesto que este influye de forma significativa en diversos procesos, que ocurren en torno a la relación del colaborador con su jefe, compañeros y relación colaborador-organización, como la toma de decisiones, solución de problemas, motivación, satisfacción, etc., los cuales son claves en el comportamiento de los individuos, así como también en las decisiones organizacionales.

Dunnette (2012), plantea que se está presentando un crecimiento acelerado en las organizaciones, por muchos motivos entre los cuales se encuentra la competitividad, la globalización y necesidad de consumo, las exigencias individuales que cada uno de los empleados se establece como meta, etc., siendo estas condiciones que han llevado a la gerencia a cuestionarse, pero sobre todo a prepararse, para comprender el comportamiento grupal e individual del recurso humano dentro de un campo laboral. Viendo a su vez la necesidad de potencializar las condiciones y recursos que tienen las personas dentro de las organizaciones, para mejorar su desempeño y bienestar personal, de tal forma que puedan darse el funcionamiento organizacional esperado. Con estos cambios vienen a su vez nuevas exigencias en el medio ambiente, el cual de alguna forma u otra van afectar el comportamiento y la percepción que se hacen los individuos de su medio laboral y esto incidiendo en la generación de un clima positivo o negativo, así como las características inherentes al ser humano, como la personalidad, la forma de crianza, el carácter, etc., son las que influyen en los comportamientos y actitudes que asumen las personas.

PREGUNTA DETONANTE

Siendo las PYMES estructuras empresariales de tamaño mediano y pequeño los planes dedicados al mejoramiento del clima organizacional se ven truncados o son inexistentes debido al poco desarrollo del departamento del talento humano, entonces ¿Cómo se puede desarrollar mejoras en el clima organizacional desde la gerencia?, ¿qué herramientas serían útiles para la implementación de programas de mejoramiento cuando los departamentos de talento humano están poco desarrollados?

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a García (2008), día tras día los procesos del área de gestión humana toman mucha más importancia en el campo organizacional y hoy por hoy en nuestro país, si se parte de que cada vez más las empresas están requiriendo personal más capacitado que sea lo suficientemente competente, tanto con el mercado local como internacional, es de vital importancia que las organizaciones se entrenen para enfrentar estas demandas que el medio establece. Sin embargo, para dar cumplimiento con los requerimientos del medio globalizado en el que nos encontramos, es necesario que más que un resultado cuantitativo, en cuestiones de dinero y cifras económicas, se hagan transformaciones cualitativas, direccionados a las condiciones de trabajo, lo cual involucra directamente al área de gestión humana, como responsable de incorporar estos nuevos procesos, que como lo refiere Sartre & Aguilar (2015), han venido tomando gran importancia en el campo empresarial, hasta el punto de definir dichos procesos como estratégicos, pues se considera que el ser humano es el que da ventaja competitiva a la organización, esto por medio de su saber, de sus competencias tanto intelectuales como personales, que le brindan a la organización el cumplimiento de metas, y por lo cual deben existir unas condiciones

ambientales que faciliten el trabajo de los colaboradores. En relación a esto Hernández (2015), refiere que las organizaciones necesitan, ante la idea de una ventaja competitiva sustentable, crear una cultura y clima que facilite el aprendizaje organizacional, siendo este el medio para que las organizaciones sean competitivas, sin embargo, para generar un aprendizaje organizacional, es de vital importancia el establecimiento del clima organizacional que se compone de variables físicas y psicosociales que son percibidas por cada uno de los miembros de manera diferente y los cuales van a determinar el tipo de clima laboral que se establezca.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la intervención que tiene la gerencia en el clima organizacional dentro de las PYMES.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Resumir la información sobre la intervención de la gerencia en el clima organizacional que se encuentra en diferentes PYMES.
- Mostrar la influencia que tiene la gerencia en un clima organizacional dentro de las PYMES.
- Contrastar diferentes investigaciones acerca del clima organizacional en las PYMES y la influencia que tiene la gerencia en estas.

ANTECEDENTES

En el año 2017, se realizó una investigación en el 75% de comercializadoras en Ciudad de México, el cual arrojó que el 84% de los trabajadores están insatisfechos con el entorno organizacional general de una empresa que ha sido fuente de interés para muchos gerentes. Es importante cuidar a los colaboradores, ya que el esfuerzo humano es esencial para el funcionamiento de una organización. La productividad es un problema importante para las organizaciones y el talento humano es una parte importante de una solución. Se reconoce que los factores económicos son necesarios, pero no claves, y es importante satisfacer la necesidad de participar en el proceso de toma de decisiones para generar oportunidades de superación personal. Asimismo, los estudios de casos han demostrado que el clima laboral tiene un impacto decisivo en muchos aspectos como la buena psicología, la productividad, la satisfacción, la rotación, la adaptabilidad y la respuesta. Con los constantes cambios en los niveles económico, administrativo, técnico y de capacitación, los gerentes requieren brindar las herramientas que necesitan para enfrentar nuevos procesos en una realidad global altamente competitiva. Con el desarrollo de las telecomunicaciones a nivel nacional e internacional, los talentos humanos que trabajan en ella pueden estar sujetos a importantes cambios y aprendizajes, incluida la formación continua y estrechamente vinculada a los avances tecnológicos definidos.

De ahí que Méndez, C (2018) propuso una teoría denominada teoría de sistemas, en la que una organización es considerada como un subsistema de la sociedad. Esta teoría proporciona un medio para posibilitar la integración de la individualidad en la que se encuentran el agente y sus necesidades individuales, el sistema social organizativo que consta de medios y condiciones, y el nivel cultural lo cubre todo. Esta integración se puede

lograr a través de su papel como función en el sistema social, su lugar en la sociedad, su estatus y sus expectativas, teniendo en cuenta la personalidad y la orientación normativa. Sin embargo, esta teoría aún no se comprende y acepta por completo. Esto se debió a la falta de investigación sobre el tema y, en ese momento, se consideró más apropiado responder directamente a las necesidades del grupo que a las necesidades del individuo. Esto es lo que ha interpretado este autor.

Esto llevó a que, Robins, S. (2019) publicara estudios realizados en cuatro divisiones de grandes empresas. Este estudio analizó el impacto del compromiso de los empleados en la toma de decisiones y sus resultados. Según el autor, la productividad aumenta en un 25% bajo la influencia de procesos no participativos, pero solo un 20% en los procesos participativos, mientras que la lealtad, actitudes y preferencias aumentan en los procesos participativos y el desarrollo del trabajo. Estos autores son muy claros en este punto, describen la típica situación estresante que ocurre en un grupo de trabajo con mínima participación en la toma de decisiones, pero esto aumenta la productividad, la lealtad y el desempeño en el trabajo cuando las ganancias se encuentran solo dentro de la organización, esto reduce el interés por las habilidades y afecta negativamente a ambos. Las empresas y los empleados están menos satisfechos con la necesidad de materializarse y actualizarse porque esta práctica genera pérdidas significativas a largo plazo y afecta el desempeño organizacional.

Uno de los puntos clave de esta discusión es que depende de la dirección de la organización, es decir, la gestión es hacia afuera o hacia adentro; la cultura puede facilitar o dificultar la resolución de problemas relacionados con la adaptación ambiental y la integración interna. Los dos conceptos son interdependientes, pero diferentes. Estos incluyen categorías de lenguaje y conceptos, restricciones de inclusión y exclusión

individual y criterios grupales, métodos para adquirir y ejercer poder y jerarquía, sistemas y métodos para recompensar y castigar actitudes, comportamientos.

MARCO TEÓRICO

Actualmente, existen diversas herramientas para medir el clima organizacional de una empresa, entre las que se establecen los supuestos de la teoría de Moos e Insel (2016), que denominan a la organización un entorno social, Mondragon y Aduna (2019), identifican entornos físicos como relaciones interpersonales, percepciones y características físicas de arquitecturas y diseños vinculados para formar el entorno social de una organización. Se han desarrollado diversas herramientas para medir el entorno organizacional con diferentes aspectos en mente. Desarrollada por primera vez por Moos e Insel (2016), la escala Moos WES mide el entorno social del lugar de trabajo. En 2018, fue actualizado por Moos y organizado en tres dimensiones: integración, relaciones, autoconciencia y estabilidad. Dada esta escala, el estudio de caso 82 se realizó en un estudio realizado por una revista de economía responsable de presentar información sobre eventos económicos y comerciales en Colombia y el mundo. Se ha demostrado que solo 36 gerentes están involucrados en Colombia, teniendo en cuenta que hay diferentes áreas en el entorno organizacional de una empresa y son responsables de diferentes situaciones en el entorno organizacional.

Los autores de estos artículos tienen muy claro el punto de las situaciones estresantes típicas que ocurren en un grupo de trabajo para mejorar la productividad, pero con una mínima participación en el proceso de toma de decisiones. Las ganancias reducen el interés organizacional, la lealtad y el desempeño laboral y tienen un impacto negativo tanto en la empresa como en sus empleados. De hecho, esta práctica conduce a pérdidas

significativas a largo plazo y afecta la eficiencia de la organización. Por otro lado, los empleados están menos satisfechos con sus resultados y sus necesidades.

Del mismo modo, Brunet, L. (2016). El entorno organizacional, al igual que otros factores ambientales importantes para las actitudes, creencias, valores, valores y motivaciones de quienes trabajan en una organización, está asociado con el impacto subjetivo percibido de los sistemas formales y estilos de gestión. Estos autores especifican que el estilo de gestión de una empresa es una clave importante para la conciencia ambiental de una empresa. Porque a través de él se coloca a los empleados en un sistema abierto o cerrado. Respecto a la satisfacción laboral, con o sin su participación. Y rendimiento. Entonces, por ejemplo, Torrecilla (2017) argumentó que el ambiente organizacional es la calidad relativa del ambiente interno de la organización que los miembros experimentan e influyen en su comportamiento. Esto se puede explicar en términos de los valores de un conjunto particular de características.

De acuerdo con lo anterior, la experiencia organizacional de un miembro es observada por el propio miembro y el miembro la evalúa en general. Esto significa que el entorno organizacional es un reflejo individual de los miembros de la organización sobre los vínculos entre los miembros de la organización y el sistema organizacional. Sin embargo, esto no significa necesariamente que el clima sea tanto un tema de la organización como un sistema utópico de toma de decisiones y que los problemas climáticos deben abordarse en el proceso de toma de decisiones de la organización. De hecho, el clima se convierte en parte del proceso si influye en la forma en que una organización toma decisiones climáticas, o si se toma la decisión, ya sea impulsada por el clima o dirigida a crear un cambio climático. Organización de la introspección climática. sistema.

Mientras tanto, Arciniega (2017) observa que el modelo de empleados felices siendo empleados productivos existe desde hace muchos años en la mente de muchos directores y gerentes. La palabra “llevar camisa” puede sonar un poco familiar, pero la realidad es que en psicología organizacional estamos hablando de la estrecha relación entre un empleado y su empresa. Mediados de la década de 1980. La búsqueda de indicadores que permitan a los empleados hacer predicciones satisfactorias de un buen desempeño en el trabajo ha sido y seguirá siendo una de las direcciones clave de la investigación. Desde un punto de vista comercial, el objetivo de cualquier gerente o gerente es que los colaboradores tengan un buen terreno y pongan todo a disposición de la empresa. Muchos conflictos surgen de las relaciones laborales mutuas que la gerencia no debe ignorar. Allí, es importante tener cuidado de no crear un clima negativo para evitar conflictos y dañar a la organización. Hablamos de los denominados conflictos laborales, lo que nos ayuda a comprender mejor lo que sucede en ausencia de un entorno laboral favorable. Este concepto no es nuevo y se ha estudiado a lo largo de la historia. Cabe señalar que el conflicto es una parte integral de las relaciones. Por lo tanto, partimos de allí, investigando, investigando y trabajando en condiciones que no impidieron que ocurriera la contención, y minimizamos la competencia en la medida en que no tuvo un impacto directo. Relaciones dentro de la organización. Esto se puede observar cuando hay dos o más partes en la disputa en una situación determinada. Esto puede suceder con respecto a cómo se realizan las actividades en el lugar de trabajo, e incluso esas.

En este sentido, las percepciones individuales dentro de una organización o empresa, o la investigación del entorno laboral, son importantes porque pueden predecir cómo crecerá un individuo en esa organización. Los temas ambientales organizacionales cobran mayor importancia para la gestión de la organización y son claros entre estructura,

proceso, función, propósito y personal, teniendo en cuenta la proporción directa de actitudes y comportamientos de estas personas Actúa como expresión del desempeño laboral. Por ello, es muy importante diagnosticar con claridad sus beneficios en el entorno organizacional y la atención primaria de salud. Desde el punto de vista metodológico, la investigación sobre el clima organizacional parte de variables relacionadas con la estructura organizacional y administrativa de una organización, motivaciones para promover la productividad y el autodesarrollo laboral, la responsabilidad personal y colectiva de los empleados y la comunicación. Y toma de decisiones. -Si es más apropiado, el proceso de ocurrencia y resolución de disputas. Asimismo, la encuesta incluyó a ejecutivos y empleados como fuentes de información.

Como dijo Ruíz (2016), a partir de una encuesta de clima organizacional realizada por Ibero-American Financial Review, el comportamiento de las personas determina su nivel de motivación laboral a través de la percepción e influencia en el desempeño profesional. Como muestra Marín, C (2015), respecto al desempeño de una organización, “en principio, las influencias climáticas no afectan los valores asociados a la cultura organizacional, pero algunos gases pueden persistir por un período de tiempo considerable, Pueden dar a luz a la cultura de una organización, cambiando gradualmente los valores de sus miembros”.

Como se sugirió anteriormente, Patarroyo, A (2018) ha puesto en marcha un mecanismo para mejorar el entorno organizativo de las pymes. Requiere un sistema de incentivos que fomente y premie el buen comportamiento y desaliente el comportamiento negativo de determinados profesionales, usuarios o reguladores, tales como los incentivos económicos, los cuales ocurren cuando las mejoras en la calidad técnica o el desempeño están vinculadas a la probabilidad de un retorno económico, de igual manera la promoción

de popularidad; el objetivo es mantener o mejorar su imagen o reputación, estos incentivos no generan más dinero, pero crean más conciencia y aceptación social, también incentivos legales, las sanciones limitan el deterioro, de igual manera la promoción ética y profesional mencionada en la prestación de servicios, la calidad se mantiene o mejora para cumplir con su responsabilidad de representar los intereses del cliente.

León C. (2016) define claramente el concepto de clima como una percepción, la idea de que las respuestas de las personas están determinadas por sus percepciones de la organización y sus componentes; este modelo contiene tres variables que definen las características de una organización e influyen en la percepción individual del clima; la variable explicativa o estructural, la variable intermedia y la variable final o dependiente, en cada uno de los primeros, está la estructura de la organización y su gestión; reglas, decisiones, habilidades, actitudes, las modifica, será igual para las demás variables; las variables intermedias constituyen el proceso organizacional, reflejando el estado interno y la salud de la empresa, estos incluyen motivación, actitud, propósito, comunicación efectiva y toma de decisiones. La combinación de variables explicativas y mediadoras define dos tipos principales de culturas organizacionales: autoritarismo y participativo; la dictadura climática, la cual se presenta ordenada con dos características, esto llega a ser un autoritarismo extractivo y autoritarismo familiar; por otro lado, está el ambiente participativo, en el cual pueden participar en consultas y grupos en un entorno operativo autoritario, la dirección no confía en los empleados, la mayoría de las decisiones se toman al más alto nivel de la organización, los empleados se reconocen y trabajan en un clima de miedo, entre superiores y subordinados, las interacciones se establecen sobre la base del miedo y la comunicación. Solo existen en forma de instrucciones u órdenes.

En este sentido, en un entorno patriarcal autoritario, reina la confianza entre la dirección y los subordinados, pero las decisiones se toman desde arriba, es una forma de que los castigos y las recompensas motiven a los empleados, en tal entorno, la dirección debe dar la impresión de que está trabajando en un entorno estable y estructurado al tiempo que satisface las necesidades sociales de sus empleados. Por otro lado, en un entorno como la consultoría participativa, la dirección cree en los empleados y la toma de decisiones se distribuye por toda la organización y se integra a todos los niveles. La comunicación se realiza tanto en forma horizontal como en orden ascendente o descendente. Las recompensas y los castigos poco frecuentes se utilizan para motivar a los empleados a satisfacer sus necesidades de reputación y respeto y a interactuar entre sí, en un entorno dinámico se reconoce y gestiona en función de los objetivos alcanzados.

Martínez (2018), en su artículo de investigación sobre empresas colombianas en una revista económica y financiera, señala que los gerentes tienen acceso a tres recursos estratégicos. Porque durante la última década, la estrategia empresarial ha tendido a priorizar tanto la información como el capital. Sin embargo, las tendencias comerciales cambiantes han llevado a los ejecutivos a considerar estas estrategias. Una evaluación organizacional realizada por HayGroup encontró que los líderes más importantes son aquellos con diferentes estilos, que se mueven con flexibilidad entre organizaciones y dan forma a la cultura organizacional, generando mayor rendimiento, los ejecutivos más exitosos en la situación actual son aquellos que han encontrado formas de crear una atmósfera que motive y haga crecer a las personas. Martínez (2018) sostiene que el comportamiento empresarial tiene el mayor impacto en el clima y en las evaluaciones de más de 500 organizaciones, entre el 50% y el 70% de su entorno organizacional se encuentra dentro de su entorno organizacional; el impacto más significativo en el entorno

organizacional proviene del estilo del líder responsable, por lo que el énfasis aquí está en el compromiso del gerente, el resultado del entorno organizacional es un espejo de cada gerente, informándole de la eficiencia de su gestión; por tal motivo los gerentes deben estar preparados para mirarse a sí mismos y observar sus propias debilidades tomándolo como una oportunidad de mejora y asegurándose de tener un compromiso ético para hacerlo.

RESULTADOS

Según el recorrido que se realizó por los diferentes documentos y estrategias utilizadas por distintas investigaciones respecto a la intervención que tiene la gerencia en el clima organizacional dentro de las PYMES, en lo cual se evidencia la diferencia de pensamiento entre Torrecilla (2017), que enfatiza la importancia del clima organizacional en las PYMES, pero crea otros ambientes en los cuales se deben intervenir, ya que este autor y dos estudios que realizó acerca de esto le dio como resultado que la mayor parte de responsabilidad en el clima organizacional, no la tiene el gerente, sino que hay distintos ejes dentro de la empresa que se tienen en cuenta para tener un buen ambiente organizacional; por otro lado se tiene en cuenta a Arciniega (2017), el cual si hace que recaiga en su totalidad la responsabilidad en la gerencia de la organización, dice que cualquier ámbito de buen o mal clima organizacional se debe a la calidad de la persona que dirige, los empleados son el reflejo de su gerente, él crea un lazo específico entre el clima en la empresa con el gerente y que este tiene que intervenir en su totalidad en este ámbito de la empresa.

CONCLUSIONES

Después de probar la teoría del concepto climático de la organización, quedó claro que no había consenso en la definición, pero todas las teorías analizadas eran consistentes con los tres elementos básicos, especialmente la conciencia; es el proceso por el cual los individuos, a través de los sentidos, reciben, organizan e interpretan impresiones sensoriales para que perciba el entorno; de igual manera, se compone de elementos en su organización. Esto se entiende como el factor de una organización que se cree que afecta directamente la motivación y el desempeño de empleados y afecta el logro de metas organizacionales; el comportamiento organizacional, entendido como un medio para que individuos y grupos actúen en una organización, llevado a cabo a través de una gerencia específica.

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, debido a una gerencia específica en evidenciar 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.

Además, al estudiar el entorno de la organización, se tiene en cuenta que los individuos han entrado en la organización con sus propias características, que él tiene una historia, y que él tiene sus propias expectativas acompañado por la experiencia, debe ser puesto para hacer frente a sus habilidades y capacidades relacionada con lo que puede hacer y su personalidad en relación con su comportamiento y las circunstancias organizativas, factores organizacionales relacionados con lo que puede hacer, estructura, jefes y estilos, relaciones con el colega y entorno físico y en base a estos crear adaptaciones a su comportamiento también puede tener un impacto positivo o negativo en su desempeño. Como tal, el desempeño depende no solo de un análisis objetivo de la situación, sino también de la impresión subjetiva que crea su percepción del clima en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ahumada, J. (2014). Fundamentos de teoría de la planificación. Asap Biblioteca Argentina.
2. Alcover, C. M., Rico, R. y Gil, F. (2011). *Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles*. Papeles del Psicólogo, 32(1), 7-16.
3. Altmann, R. (2000). Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer.
4. Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A. y Sánchez Limón, M. L. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Estudios Gerenciales, 31(134), 8-19.
5. Brunet, L. (2016). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México. Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México.
6. Chiang Vega, Margarita; Martín Rodrigo, Ma. José y Núñez Partido, Antonio. (2016). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, Ed. R.B. Servicios Editoriales, S.L.

7. Chirinos Araque, Y. del V. y Pérez Peralta, C. M. (2016). *La responsabilidad social universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables*. Revista EAN, 81, 91-110.
8. Don. L. Hellriege, John W. Slocum (2015). Comportamiento Organizacional, México. Ed. Thomson.
9. Drucker, P. (2020). Management: Task, Responsibilities & Practices. New York: Truman Talley Books. 553 p.
10. French, Wendell L. y Cecil H. Bell, Robert A. Zawacki (2016). Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio, México. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
11. García, A (2018). Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial en empresas Colombianas. Revista portafolio de economía. (vol. 3)
12. Herzberg, F. (2016). One more time: how do you motivate employees?. Harvard business review, Reprint 87507. 14 p.
13. Jones, A. P. y James, L. R. (2012). *Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250.
14. Kangis, P., y Williams, D. (2017). Organisational Climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, 38 (8), 531-540.
15. León Cabrera, P; Segredo Pérez, A M; López Puig, P; Perdomo Victoria, I; García Milian, A J; (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41 pp. 115-129.
16. Lix, L. M., Keselman, J.C., y Keselman, H. J. (2015). Consequences of assumption violations revisited: A quantitative review of alternatives to the one-way analysis of variance “F” test. *Review of Educational Research*, 66, 4, 579–619.

17. López, A. (2013). *Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional*. Ensayo de grado. Universidad de Caldas.
18. Martínez, R. (2018). Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima.
19. Marulanda, F., Vélez, R., Montoya, J., Restrepo, I. (2014). *Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento*. Pensamiento & Gestión. Red de revistas científicas Redalyc, ISSN 1657-6276.
20. Méndez, C. (2018). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
21. Méndez, C. (2019). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial Rosarista. 142 p.
22. 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.
23. Moré L., G., Carmenate V. G., y Junco, C. (2017). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos en el MITRANS. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente, 25(2), 55.
24. Orozco, V. (2005). Reflexiones teóricas y metodológicas del proceso de inducción organizacional. Revista Educación, 25, 1, 27-33.
25. Ortiz Serrano, Pilar, & Cruz García, Lirios. (2017). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, (13) Recuperado em 09 de agosto de 2021.
26. Patarroyo. (2018). Clima organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud. Universidad Nacional de Colombia, 1-12.

27. Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G. y Carrillo Puente, A. (2015). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 8(1), 37-50.
28. Robbins, S. (2019). Comportamiento organizacional (10a. ed.). México: Pearson Educación.
29. Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H. y Van der Stuyft, P. (2010). *Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo*. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48(2), 177-196.
30. Rojas Nieves, D. C., Chirinos Araque, Y. del V. y Garcés Mejías, G. del C. (2017). El nuevo reto de la gerencia del talento humano los empleados tóxicos. En V. H. Meriño Córdoba, Y. del V. Chirinos Araque, L. H. Camejo López y C. Y. Martínez de Meriño, Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria (vol. 2, pp. 73-103). Coro, Venezuela: Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero.
31. Sampieri (2006) Metodología de la investigación Cuarta edición. Capítulo 5 p. (99-119) Vega, D., Arévalo., A., Sandoval., J (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005)*. ISSN: 1794-9998 / Vol. 2 / No. 2 / 2006 / pp. 329 – 349. Universidad Santo Tomás.
32. Stephen, R. y Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson.
33. Secretaria De Gobierno. (2015). Proceso: Gestión del Talento Humano. Programa de bienestar laboral e incentivos 2014. Quebradanegra-Cundinamarca.

- 34.** Toro, F. (2019). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1 y 2), 163-173.
- 35.** Torrecilla, O. (2017). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.
- 36.** Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2017). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (2010-2017). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 329-349.