

Universidad Militar Nueva Granada de Colombia

Programa de Administración de Empresas

Diplomado en Gestión de Organizaciones en Entornos Virtuales

Juan Camilo Pinto Penagos

Cod: 4700683

Presentado a:

Dr. Francisco David Ortega.

Bogotá

Enero 31 de 2021



¿Por qué es importante un buen clima organizacional en entornos virtuales?

Hablar de las implicaciones del clima organizacional en las estructuras funcionales y sobre todo en entornos remotos por situaciones extraordinarias como la aparición del COVID 19, conlleva, en primer lugar, definir el concepto de clima organizacional globalmente, y en segundo lugar, entender su alcance, percepción, relevancia y funcionamiento. Gonçalves (2002), define el clima organizacional de la siguiente manera:

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (p. 97).

Gracias a esta definición, se puede llegar a inferir que el clima organizacional tiene un impacto directo en el desempeño de las personas que integran y mantienen vigente a la organización, por lo cual se hace indispensable contemplar el mantenimiento del buen clima, así como la activa participación de los miembros de la organización, para garantizar su buena influencia. Como Gonçalves (2002) lo expuso, a manera de vínculo y no de obstáculo, y con

la participación, con el fin de incluir a todos los miembros de la organización generando más resultados positivos de desempeño y gestión; otros autores como Patterson, definen el clima organizacional o laboral de la siguiente manera:

...el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson et al. 2005, como se citó en Olaz. 2013).

De acuerdo a la racionalización de sensaciones propuesta por Patterson, que no es más que la percepción personal de los eventos, cada persona puede llegar a interiorizar diferentes pensamientos y nociones, pues según las vivencias de cada individuo ciertas acciones, detalles o sucesos tienen mayor o menor relevancia. Es importante entender que al ser el clima un elemento individual, este es altamente afectado por las diferentes percepciones de los miembros de la organización, pues con sus experiencias, situaciones, reconocimientos y esfuerzos pueden llegar a alterarla y conociendo que en última instancia afecta su integridad, mejorando o empeorando los resultados que pueden llegar a obtenerse.

Considerando todo lo anterior, ahora es necesario revisar los diferentes factores que influyen en la percepción del clima organizacional, de esta manera, los efectos negativos podrían ser minimizados y controlados. Sin embargo, hay que tener en cuenta que estos factores no afectan a la organización de manera directa, indiferentemente si son internos o externos, sino que solamente afectan la percepción de los individuos, que como ya se sabe, conforman el

clima organizacional. Peralta establece que “el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.” (2002, p. 2). En este orden de ideas, los factores modifican la percepción de los individuos y estas afectan en conjunto el clima organizacional, el cual puede motivar, mejorar o entorpecer el desempeño en cualquiera de las áreas de la organización.

Por otro lado, Álvarez (2006), aporta una perspectiva diferente, señalando que dichos factores son afectados por la manera de ver de los individuos en su vivencia personal: “la interacción social y en la estructura organizacional, se expresan por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia” (p. 58), en este análisis, se contemplan términos fundamentales como la motivación, el liderazgo y el grado de participación, los cuales, si bien no mejoran o reducen el nivel del clima organizacional, lo componen, pues la percepción es la que hace que los individuos actúen de diferentes formas generando resultados buenos o malos a la compañía; por esto, entre mejor sea la percepción de los empleados, mejor será su manera de actuar y por tanto, mejores resultados serán obtenidos.

## Motivación

La motivación laboral y el clima laboral se relacionan directamente en las organizaciones. La primera se define generalmente como el modo de satisfacer una necesidad, es lo que impulsa a las personas a realizar determinadas acciones para beneficiarse personal y laboralmente.

Las motivaciones personales dependen de las preferencias del individuo, por esta razón “se le atribuye que la motivación para el trabajo se evidencia, eficiencia, efectividad y productividad de las personas” (Toro, 1998, p. 27-39). Los integrantes que perciban de manera positiva el clima organizacional, trabajarán más motivados y por ende tendrán una tendencia a conseguir un mayor desempeño.

La teoría de las necesidades de Maslow expone la manera para satisfacerlas y la manera de percepción, por esto, “es la más citada y utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas” (Chaparro, 2006, p.10). La teoría de Maslow indica que hay seres con diferentes características internas quienes definen sus prioridades de comportamiento, con base al tipo de necesidad que deseen cumplir y en el orden que consideren que lo deben hacer. De acuerdo a investigaciones de McClelland hay tres tipos de necesidades que impulsan la motivación.

- i. la necesidad de realización para desempeñar un rol en la organización o sociedad,
- ii. la necesidad de poder para generar control o para regir sobre los demás y
- iii. la necesidad de afiliación que hace referencia a mantener relaciones interpersonales para que haya cooperación laboral o en comunidad.

En adición a lo anterior, la teoría de las expectativas de Vroom, establece que los seres humanos tienen esperanzas respecto al futuro. Dicha teoría está dividida en tres puntos:

- i. la fuerza de preferencia de una persona por recibir una motivación,
- ii. la percepción de dificultad que hay para alcanzar la meta deseada,

iii. el concepto que tiene el individuo de la recompensa que va a recibir después de cumplir una labor (Chaparro, 2006), teniendo en cuenta las consecuencias en caso de una labor mal llevada.

Según varios autores expertos en comportamientos humanos, las variables demográficas como género, nivel educativo, edad, entre otros, influyen en la percepción de motivación y de clima laboral, esto puede variar según el contexto y realidad temporal de los individuos. Para ilustrar esto, toma como referencia la motivación de los jóvenes, la cual no es la misma para grupos de personas de más edad. Por ejemplo, teniendo en cuenta la virtualidad que actualmente han tenido que adoptar las organizaciones, donde el cumplimiento de metas e indicadores se traducen en recompensas tales como bonos “domicilio gratis” de diferentes plataformas como rappi o domicilios.com. Este tipo de incentivos resultan más atractivos para grupos más jóvenes mientras que para grupos de personas cuya antigüedad en la organización es mayor, estos métodos de recompensa y reconocimiento pueden no ser igual de atractivos, por lo cual hay que tener en cuenta variables mencionadas anteriormente, como la antigüedad en la empresa, la edad o incluso variables como posición en la empresa, nivel salarial, género o situación familiar, todas estas para garantizar efectividad en las actividades y que los resultados a obtener sean los deseados.

Todos los conceptos estudiados y analizados previamente, son muy relevantes para poder entender los desafíos y posibles rumbos de acciones necesitados por las condiciones a las que han debido adaptarse organizaciones no solo del sector privado, sino también del público, donde varios obstáculos se presentaron en la actividad del mejoramiento del clima organizacional (con todas las repercusiones que conlleva a la organización), ejecución de

actividades para la consecución de una mejor percepción por parte de los asociados y generación de elementos motivadores (reconocimientos y recompensas) para obtención de buenos resultados.

Sin embargo, a pesar de los innumerables desafíos a los que las organizaciones nunca se habían enfrentado, y que las normas legales/jurídicas, laborales y de derechos (empleador y empleado) no estaban listas para regular y garantizar las buenas prácticas del trabajo remoto, tal y como se expuso en el primer módulo del diplomado en gestión de organizaciones en entornos virtuales, hubo innovaciones de tecnologías, métodos y soluciones, para hacer de las funciones laborales algo más rápido, sencillo y exacto; también, hubo organizaciones que decidieron reestructurar su organigrama, su modus operandi y gracias a esto descubrieron mejores maneras, redujeron costos, gestionaron personal y generaron desarrollo y crecimiento, el cual no solo hacía que se expandiera o que generarán mayores ingresos, sino también aportaron para brindar más oportunidades a nuevos integrantes y a asociados existentes. Muchas de estas decisiones y rumbos que las organizaciones tomaron no fueron voluntarias, pues el riesgo de no haber cambiado hubiese representado precios (no sólo monetarios) muy altos e inclusive hasta la muerte de la organización.

Todo lo anterior se puede resumir en la capacidad de adaptarse para asegurar la supervivencia de la organización, donde solo las más flexibles y las más dispuestas a acoplarse pueden sobrevivir y convertir una crisis en una o varias oportunidades para mejorar, tal como lo propone Rivera (2013) “una importante labor de las mismas [organizaciones] es entender la naturaleza del cambio para poder enfrentarlo adecuadamente” (p. 96). Por esto, es necesario adaptarse y realizar los cambios que sean pertinentes, no obstante, aunque el contexto de

higiene y salud pública se ha encontrado en una situación atípica y agravante, las acciones y afecciones de las organizaciones han sido coherentes para sobreponerse ante la incertidumbre y las afectaciones. Empresas como Blockbuster, Blackberry o Kodak, se negaron a innovar para cubrir las necesidades del mercado y se dieron cuenta cuando ya era tarde, gastando sus últimos alientos y recursos en estrategias que no pudieron arrojar resultados.

## Liderazgo

Esa capacidad de las corporaciones de adaptarse, reformarse o reestructurarse según los cambios, las nuevas tendencias o el paso de una generación a otra, está relacionado con la capacidad de direccionamiento de los líderes de las mismas, si la dirección está en capacidad de analizar, reaccionar, planificar y actuar según los cambios de la industria, dicha organización fracasará, sin embargo, si la dirección de la misma detecta un riesgo y genera un plan, sin la capacidad de ejecutarlo, lo cual incluye la motivación e implicación de los empleados, de la misma manera, fallará. Para evitar el fracaso, es necesario un buen liderazgo, donde un jefe, debe tomar el papel de líder para acercarse a su equipo y así lograr que todos trabajen para cumplir las metas y objetivos propuestos.

Esta importancia del liderazgo en las organizaciones en el contexto actual del COVID 19, hace que el análisis de Tracy (2015) sea muy relevante para entender el tipo de gestión que cada dirección corporativa debe impulsar:

Hoy el liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores....

...Hoy el liderazgo que proviene de la posición, el dinero o de la autoridad (lo que se llama liderazgo atribuido) tiene una vida corta. la única clase de liderazgo que perdura es aquel en donde la gente decide que van a seguir la dirección, la guía y la visión de otra persona. En otras palabras, es la forma voluntaria de seguimiento lo que marca a nuestros mejores líderes de hoy. (p. 3)

Esa capacidad de conseguir seguidores, garantiza que haya más miembros de la organización trabajando hacia los objetivos que se han propuesto, no obstante, es justo hacer una pausa para analizar el tipo de seguidores obtenidos por los diferentes tipos de liderazgo, pues el que los miembros de una organización están trabajando para alcanzar las mismas metas, no significa que lo estén haciendo adecuadamente. Por un lado, los seguidores que provienen del mal liderazgo son aquellos cuyas motivaciones están ligadas al poder (económico o jerárquico) y que a falta de este, dejarán de lado su compromiso. Por otro lado, el buen liderazgo tiene como seguidores personas cuya convicción les permite entender que deben moverse en sinergia para afrontar los desafíos y garantizar el éxito, estos últimos son quienes busca una organización que quiera adaptarse al cambio. Este liderazgo puede ser resumido en que el éxito de la organización tiene una gran influencia desde el tipo de líder, las decisiones que este tome y el tipo de compromiso que los asociados desarrollen hacia las metas, los planes de acción y a la organización de manera global.

## Comunicación

La comunicación efectiva juega también un papel protagónico en cuanto a compromiso y adaptación al cambio, pues si no existe una comunicación entre la dirección y el capital

humano, no importa cuan buena sea la estrategia, si el plan no es claro, dicha estrategia no funcionará. En este caso específico, el trabajo realizado se desperdiciará ya que cada miembro de la organización trabajará individualmente sin tener en cuenta los esfuerzos grupales, lo cual creará divisiones entre los objetivos de cada uno y los resultados serán, de igual manera, diferentes e incluso opuestos. La mayoría de empresas modernas buscan un sistema de comunicación efectivo, pues tal y como lo soporta Villamil (2017), la comunicación afecta el desempeño, llegando a dar bajos rendimientos o resultados lentos, inefectivos e inseguros. Esto se puede evitar pronosticando en el momento adecuado una estrategia, o ejecutando alguna acción o cambio específico, así:

Un alto desempeño organizacional en las Empresas se da si se tiene una excelente comunicación interna en todos los niveles, siendo esta una herramienta que contribuye a mejorar el rendimiento y a entrelazar de forma asertiva la información...  
... con el fin de obtener lo deseado de forma rápida y segura. (p.4).

Dos tipos de comunicación se destacan: la comunicación horizontal y la comunicación vertical. La comunicación horizontal es la comunicación de personas o cargos del mismo nivel jerárquico caracterizada por un mayor nivel de interpersonalidad, ya que las partes comparten relaciones más allá del ámbito laboral. La comunicación vertical es aquella que se realiza entre niveles jerárquicos diferentes dentro de la organización, se compone por la ascendente y descendente, donde la primera es cualquier información que viaja de niveles inferiores a niveles superiores, generalmente en forma de reportes e informes, y la descendente, aquella que viaja de los superiores a los inferiores, generalmente en forma de instrucciones y órdenes.

Aun en entornos virtuales, la comunicación sigue siendo clasificada bajo alguno de los tipos ya mencionados, sin embargo cabe resaltar que a la comunicación en entornos virtuales, también puede referirse a la manera de entregar el mensaje, de manera directa, si el mensaje es transmitido por el emisor y entregado en tiempo real al destinatario, un ejemplo de esto puede ser una videollamada, donde el mensaje es entregado a la persona casi al mismo tiempo que este es emitido. La manera indirecta hace referencia a todos los mensajes que pueden ser recibidos a destiempo y no necesariamente por boca del emisor, tal como puede ser un correo, o un mensaje de voz.

Es importante entender la comunicación en entornos virtuales, ya que así depende que los integrantes de la organización entiendan y lleven a cabo de manera correcta sus funciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la dirección. En esta comunicación, es fundamental que el mensaje no solo sea recibido, sino que también sea entendido, de esta manera es necesario que todos los involucrados en la transmisión de un mensaje, verifiquen que ha sido recibido y entendido; así las cosas, se previenen malentendidos, procesos realizados de manera incorrecta y se garantiza que todas las partes de la organización están trabajando hacia los mismos objetivos con una mayor probabilidad de alcanzarlos.

### Trabajo en equipo

También, al haber hablado de motivación, liderazgo y comunicación, es prudente tener en cuenta el trabajo en equipo, el cual se define como un “pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados

objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (Aguilar, Ander-Egg, 2001, p.13).

Un buen trabajo en equipo se caracteriza por la efectividad de un buen clima laboral, donde se resalta la confianza, el respeto, y el compromiso de los individuos que lo integran, sin embargo, existen posibles obstáculos que necesitan una mayor atención y por los cuales son característicos de un mal liderazgo, generando falta de interés, conflictos personales, comunicación no asertiva e individualismo. En cualquier caso, si se llegase a presentar cualquiera de estos comportamientos, se debe tratar como una ausencia de trabajo en equipo y como un mal clima laboral.

Analizando estos comportamientos y posibles situaciones en el entorno virtual de las organizaciones, se puede inferir que así como el liderazgo busca que todos los miembros de la organización hagan parte activa en la obtención de logros y el alcance de metas, el trabajo en equipo busca que todos reúnan esfuerzos para que estos logros y metas sean más fáciles y rápidos de conseguir, se puede tener el mejor líder, la mejor estrategia y una buena actitud, pero sin trabajo en equipo y cooperación conjunta, las metas y objetivos no se cumplirán.

### Cultura Organizacional

Finalmente, el último elemento que analizaremos es la cultura organizacional, la cual se define como la manera de “hacer” de la organización, con el fin de que su identidad esté implícita en la manera en que actúan los colaboradores, el relacionamiento con otros y la forma de solucionar diferentes situaciones. Esta misma identidad está presente en el producto

o servicio que la organización ofrece en el mercado. La cultura organizacional describe los valores corporativos, misión, visión, ética profesional y tradiciones de cada organización. La relación con la cultura organizacional y el clima laboral la define Ashkanasy de la siguiente manera:

La cultura organizacional permite entender cómo se realizan las cosas dentro de las organizaciones, siendo, por tanto, más contextuales en el momento de entender el funcionamiento de las variables que definen al entorno organizacional. Por su parte, el clima organizacional puede ser más generalizable y menos específico al momento de entender los comportamientos organizacionales (Ashkanasy et al., 2000, como se citó en Ramos & Tejera, 2017)

De esta manera, Ashkanasy propone que la cultura organizacional es más contextual, esto quiere decir que al momento de entenderla, hay que tener en cuenta las dinámicas internas y externas de la organización, pues esta puede adaptarse según sus condiciones y las necesidades. Por parte del clima organizacional, este influye más en la parte comportamental de los individuos, por lo tanto puede ser generalizado a toda la organización indiscriminadamente pues el clima organizacional es compartido y no afecta a las personas, miembros de la organización o no, de manera particular..

Es muy importante que los miembros de la organización tengan presente y entiendan la cultura organizacional, pues esta hace que se sientan identificados con la compañía y que busquen en todas sus acciones generar bienestar para todos sus miembros. La obtención de la cultura por parte de las personas es gradual y es influenciada por el comportamiento de las

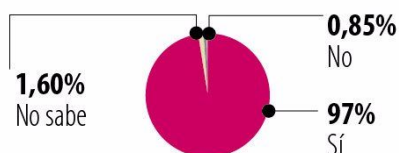
personas cuyos cargos tienen más notoriedad y llevan más tiempo en la compañía, por esta razón es fundamental alinear a los miembros de la organización con las creencias y costumbres que hacen parte de la cultura desde el momento en que ingresan a la institución, acostumbrandolos a actuar dentro de los lineamientos éticos y laborales de la organización.

En un entorno virtual, una buena adquisición de la cultura organizacional por parte de los asociados, se refleja en que si bien no existe una supervisión activa, los empleados cumplan con sus responsabilidades y actuarán de acuerdo a las creencias de la organización, de lo contrario, solo actuarán de manera apropiada bajo la presión de un ojo veedor y bajo la consideración de las posibles consecuencias y repercusiones.

Todos estos elementos reunidos son fundamentales para garantizar la supervivencia y buen funcionamiento de las organizaciones en los entornos virtuales, pues como se demostró previamente, este tipo de cambios repentinos y forzosos, pueden afectar masivamente a las empresas, tal y como lo expone el siguiente gráfico tomado del diario “La República”, exponiendo datos estadísticos de las diferentes afecciones y medidas las cuales se vieron obligadas a tomar las organizaciones para garantizar su subsistencia:

## EFFECTOS ECONÓMICOS DEL COVID-19 EN LAS PYMES

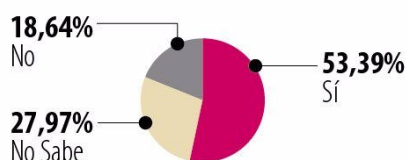
¿Su empresa estima que sufrirá tensiones financieras por el Covid 19?



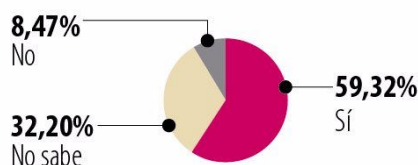
**Dos de cada 10 empresas cerrarían sus operaciones**



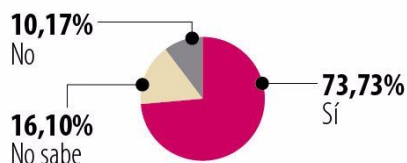
Reducirán empleos por culpa de la crisis



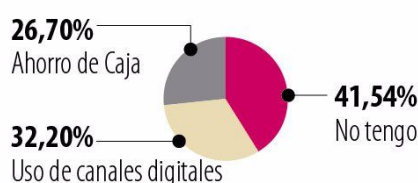
¿Contempla aplicar el teletrabajo por la contingencia?



¿Los productos o servicios que ofrecen subirán de precio?



¿Qué estrategias tiene para mitigar el impacto?



Fuente: Acopi Gráfico: LR-GR

Diario La República. (2020). *Dos de cada 10 Pymes cerrarían operaciones a causa del impacto del Covid-19*. [Gráfico]. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/dos-de-cada-10-pymes-cerrarian-operaciones-a-cause-del-impacto-del-covid-19-2985772>

En las gráficas anteriores se puede observar un poco más a fondo la magnitud de los efectos causados por la virtualidad y las condiciones de pandemia, donde 97% de las empresas encuestadas en Colombia, asumen que tendrán afecciones financieras por las condiciones previamente mencionadas, además, más de la mitad de las empresas pymes consultadas estarían considerando reducir empleos y hacer recortes de nómina, sin embargo, varias organizaciones contemplaron diferentes canales para mitigar el impacto, con opciones como el teletrabajo o la utilización de canales digitales, gracias a lo anterior, se pueden evidenciar los impactos positivos de una buena dirección y liderazgo.

En consecuencia y teniendo en cuenta las estadísticas previas, dos de cada diez empresas pronosticaban cerrar sus operaciones, si se considera la cantidad de pymes y el peso que representan a la nación, donde “En la actualidad, Colombia tiene 2.540.953 mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional” (Redacción Economía, 2020, *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*, El Espectador). Con dos de cada diez empresas puede llegar a cometerse el error de creer que es un impacto bajo, no obstante, al considerar la cantidad total de pymes en el país, el número crece hasta 508.191 empresas. Para estimar un impacto hipotético, se podría decir que cada empresa tiene por lo menos tres empleados, de esta manera se estaría hablando de 1.524.572 personas y esto se traduciría en un impacto social y económico muy fuerte para la población, lo cual podría llegar a afectar la seguridad, la calidad de vida, los derechos de las personas y los niños y el acceso a los bienes de primera necesidad de las familias afectadas y la población en general.

- La armonía y la unidad de la gente en una empresa son una gran fuente de vitalidad para ella. Por tanto, debe hacer esfuerzos para establecerla. – El control es para asegurarse de que todo va de acuerdo a las reglas y órdenes establecidos. (Fayol, 1916, como se citó en Davis, 1951)

En conclusión, tal y como Fayol lo propone, la unidad de las personas en una organización son una fuente de vitalidad, sin la cual no podrían hacer esfuerzos para adaptarse a nuevas eras, evolucionar, desarrollar procesos o sobrevivir a situaciones inevitables, por lo cual, es indispensable contar con un liderazgo excepcional, miembros y seguidores por convicción comprometidos a esforzarse por el bienestar de la organización, que en últimas, representa su

propio bienestar, elementos motivacionales claros para un ambiente o clima laboral ideal, un trabajo conjunto y en equipo, donde todos visualicen los resultados que se quieren obtener. Por último, una cultura organizacional clara y firme e para garantizar el correcto actuar y un de la corporación, si todas estas características son cumplidas a cabalidad y si la organización en conjunto lucha por las mismas, esta podrá adaptarse a los cambios que se presenten y garantizara la supervivencia e incluso apertura de oportunidades para los miembros y para sí misma. Por lo anterior, es necesario que las organizaciones adopten métodos de liderazgo según su situación de no presencialidad; si esto es realizado de manera correcta, afectará la cultura organizacional de manera positiva, y esto incrementará la posibilidad de un mejor clima organizacional y este a su vez aportará al alcance de los objetivos. Sin embargo, estas propuestas no pueden quedarse en el papel, pues para que todo lo que ha sido discutido en el presente documento sea efectivo, hay que implementar estrategias de control y seguimiento, como lo puede llegar a ser el tener en cuenta las percepciones de los integrantes de la organización y sus ideas acerca de el liderazgo, rumbo, clima y cultura organizacional, esto se puede realizar mediante asesorías externas para garantizar objetividad y así ser tenidas en cuenta para la toma de decisiones y la gestión del manejo de la organización en la no presencialidad. Gracias a tener en cuenta las ideas y comentarios de todos los miembros de la organización, se puede exigir resultados más concretos, informes más precisos y mejores rendimientos.

## Referencias:

- Aguilar, M. & Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Naranjo, Col. Santa María la Ribera, México.
- Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*. Revista Innovar.
- Davis R. (1951). *The fundamentals of top management*. New York, United States.
- El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento (16 de marzo de 2018). El Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento/>
- Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Gonzales, J. (2020). *Dos de cada 10 Pymes cerrarían operaciones a causa del impacto del Covid-19*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/dos-de-cada-10-pymes-cerrarían-operaciones-a-causa-del-impacto-del-covid-19-2985772>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Olaz, A. (2013). *EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Peralta, R. (2002). *El Clima Organizacional*. Recuperado de [http://www.academia.edu/download/52082475/El\\_Clima\\_Organizacional.pdf](http://www.academia.edu/download/52082475/El_Clima_Organizacional.pdf)
- Quinn, R., et al. (s.f.). *MAESTRIA EN LA GESTION DE ORGANIZACIONES*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gkon2fErXqkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gesti%C3%B3n+de+organizaciones&ots=XbnT2bVBs7&sig=iHS3cXO5ccoqr4f7ntFy8Pxxu84#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20organizaciones&f=false>
- Ramos, V & Tejera V. (2017). *ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Rivera, A. (2013). *El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación*. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2593>

Toro, F. & Cabrera H. (1998). *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. Medellín, Colombia.

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3h2MBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=liderazgo&ots=DI9\\_pNsqYQ&sig=kNSQn464VfjFhIDjMzkObie-7FM#v=onepage&q=liderazgo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3h2MBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=liderazgo&ots=DI9_pNsqYQ&sig=kNSQn464VfjFhIDjMzkObie-7FM#v=onepage&q=liderazgo&f=false)

Villamil, E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16401>.