



MONOGRAFÍA DE GRADO



EFFECTIVIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

ADRIANA CAROLINA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

DUBIS CECILIA SARABIA GUTIÉRREZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REFORMADA.

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

BARRANQUILLA

2019



MONOGRAFÍA DE GRADO



Efectividad del clima organizacional en las empresas

Monografía de grado

Presentada como requisito para optar el título de Especialista en Desarrollo Humano y  
Organizacional

En la Corporación Universitaria Reformada.

Presentada por:

Adriana Carolina González Rodríguez.

Dubis Cecilia Sarabia Gutiérrez.

Dirigida por:

Hamudy Quintero

2019



### **Dedicatoria**

Le damos gracias a Dios por brindarnos la oportunidad de realizar este nuevo proyecto en nuestras vidas, permitiéndonos conocer, aprender y crecer profesionalmente.

A nuestras familias por brindarnos siempre su apoyo en cada momento, no dejándonos desfallecer en este proceso, sino acompañándonos y motivándonos para seguir adelante y lograr a través de mucho esfuerzo y dedicación esta nueva meta en nuestras vidas.

A la Corporación Universitaria Reformada por brindarnos los conocimientos necesarios para obtener este título que nos llena de orgullo y satisfacción.



## Contenido

Introducción .....	7
Desarrollo.....	9
Concepto de clima organizacional.....	9
Orígenes del clima organizacional.....	12
Clima Organizacional visto desde las escuelas de la administración.....	15
Características del clima organizacional.....	17
Motivación.....	17
Liderazgo.....	20
Comunicación.....	21
Comportamiento organizacional.....	23
Sentido de pertenencia organizacional.....	27
Estructura organizacional.....	29
Conclusión .....	33
Referencias bibliográficas.....	36



## Índice de Figuras

*Figura 1.* La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales

.....19



**Índice de Tablas**

Tabla 1. Clima Laboral en las diferentes escuelas y sus representantes.....16

## **Introducción**

Actualmente, hacemos parte de una sociedad que nos lleva a conocer las diferentes perspectivas que tenemos los seres humanos, el lugar donde vivimos, de nuestras culturas, de nuestras expresiones, opiniones, lo que genera diferentes relaciones en las que compartimos gratamente nuestras similitudes y a su vez, nos encontramos en desacuerdo con otras. Al iniciar nuestra vida laboral, las relaciones, son una pieza fundamental para llevar un clima dentro de la organización de manera sana, asertiva generando resultados positivos en la misma.

Al interactuar en una organización generamos vínculos y relaciones interpersonales, ya que, al compartir gran parte de nuestro tiempo con otras personas, estas a pesar de tener esquemas mentales diferentes a la de nuestras familias, se convierten en personas muy cercanas a nosotros generando vínculos de amistad, haciéndolos partes de nuestra vida y la comunicación fluye con facilidad, creando una propia cultura dentro de la empresa; sin embargo, cuando por el contrario, se generan vínculos poco agradables o conflictivos en una organización, la comunicación entre los diferentes grupos se vuelve compleja y no hay un buen flujo de información dando como resultado el surgimiento de conflictos y problemáticas frecuentes entre los empleados, afectando el clima laboral de la organización y por ende los procesos dentro de la misma.

Es de total relevancia centrar la atención en el capital humano de las organizaciones como parte elemental de su mecanismo productivo, además, es importante que las empresas hoy en día visualicen con detenimiento como el ambiente de trabajo influye en el comportamiento que a diario tienen sus trabajadores, las repercusiones que puede generar en su salud, relación jefe-empleado, entre otros elementos que pueden interferir en el rendimiento en la productividad de la empresa.

En efecto, el clima organizacional un factor de gran importancia tanto en las grandes, medianas y pequeñas industrias, se considera como un elemento vital ya que, mediante él se puede determinar la manera en la que un individuo percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización, que puede producir grandes aportes significativos en su trabajo y que a su vez, incide de manera positiva manteniendo una causa en la ejecución de sus tareas, generando un buena productividad para las empresas. En este sentido, Fiallo.D., Pedro A., Andino y Soto L., (2015), señalan que el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados debido a que, es una variable clave para la satisfacción y el logro de objetivos organizacionales y personales de los empleados.

Por lo anterior, es importante conocer que variables son necesarias para que las empresas puedan generar un clima organizacional apto y que esta influya en el desarrollo de las funciones de cada persona para la productividad y eficiencia de la empresa.

En esta monografía, podemos encontrar diferentes autores que aportan a la construcción del concepto de clima organizacional, además, una mirada histórica de cómo este concepto ha venido cambiando con el paso del tiempo y los avances e innovaciones que han tenido las empresas, por último, podemos encontrar las diferentes características que influyen en el desarrollo positivo y la eficacia del clima organizacional en las empresas.

Para la realización de esta temática se hizo una revisión bibliográfica de diferentes autores con el fin de llegar a conocer esas variables que inciden en el clima organizacional.

## Desarrollo.

### Concepto de clima organizacional

En la búsqueda del rendimiento organizacional, se ha dado una importante valoración al clima y se hace necesario tener claridad el concepto de clima laboral u organizacional a través de los diferentes autores que aportan a la construcción del mismo.

Según Contreras, Reynaldos y Cardona (2014) *“llegar a una definición de clima laboral no es un camino sencillo ya que, no existen atributos permanentes, pues éstos dependen de la cultura organizacional en la que están insertas las personas”* (p.61), es decir, según Segredo (2013) que *“para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma”* (p.389).

La mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011). Citado por Hernández, Méndez y Contreras (2014, p. 231).

El clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera). Hernández et al. (2014, p. 232).

Autores como Segredo (2013) expresa también que se entiende por clima como el ambiente donde se manifiestan aquellas fortalezas o dificultades que tiene la organización y cómo esta influye en el desarrollo de las personas dentro de ella, es decir, el desempeño de los trabajadores dependerá del manejo de las estructuras organizativas que los líderes ejercen en la organización, la toma de decisiones que los mismos realicen para los cambios que se requieran y beneficie o afecte la productividad de la organización. Los directivos o líderes de las organizaciones son fundamentales para la conservación y permanencia de las empresas en la sociedad.

Para Iglesias y Torres (2016) el clima organizacional se ha dado a conocer con diferentes nombres a través del tiempo, sin embargo, se compone de unas características estables que son vitales en cada organización y que no desaparecen con el pasar de los años. Además definen el clima laboral como “el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada” (sección de desarrollo, párr. 7) es decir, genera cambios dentro de la organización en busca de su eficiencia y productividad.

Vista desde un enfoque sistémico, la organización es un ambiente abierto y dinámico que nos muestra cómo se encuentra organizado con unos sistemas más amplios, es decir, el sistema dinámico de cada miembro de la misma; al no encontrarse apartada del exterior esta agrega a su clima organizacional aspectos que regulan como las normas, reglas, valores, que permiten un desarrollo óptimo (Segredo, García, López, Cabrera & Perdomo, 2015).

También hay autores que resaltan que las organizaciones modernas tienen como una de sus prioridades un entorno laboral adecuado ya que permite un mejor desarrollo de las funciones de

los miembros, estabilidad y productividad de la empresa, para esto, se hace necesario tener conocimiento de las herramientas fundamentales que componen el clima de cada organización. Cabe resaltar, que cada clima se verá influenciado por factores tanto internos como externos de cada organización (Lozano, Chacón, Sanduvete, & Pérez, 2013).

El clima, es un elemento fundamental que posibilita una visión amplia en cuanto al desarrollo y desempeño de los trabajadores en una organización.

Según Segredo et al., (2015) *“el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”* (p.120). Además, Segredo, et al (2015) resaltan que *“Un elemento significativo en el abordaje del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones de sus trabajadores en cuanto a cómo se desempeñan los procesos dentro de la institución en respuesta a los objetivos planteados”* (p.121), es decir, se crea una correlación entre lo que percibe los trabajadores y como se ejecutan los objetivos de las empresas a través de los procesos que se plantean.

Cabe resaltar el recurso humano como pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de una organización, esto conlleva, a que el ambiente que se genere a través de las buenas relaciones será fundamental para obtener un rendimiento individual y grupal de manera positiva (Alva & Domínguez, 2015). En la actualidad, el clima organizacional es un elemento esencial para el desarrollo de la empresa, ya que, al formarse con aspectos del entorno, los líderes pueden identificar cuáles son las herramientas que se requieren y cómo accionar en el presente para proyectar a la organización hacia un futuro.

En una investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral realizada por García, Hernández, González y Polo (2017) concluyeron que los trabajadores de las organizaciones son de vital importancia para lograr sus objetivos y metas establecidas, por lo cual, deben encontrarse con un nivel óptimo de satisfacción para desempeñarse positivamente. Factores como proporcionar las diferentes herramientas de trabajo, la claridad de las funciones a realizar, las relaciones cordiales con los diferentes miembros de la empresa, un ambiente que permita sentirse cómodos y libres de expresar opiniones, son claves para el desarrollo de un buen clima y un buen desempeño laboral.

En este sentido, el clima organizacional son las percepciones que se tienen frente al entorno físico y social, procesos, ambiente de trabajo entre las diferentes estructuras jerárquicas de la organización y sus relaciones interpersonales de manera interna, cómo esta influye en la conducta de cada miembro para el desarrollo de sus funciones de manera positiva o negativa y cómo afecta en la productividad de una organización ya que comparten políticas, objetivos y metas comunes de la empresa pero con percepciones diferentes del entorno que les rodea fuera de la misma.

### **Orígenes del clima organizacional**

A lo largo de la historia, el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias de un entorno cada vez más cambiante, hicieron que se dieran grandes transformaciones en el comportamiento del trabajador, estos cambios obligaron a los líderes organizacionales a crear nuevas estrategias de motivación, ya que un clima de apoyo genera mayor satisfacción y producción.

Uribe (2015) señala que en los orígenes del clima organizacional se encuentra necesario mencionar la primera guerra mundial, puesto que fue después de esta que se firmó el tratado de Versalles, el 28 de junio de 1919, lo cual por primera vez fue un ápice para promover un trato digno y bien remunerado hacia los trabajadores; sin embargo, aunque debería ser un principio, no todo el tiempo es encontrado debido a las políticas que manejan ciertas organizaciones, la diversidad de ambientes y climas económicos.

Cabe agregar que debido a este tratado Uribe (2015) afirma que *“Se promovieron por primera vez una serie de derechos y principios universales respecto a la clase trabajadora con la constitución de la organización internacional del trabajador”* (p.22). La organización mundial del trabajador busco medidas para proteger al trabajador de ser visto como una máquina que solo está en una organización para producir. Este tratado abrió las puertas al cambio de la administración del recurso humano y a la infraestructura en la organización, ya que el trabajador no solo será visto desde su producción sino como un ser humano capaz de adaptarse a los cambios organizacionales y a las normas establecidas para la seguridad del mismo.

Uribe (2015) señala que es importante contar con calidad y control en el clima organizacional, ya que son factores que ayudan a la administración a cumplir con la visión y el cumplimiento de objetivos trazados por la organización, es por esto, que los líderes deben conocer las condiciones en las cuales a los trabajadores se les puede motivar para que efectúen su trabajo, al mismo tiempo que cumplan los objetivos organizacionales.

De tal manera se puede decir que el clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización, y se plantea que determina la forma en la que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

La teoría del Clima Organizacional de Likert (citado por Rodríguez, 2016) señala que existe una relación directamente proporcional entre el comportamiento de los trabajadores y el comportamiento administrativo, los cuales generan un avance organizacional significativo, haciéndose evidente al momento de experimentar mejoras en los comportamientos, las actitudes, la posición dentro de la estructura organizacional de la empresa, la autoridad en el desarrollo de actividades y procesos, el aumento en las compensaciones salariales, la utilización de tecnologías optimas, y en el nivel de satisfacción que expresan tanto los subordinados y superiores en los resultados del clima organizacional, generando un alto grado de motivación.

En ese orden de ideas, la teoría de Likert habla de la importancia que tiene el clima participativo, el cual facilita y genera un ambiente agradable y productivo con eficacia, ya que el componente fundamental es la motivación. Esta teoría busca dar un diagnóstico del sistema organizacional teniendo en cuenta las variables causales que se necesitan en la empresa.

Del mismo modo, Anaya, Pedrero y Gajardo (2013) consideran que la motivación es una herramienta de gran utilidad en la organización, ya que proporciona un ambiente de trabajo donde se promueve la creatividad y la iniciativa en el trabajador, incentivando a través de esta el sentido de pertenencia por la organización.

De los anteriores planteamientos se deduce que el impacto que genera el líder en el empleado, ya sea una influencia positiva o negativa, nos referimos a la interferencia que este hace presente en la atmosfera organizacional y como se manifiesta en el comportamiento del trabajador, ya que para este es importante la percepción que tiene el líder de él.

Rodríguez (2016) en su investigación menciona que *“el clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía,*

*la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos”.*

En este orden de ideas se entiende que las organizaciones que buscan satisfacer las necesidades básicas de sus empleados obtendrán un mejor desempeño por parte de los trabajadores en sus labores diarias e influirán positivamente sobre el clima organizacional, en cambio si no cubren dichas necesidades el trabajador estará desmotivado y se reflejará estos aspectos negativos en el ambiente laboral.

### **Clima organizacional visto desde las escuelas de la administración**

Analizaremos las distintas teorías que ayudaron a la evolución de la administración en cuanto al clima organizacional.

En su investigación Chiavenato (2014) encontró que la teoría conductista tiene por objetivo identificar el comportamiento del trabajador y a su vez, como el entorno influye en este, en otras palabras, se observa al trabajador desde su labor, como realiza sus actividades y como maneja sus emociones y dificultades, los administradores deben identificar cuáles son las necesidades de sus trabajadores para así saber cómo motivarlos, ya que esto hace parte de la responsabilidad social empresarial, la cual debe ir encaminada en la búsqueda de la calidad de vida de los empleados.

Por otra parte, las relaciones humanas se originaron a causa de la necesidad por encontrar una eficacia completa en la producción dentro de un acuerdo entre el trabajador y el líder. Orbegoso (2015) señala que los trabajos hechos por los representantes Elton Mayo exponente de las relaciones humanas, Maslow con su pirámide de las necesidades humanas y McGregor con su teoría XY, identificaron cuales eran las variables psicológicas que requerían más atención por los

líderes organizacionales, por ejemplo, motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, siendo esto un movimiento de reacción e indiferencia hacia la teoría clásica de la administración, la cual solo se dirigía a la explotación laboral a favor de los recursos patronales. Tal como se describe en la (tabla 1).

*Tabla 1. Clima Laboral en las diferentes escuelas y sus representantes*

<b>Escuela</b>	<b>Personajes Importantes</b>	<b>Aportes</b>
<b>Científica</b>	Frederick W. Taylor	Producción Industrial
<b>Clásica</b>	Henri Fayol	Producción Industrial
<b>Relaciones Humanas</b>	Elton Mayo	La motivación
<b>Estructuralista</b>	Max Weber	Burocracia organizacional
<b>Conductista</b>	Maslow	La conducta, Teoría x, Teoría y, teoría de los sistemas, surgimiento del concepto de <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
	Herzberg,	
	Forehand	
	Gilmer,	
	Taguiri	
	Litwin,	
	Campbell,	
	Dunnette,	
Lawler		
Weick		

Fuente: Arano et al. (2016) p 13.

## **Características del clima organizacional**

Para que el clima organizacional en una empresa sea efectivo, debe contar con unas características que ayudan a la realización de un ambiente de trabajo positivo, que genere beneficios tanto para los empleados y para la organización en general. Motivación, liderazgo, comunicación, productividad, estructura física, son algunas de esas características para su efectividad en una empresa.

### **Motivación.**

Según Peña (2015) *“la motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación)”* (p.9-10), es decir, que la motivación es la pieza clave para la realización de una tarea, ya que es la que permite entrelazar el conocimiento y las herramientas.

Pérez y Rivera (2015) definen motivación como *“la voluntad que tiene los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tiene las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales”* (p. 32), esto nos lleva a adquirir un beneficio mutuo.

Por otro lado, Peña (2015) expresa por motivación como *“un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas”* (p.13). Es por esto por lo que ciertas acciones serán realizadas de mayor a menor, teniendo en cuenta, cual acción resulte más llamativa para realizar y cual acción puede esperar.

Autores como Segredo et al., (2015) expresan que motivación se refiere como un *“conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de*

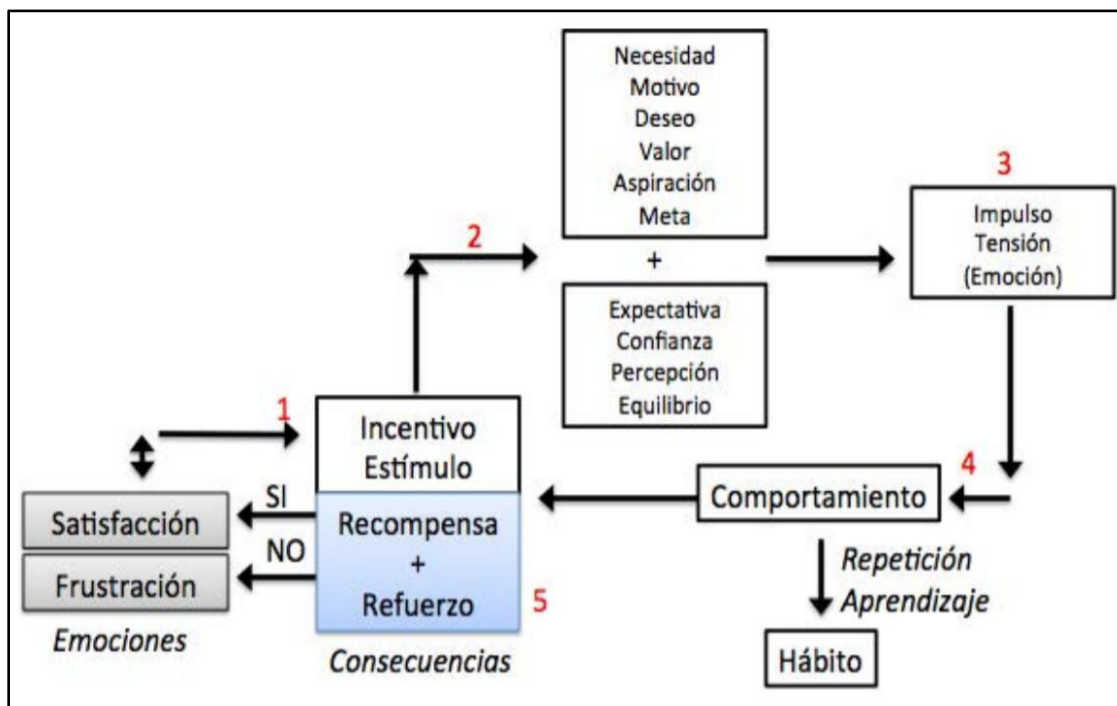
*reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes” (p.123)*

Castillo (2014), puesta la motivación en un ambiente laboral, nos lleva a comprender las razones por las cuales los trabajadores cumplen o no, la realización de ciertas tareas. Desde las condiciones laborales, la voluntad brindada a las actividades y lo que puede ofrecer cada persona dependerá su desempeño y la intensidad con la que realizarán sus funciones.

Vista dentro de la empresa, la motivación incide en la realización de sus actividades de manera positiva o negativa de sus funciones. Alva y Domínguez (2015) expresan que la motivación de los trabajadores se encuentra encaminado en diferentes aspectos, uno de ellos es la satisfacción que pueden encontrar en su trabajo ya sea, por las funciones asignadas, la remuneración brindada, los tratos adecuados, el poder ascender por sus logros y buen desempeño laboral, de lo contrario, si los trabajadores no reciben una remuneración justa, el trato no es el apropiado, que no tengan la posibilidad de crecer en la empresa y que sus funciones sean monótonas, serán trabajadores que no se encontrarán satisfechos y serán menos productivos dentro de la organización.

Según Pérez y Rivera (2015) las personas motivadas buscan con mucho esfuerzo lograr sus metas, bajo constante presión la cual es liberada a través de este esfuerzo y es poco probable obtener resultados negativos. Las necesidades de cada persona deben ir de la mano con las necesidades de la empresa para obtener un beneficio mutuo.

Figura 1: Esquema ciclo motivacional.



**Fuente:** Peña. C, “La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales” (2015).

La figura I representa el modelo básico de la motivación, donde se muestran las diferentes etapas por las que un estímulo o incentivo despierta un deseo, se genera una emoción, realiza un comportamiento para satisfacer ese deseo y así obtener una recompensa, sin embargo, este modelo también puede obtener resultados opuestos a los que se desean. Peña (2015).

Las organizaciones utilizan diferentes estrategias para incentivar la motivación de los empleados. Según Sum (2015) el crear condiciones en donde los trabajadores puedan sentirse desafiados para la ejecución de sus funciones genera un ambiente de confianza, en donde cada miembro pueda sentir que todo lo que realice en la organización tiene un sentido y un valor fundamental. Sin embargo, en algunos trabajadores puede ser una estrategia que promueva

frustración, ya que solo se verán realizados siempre y cuando puedan ver los resultados a medida que realicen cada acción.

Por tanto, Peña (2015) expresa que *“los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta”* (p.29). Para que exista la motivación debe existir una necesidad que lleve a la persona a querer obtenerla, esta puede ser desde alguna necesidad individual, de placer, de lujo o de otro tipo de necesidad. La motivación es la pieza clave que permite llevar a cabo esa acción o dejar de hacerla (Huilocapi, Jácome & Castro, 2017).

### **Liderazgo.**

Según Chávez e Ibarra (2015) un líder creativo es una persona con habilidades para llegar a los demás de manera personal y profesional, con el fin de obtener un logro común; es decir, que dentro de toda organización es necesario personas con capacidades para dirigir, impulsar, resaltar las fortalezas de los miembros de la organización con el fin de obtener un logro que beneficie a todos.

También el liderazgo permite influir en los demás ya que, realizando conductas sociales óptimas, esta influencia encamina a la realización de conductas enfocadas a lo que se requiera realizar. Esto nos lleva a que en todas las empresas es determinante el papel que ejercen las personas encargadas de las direcciones como gerentes, coordinadores, entre otros, ya que están en contacto con los demás trabajadores, logrando conseguir los resultados, beneficios y el sostenimiento de las empresas (Escandon & Hurtado, 2016).

Autores como Chávez, Hernández, Chávez y Parra (2017) resaltan que un buen líder además de dirigir y gestionar, genera un ambiente de trabajo óptimo y con las condiciones necesarias para que los demás puedan realizar sus funciones. No obstante, para que se genere este ambiente óptimo, es necesario tener claridad de las metas y objetivos propuestos en la organización de manera flexible y con capacidad de adaptarse ante la demanda de mercado y en el contexto donde se desarrolle.

Según Escandon y Hurtado (2016) actualmente, los líderes de las empresas requieren de nuevas habilidades para interactuar en este contexto. A través del contacto con otras culturas y formas de pensar, los líderes logran realizar nuevos acuerdos.

Esto nos lleva a que un buen líder genere dentro de una organización un ambiente de trabajo óptimo, flexible, participativo y acorde a las necesidades que esta requiera obteniendo resultados positivos.

Siguiendo lo anterior, de acuerdo con Escandón y Hurtado (2016) el liderazgo es un proceso que involucra a varias personas, es un trabajo en equipo, donde el líder conoce las diferentes habilidades de sus trabajadores y este puede orientarlas hacia el logro de los resultados esperados por parte de la organización.

### **Comunicación.**

Otra característica importante para un clima organizacional efectivo es la comunicación que se maneja dentro de la empresa.

Según Ramírez y Hugueth (2017) deducen que *“la comunicación es una acción consciente que permite el intercambio de información entre dos o más personas, con el objeto de transmitir y recibir un significado mediante signos y normas semánticas ya conocidas”* (p.312).

Pazmay, Pardo y Ortiz (2017) definen comunicación como *“la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra”* (p.2705), teniendo en cuenta las definiciones anteriores, es el proceso utilizado por las personas para dar y recibir una información, a través de diferentes medios.

Algunos autores como Segredo, et al (2015) definen comunicación desde una perspectiva organizacional como un *“proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio y en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización”* (p.123); esta definición, permite deducir según Pazmay et al., (2017) que *“el lenguaje es el instrumento que permite integrar las experiencias colectivas, pero no solo es el modo de comunicarnos, sino que con el lenguaje asumimos implícitamente los valores que encierra como un hecho socialmente construido”* (p.2706).

Por lo anterior, a través del lenguaje no solo podemos comunicarnos de manera explícita, sino también de manera implícita, llevando mensajes de diferentes formas y estos logran ser entendidos a través de nuestras opiniones, conductas, emociones dentro y fuera de la organización.

Adicionalmente, dentro de las empresas se maneja una comunicación de manera interna, la cual influye en las relaciones interpersonales que en ella exista. A través de esta comunicación, los trabajadores pueden transmitir información de solo uso laboral y para el conocimiento de las diferentes funciones y también aspectos de manera personal entre los miembros de la empresa. Pazmay et al., (2017) teniendo en cuenta esto, Ramírez y Hugueth expresan que *“la comunicación en las organizaciones posibilita el intercambio de ideas y consolidación de las*

*mismas, para la efectividad de gestión en las diversas actividades del funcionamiento adecuado de la institución” (p.307).*

Sin embargo, en algunas empresas la comunicación que se genera dentro de la misma no se encuentra de manera óptima, por la cual, según Ramírez y Hugueth (2017) la falta de una buena comunicación puede ser la causante de los diferentes conflictos interpersonales dentro de una empresa, la carencia de una comunicación eficaz hace que la comunicación dentro de una empresa no fluya de manera eficiente, debido a la cantidad de acciones que los trabajadores pueden estar realizando durante su labor y la información a transmitir se encuentre equivocada.

Teniendo en cuenta las dificultades que se pueden generar en una empresa ante la falta de una buena comunicación, Ramírez y Hugueth (2017) expresan que *“se hace necesario que los líderes, centren su atención, en determinar cuáles son las barreras de comunicación que evitan que los mensajes a emitidos no sean entendidos”* (p.322), es decir, los líderes son pieza clave para conocer cuáles son esas barreras y como evitarlas para que la comunicación no se vea afectada y no genere dentro de la empresa conflictos interpersonales.

Por tanto, según Pazmay et al., (2017) cada empresa brinda información a todos sus miembros a través de diferentes medios, los cuales refuerzan la interacción de los trabajadores, generando un impacto positivo en la que el clima de la organización se convierte en un ambiente efectivo ante las diferentes actividades que la empresa ejecute. Pazmay, et al (2017).

### **Comportamiento organizacional.**

Uno de los retos que se presentan en las empresas es conocer o identificar, comprender y redireccionar los comportamientos individuales y grupales de los trabajadores, con la finalidad de precisar que empleados son competentes, dedicados en su labor, los ausentes, los retrasados, y

aquellos que mantienen un inadecuado comportamiento. Para buscar soluciones, pero esto solo lo pueden lograr a través de un estudio del comportamiento organizacional de sus trabajadores.

El comportamiento organizacional resulta una disciplina que estudia los comportamientos, prácticas y procesos que influyen en la efectividad del individuo para la eficacia organizacional, con el fin de describir cómo se comportan las personas en condiciones distintas, comprender la causa de su comportamiento, predecir el comportamiento futuro del empleado y finalmente controlar parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

Así mismo en un estudio de Chiavenato como se cita en Campo, Espinoza y Sambrano (2016) dice que el comportamiento organizacional plasma la constante interacción y la influencia mutua entre las personas y las organizaciones, es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Cabe resaltar que las finalidades de este tipo de análisis en el comportamiento están orientadas a desarrollar estrategias gana-gana entre los trabajadores y las organizaciones. Además, forma parte de la cultura de una organización la influencia de los fundadores que han trazado la historia las costumbres los símbolos que identifican a la organización, el modo de transmitir y comunicar información tanto interna como externa lo que forma una imagen de la organización como un todo.

Campo, et al., (2016) señalan que la mutualidad es fundamental en la organización no solo porque es una asociación de ayudarse mutuamente mediante el pago por parte de cada asociado sino la influencia que ejerce el uno hacia el otro en cuanto a cultura, valores, creencia y

costumbre que dan como resultados el comportamiento organizacional entre el trabajador y líder generando niveles de producción y rentabilidad en la organización.

Es por esto que los directivos deben tener en cuenta las características de sus trabajadores, ya que ellos son una herramienta humana dentro de la organización que transmite e influye los valores y cultura organizacional tanto interna como externa.

Con respecto a los objetivos del comportamiento organizacional se pueden dividir según Jáuregui (2016) en cuatro:

*Describir.* Sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones. Alcanzar este objetivo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

*Comprender.* Es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. Se puede así, lograr explicaciones y mejorar métodos.

*Predecir.* A raíz de los dos objetivos anteriores se va a tener la capacidad de ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios, administradores y gerentes deberán adquirir la capacidad de predecir cuáles empleados son calificados, productivos y dedicados en su trabajo, y cuáles se caracterizan por retrasos, ausentismo o conductas negativas en el ámbito laboral, con el propósito de encontrar soluciones preventivas.

*Controlar.* Las actividades, aunque sea parcialmente, de los individuos dentro del trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas. También se debe controlar el trabajo en equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad.

Jáuregui (2016) argumenta que el comportamiento organizacional se basa en contribuciones donde se analizan temas como la personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. Aborda temas sobre el comportamiento de grupos como: normas, roles, construcción de equipos y conflicto. En la organización las personas no solo actúan individualmente sino como miembro de un grupo y estos tienen que hacer engranaje con otros sub grupos para trabajar como un sistema y generen los niveles de producción y rentabilidad esperados por la administración.

Para que toda organización alcance un trabajo en equipo, debe tener ciertos requisitos tales como objetivo común, sentido de pertenencia y normas. Los objetivos comunes deben ser concretos, alcanzables y realistas para así poder lograr el cometido, si estos no son dados se pueden generar conflictos y falta de coordinación entre los trabajadores, provocando un mal clima organizacional; así como también es necesario el sentido de pertenencia y las normas para proporcionar sistemas de dirección, control y supervisión del trabajo por medio de la distribución de funciones, asignación de roles y otros, siendo el fin de estos la cohesión y apoyo mutuo.

Lizandro, Sabando, Briones y Arteaga (2016) señalan que el rendimiento y el potencial del comportamiento humano se identifica, dependiendo de cómo se gestione el capital humano dentro de la organización, y como este capital crece con un sistema de dirección y control que los dirija al logro del objetivo.

En este nivel influyen una serie de valores que permiten que el comportamiento organizacional se desarrolle en el empleado ya que incide en la cristalización de niveles altos de responsabilidad dando como resultado el cumplimiento de tareas asignadas por sus líderes organizacionales.

En su investigación Lisandro et al., (2016) señalan que el comportamiento organizacional puede definirse como la forma de actuar y comportarse de las personas, grupos o estructuras que influyen en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Los autores en su investigación mencionan que hay tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: El Jerárquico, que va del empleador hacia el trabajador; El relacional, este va del trabajador hacia la gerencia y hacia ellos mismos; y un tercer nivel cuyo objetivo es el servicio que tanto la gerencia como los empleados le brindan a la sociedad, como un tipo de responsabilidad social.

En otras palabras, el comportamiento organizacional permite la interacción individual o grupal del capital humano que inciden en los resultados y el rendimiento eficaz del capital humano en la organización.

### **Sentido de pertenencia organizacional**

Es indispensable que todos los miembros de una organización sientan que su actividad o labor es de vital importancia para su empresa y que su aporte es capaz de contribuir con la consecución de objetivos y metas organizacionales, esto solo lo podemos lograr desarrollando en ellos un sentido de pertenencia organizacional.

Con referencia a lo anterior Huertas (2017) señala la importancia del sentido de pertenencia en las personas, ya que de este dependerá en gran manera la manifestación visible del trabajador en sentirse identificado, comprometido y podrá crear un lazo afectivo con la organización y su grupo de trabajo,

Cabe agregar que Dávila y Jiménez (2015) en su investigación mencionan que diversos autores coinciden en que la necesidad de pertenecer está asociada con procesos cognitivos, patrones emocionales, comportamiento, salud y bienestar. Sentirse parte, afecta la percepción

que se tiene de los demás y conduce a emociones positivas como felicidad, alegría y calma. De lo contrario, al no sentirse parte, puede desembocar en tristeza, soledad y ansiedad, es aquí cuando las personas deciden en querer o no pertenecer al lugar donde se encuentra y que tan bueno es para su salud física y emocional.

Dávila y Jiménez (2014) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas.

El ser aceptado desde sus cualidades y características propias, genera seguridad y confianza, esto conlleva a que las personas sean más efectivas en lo que hacen y forjen un buen clima a su alrededor, generando relaciones interpersonales e identidad organizacional.

Dávila y Jiménez (2014) consideran al sentido de pertenencia, o lo que denomina vínculo organizacional, como el sentimiento que te hace recomendar a la organización a un amigo, de estar satisfecho con ella y menos probable de pensar en buscar otro trabajo.

Así mismo, Castro (2014) señala que el compromiso de los trabajadores se basa en la libertad, responsabilidad y fundamentalmente en la relación de correspondencia que tiene con su empresa; cuando los trabajadores dentro de la organización pueden proyectar una vida laboral favorable es un indicador positivo que denota la afinidad con la organización, demostrando además que la empresa adopta un mecanismo de apoyo en donde la participación y crecimiento de sus trabajadores se torna un compromiso y esto a su vez fortalece el vínculo entre las partes, lo cual se refleja dentro de la organización en los resultados de un adecuado clima laboral y una mayor productividad.

De la misma manera, el trabajador siempre busca estabilidad y contar con un plan de carrera, esto lo llevará a aumentar la autoestima del trabajador y su vínculo con la organización. Castro (2014) expresa que *“contar con un plan de carrera o desarrollo profesional no solo aumenta el crecimiento y la autoestima del trabajador, sino que puede servir como vínculo importante para retener a los buenos trabajadores e incentivarlos a permanecer”* (p.17). Para las organizaciones es importante contar con trabajadores que tengan sentido de pertenencia ya que son aliados para sostener y llevar a cabo la visión y misión organizacional.

En su investigación López (2017) señala que los elementos principales en la relación laboral se ven afectados por los procesos propios de la organización, el liderazgo y el grupo de trabajo, la motivación y el incentivo económico, estos factores son fundamentales y es aquí donde se visualiza como estos elementos fortalecen o desmotivan el sentido de pertenencia en el trabajador.

Cabe agregar que López (2017) señala la importancia de la identidad organizacional como parte del sentido de pertenencia la cual aparece como uno del resultado que beneficia a la organización, la cual se refleja con la productividad y el cumplimiento de objetivos organizacionales. Donde se ve motivado el empleado por el estilo de dirección el cual comparte e integra sus valores, donde el trabajador tiene un campo donde manifiesta el sentido de pertenencia y su vez experiencias, integrando sus valores y creencias con la organización.

El sentirse parte de la organización hace que el trabajador no experimente ausentismo y baja producción ya que se siente comprometido con la empresa y con los valores de la misma.

### **Estructura organizacional.**

Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para la

selección de la estructura, es esencial tener en cuenta que cada empresa es diferente y opta por la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, además, debe reflejar la situación actual de esta.

Considerando que una estructura es el conjunto de elementos que componen o forma un todo, no solo nos referimos a la parte estructural y física de la edificación sino al talento humano que la conforma.

López (2015) señala que, desde el seno de la familia, que es la principal organización en el mundo, aprendemos a como ser parte de un equipo y como siendo parte de ese equipo nos convertimos en unos sistemas capaces de conectarnos unos con otros, ejerciendo cada uno el rol que le corresponde.

Desde este punto de vista podemos decir que la estructura organizacional aporta orden, autoridad, disciplina, y sincronía entre los distintos departamentos, procesos y/o cargos que la conforman; facilitando la búsqueda y obtención de resultados óptimos siempre que haya una planeación, una correcta ejecución y un seguimiento y control a cada una de la meta trazada.

Csaszar como se cita en Laura Rojas, Luis Bejarano y Carlos Marín (2016) establece que *“La estructura organizacional de cada empresa es única por la cultura, el mercado en el que compete y la visión de su directiva”* (p.123).

Tal como se ha visto las estructuras organizacionales son el conjunto de dependencias y funciones que deben responder a los propósitos institucionales en términos de eficacia, eficiencia

y efectividad para la prestación de servicios, logrando la satisfacción de las necesidades de la comunidad y las metas de la compañía.

López (2015) menciona que hay dos clasificaciones importantes en el contexto universal de la organización:

*Formal.* Tiene como objetivo alcanzar los objetivos definidos en la organización a través del cumplimiento de procedimientos, normas y estructuras que permiten un desarrollo óptimo de las metas trazadas.

*Informal.* En este tipo de organizaciones se establecen acuerdo entre las partes que la conforman ya que su estructura es más dinámica que en la organización formal, dado que se fundamenta en la estructura social que determina las formas de trabajo en la práctica.

A demás López (2015) afirma que la estructura de la organización nos lleva a conocer de manera concreta cuales son las funciones que le corresponde a cada persona dentro de la empresa o a determinadas áreas de trabajo.

Cuando las organizaciones están estructuradas y jerárquicamente constituidas se facilita en ellas el establecimiento de funciones y deberes con el fin de alcanzar los estándares establecidos por la alta dirección, facilitando la consecución de los objetivos trazados.

Pertuz (2014) señala que la estructura dentro de las organizaciones contribuye a la definición del comportamiento de cada uno de los trabajadores, y como ellos son influenciados por la cultura y los valores organizacionales, que finalmente les brinda no solo un entorno físico

adecuado, sino que les brinda una sensación de seguridad bajo la dirección de líderes capaces de ejercer la autoridad, y la coordinación de los trabajos con una clara visión.

### **Conclusión.**

Como resultado de esta revisión bibliográfica podemos concluir que para tener claro una definición de clima organizacional, es necesario tener en cuenta factores como el entorno, la cultura y las necesidades de las empresas para que se desarrolle el clima.

Por lo tanto, se hace una construcción del concepto de clima organizacional, en el que se define como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores del entorno que los rodea, las relaciones con los diferentes equipos de trabajo, el apoyo brindado por los líderes de la empresa, y como es vital para el desarrollo de las funciones de ellos mismos y su satisfacción con sus responsabilidades y con la empresa.

Adicionalmente, el clima organizacional varía de acuerdo a las necesidades que tiene cada empresa, ya sea con todos los miembros de esta o con un grupo de trabajo que se encuentre con algunas inconformidades de tipo laboral o de manera interpersonal.

Cabe agregar que los orígenes del clima organizacional tuvieron sus inicios en la segunda guerra mundial con el tratado de Versalles, el cual buscó el trato digno y justo de los trabajadores, que se respetaran sus derechos y no fueran vistos como maquinas que producían. Además, los aportes de los autores como Elton Mayo exponente de las relaciones humanas, Maslow con su pirámide de las necesidades humanas, McGregor con su teoría XY y Likert con su postura de un clima más participativo, le dieron la importancia y la necesidad que requería en la empresa al clima organizacional.

Como resultado de estas teorías, se identificaron ciertas características que influyen dentro del clima organizacional. Entre ellas se destacan:

*La motivación*, como una de las herramientas fundamentales del desarrollo del clima organizacional, impulsa a las personas a la realización de tareas ya sea para un beneficio individual o para un beneficio compartido; visto desde las organizaciones, un trabajador motivado permite que los objetivos y metas que tengan las empresas, se realicen de manera positiva. Según algunos autores, es necesario motivar a los trabajadores a través de diferentes incentivos, esto permite que las empresas mantengan un ritmo de trabajo alto, buena productividad y satisfacción laboral, para así, obtener un beneficio mutuo.

Otra de las características es *el papel del líder* para llevar a cabo un clima organizacional efectivo, ya que este dirige, gestiona, motiva a los trabajadores a la realización de las diferentes funciones dentro de una empresa. Además, el líder fomenta el trabajo en equipo y exalta las habilidades que tienen todas las personas que se encuentren a su cargo, orientado hacia el logro de los objetivos trazados por la empresa.

Adicionalmente, dentro de esta revisión bibliográfica encontramos que para la realización de las diferentes funciones de los trabajadores de una empresa y sus relaciones interpersonales no se vean afectadas, es necesaria una buena comunicación con todos los miembros. A través de una comunicación efectiva, el clima organizacional se llevará de manera clara y agradable, para esto, los líderes de las empresas son pieza clave para el envío de la información teniendo en cuenta las diferentes barreras o desvíos que pueda tener esta y no sea entendida por todos los miembros. Una buena comunicación, permite relaciones interpersonales asertivas y las percepciones que tienen los trabajadores entre ellos mismos no afectan el desarrollo de las diferentes actividades laborales o lúdicas.

También, se resalta el comportamiento organizacional ya que es una característica que permite la interacción mutua entre el líder y el trabajador en cuanto a sus valores, costumbres y cultura. El comportamiento organizacional refleja la manera como las personas interactúan en situaciones diversas en la organización y como les dan solución a ellas. Esta característica genera rentabilidad y credibilidad cuando se trabaja de manera mutua.

Otro de las características que podemos concluir, es el sentido de pertenencia que se da en cada miembro de una organización, ya que este podrá sentirse identificado, comprometido con la empresa y crea lazos afectivos con los demás trabajadores. Esta característica también hace del trabajador sentirse aceptado por parte de la empresa, con un valor importante y necesario para la misma, ya que, para la empresa, tener trabajadores comprometidos se convierten en aliados para el desarrollo de la misión y la visión de la empresa.

Por último, encontramos que la estructura organizacional es necesaria para el desarrollo de un buen clima, ya que es un conjunto de elementos que definen el diseño físico y administrativo de una organización. A través de la estructura, podemos visualizar cual es el estilo, la cultura y la esencia, que tiene cada organización debido a que esta característica es única para cada una empresa.

Todo lo anterior, nos lleva a que el clima organizacional en cada empresa es único, moldeable y necesario para el desarrollo efectivo de todas las empresas.

**Referencias bibliográficas**

- Alva. J., y Domínguez. L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2013. *In Crescendo*, 6(1), 90-102. Recuperado de <https://doi.org/10.21895/incres.2015.v6n1.09>
- Arano. R., Escudero. J. Y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una Perspectiva de las Escuelas de la Administración: Una aproximación. Pg.10- 13 Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Campos. H., Espinoza. W., Espinoza. R., y Zambrano. M. (2016). El Comportamiento Organizacional y su Influencia en la Calidad y Productividad de la Organización”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Castillo Dávila, N. F. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis). Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35472267/CASTILLO\\_DAVILA\\_N\\_ATALIA\\_CLIMA\\_MOTIVACION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556929996&Signature=nZ5KgZBrMCHYzrnXrtyUXwbxSE8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFACULTAD\\_DE\\_LETRAS\\_Y\\_CIENCIAS\\_HUMANAS.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35472267/CASTILLO_DAVILA_N_ATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556929996&Signature=nZ5KgZBrMCHYzrnXrtyUXwbxSE8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFACULTAD_DE_LETRAS_Y_CIENCIAS_HUMANAS.pdf)
- Castro. F. (2014) *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y” p. 6. Recuperado de*

[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFR IAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFR IAS_2014.pdf?sequence=1)

Chávez. G., Hernández. J., Chávez. C., y Parra. R. (2017). Liderazgo educativo y clima laboral en la unidad académica de contaduría y administración. *Revista EDUCATECONCIENCIA*, 15, (16), 96-112. Recuperado de <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/354/395>

Chávez. J., Ibarra. J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Revista Telos*, 18, (1), 138-158. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/796>

Contreras. V., Reynaldos. K., y Cardona. L. (2015). Clima, ambiente y satisfacción laboral: *Un Desafío Para La Enfermería*. *Revista Cubana De Enfermería*, 31, (1), 58-69. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v31n1/enf07115.pdf>

Dávila. C. & Jiménez. G. (2014) Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología* .32, n.2, pp.271-302. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>

De León. C., y García. J. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: Predicción Del Bienestar. *Revista de Psicología*, 32, (2), p. 271-302. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>

Escandon. D., y Hurtado. A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales* 32, 137-145. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

García. M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales.

*Entramado*, 11, (1), 60-79. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

García. M., Hernández. T., González. E., y Polo. S. (2017). Asociación del clima organizacional

y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 10, (1), 37-48. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n1-2017/RIAF-V10N1-2017-4.pdf>

Hernández. R., Méndez. S, y Contreras. R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el

clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *ScienceDirect*, 59, (1), 229-257. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104214712501?token=0A61ADE31592DBE4600642069628392EFE4EF04F34C70904DA8997AF0E367974D3B7B2AABD0541813F79848DC2315D80>

Huertas, A. (2017).El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta:

Una Perspectiva desde el Pensamiento Complejo. *Revista de Investigación Educativa de la EDIECH*, C Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5216/521654339005/html/index.html>

Huilcapi. M., Jácome. G., y Castro. G. (2017). Motivación: *Las Teorías y Su Relación En El*

*Ámbito Empresarial*. *Dialnet*, 3, (2), 311-333. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

- Iglesias. A., y Torres. J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana De Enfermería*, 34, (1). Recuperado de <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257>
- Jáuregui. M. (2016) Qué es el comportamiento organizacional: definición, objetivos y teorías. *Aprendiendo a Administrar* Recuperado de <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>
- López. A. (2015).Estructura organizacional y sus herramientas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-herramientas/>.
- Lozano. J., Chacón. S., Sanduvete. S., y Pérez. J. (2013). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: *Un Abordaje Cualitativo. Acción Psicológica*, 10, (2), 101-114. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/12213/12595>
- Orbegoso, A. (2015) *Problemas Teóricos Del Clima Organizacional: Un Estado De La Cuestión. Universidad César Vallejo P.* 348. Recuperado de [http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R\\_PSI/article/view/341/229](http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341/229)
- Pazmay. S., Pardo. E., y Ortiz. A. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: Una Primera Aproximación. *Acta de investigación psicológica*, 7, (2), 2704-2716. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006>
- Peña Estrada, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.* (Tesis). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>

- Pérez Tenazoa, N., y Rivera Cardozo, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonía peruana, período 2013*. (Tesis). Recuperado de [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pertuz. R. (2014). Modelo de Estructura Organizacional para los Institutos Universitarios: Vinculante con la Realidad Socioeconómica Venezolana. *Revista Electrónica Educare*. (1). P. 97-117. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1941/194129374006/>
- Ramírez. R., y Hugueth. A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. *Opción*, 33, (83), 305-335. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31053772011.pdf>
- Rodríguez. E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio *Revista Educación en Valores*. 25. pp. 3-18 Recuperado de [Rervicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf](http://Rervicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf)
- Rojas L. Bejarano. L. Botero. Marín.F. (2016). Análisis de las Estructuras de Gestión del Servicio en Empresas del Sector de Servicios. 29 enero-junio 2016 pp. 121 - 146 . Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n29/n29a06.pdf>
- Segredo. A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, 39, (2), 385-393. Recuperado de <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2013.v39n2/385-393/es>

- Segredo. A., García. A., López. P., León. P., y Perdomo. I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41, (1), 115-129. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21438819010>
- Sum Mazariegos, M.I. (2015). "*Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*". (Tesis). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales. *Editorial el manual moderno*. P. 5- 278 Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Herman\\_Littlewood/publication/309718447\\_Justicia\\_interpersonal\\_y\\_personalidad\\_Su\\_relacion\\_con\\_calidad\\_de\\_vida\\_en\\_el\\_trabajo/links/581e5a6e08aeccc08af06dbc/Justicia-interpersonal-y-personalidad-Su-relacion-con-calidad-de-vida-en-el-trabajo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Herman_Littlewood/publication/309718447_Justicia_interpersonal_y_personalidad_Su_relacion_con_calidad_de_vida_en_el_trabajo/links/581e5a6e08aeccc08af06dbc/Justicia-interpersonal-y-personalidad-Su-relacion-con-calidad-de-vida-en-el-trabajo.pdf)
- Fiallo.D., Pedro A., Andino y Soto L., (2015): "El clima organizacional dentro de una empresa", *Revista Contribuciones a la Economía* (septiembre 2015). En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>