

IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LAS
ACTIVIDADES LABORALES Y EMPRESARIALES

AUTOR

FRANCISCO JOSÉ AZUERO BRÍÑEZ

CÓDIGO DEL ESTUDIANTE: 2101523

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ECONOMÍA

DIPLOMADO ALTA GERENCIA

DOCENTE: ISMAEL ENRIQUE PLATA PRINCE

BOGOTÁ D.C. 2021

Introducción

En este artículo se van a plantear diferentes factores relacionados con el clima organizacional y cómo este clima afecta las competencias laborales para la resolución de conflictos determinados en ambiente de trabajo. Así que a partir de un análisis de la literatura encontraremos factores importantes como son el liderazgo, el cumplimiento de metas, el trabajo en equipo, el desarrollo de habilidades blandas, actividades que generen conflictos y gestión del talento humano, todo esto con el fin de poseer una conceptualización clara de cómo el clima organizacional y cómo influye directamente en las actividades cotidianas de la organización, pues todo esto se lleva de la mano con el cumplimiento de objetivos y la trazabilidad del crecimiento de la empresa en el corto y mediano plazo (Serrano & Portalanza, 2014).

Se analizarán factores importantes en las organizaciones por los trabajadores tanto en la empresa privada como en la empresa pública, de igual manera se generará un análisis que permita vislumbrar con detenimiento las diferencias o similitudes que pueden generar las organizaciones en el cumplimiento de objetivos, pues las empresas públicas y privadas poseen fines diferentes pero pueden presentar similitudes a la hora de afrontar el clima organizacional y los conflictos propuestos presentados en el ámbito laboral. Dadas estas características en el ámbito laboral y teniendo la conceptualización clara para el desarrollo y el entendimiento del clima organizacional, intentaremos encontrar la relación que existe entre el desarrollo y la problemática de los trabajadores en las empresas y como este clima organizacional afecta su productividad en el corto mediano plazo tanto en las empresas públicas como en las empresas privadas y pymes, ya que a partir de la literatura se contemplarán puntos de vista diferentes con estrategias proyectadas en otras organizaciones.

Capítulo 1

Inicialmente podemos encontrar basta literatura sobre factores organizacionales más específicamente el clima organizacional, pues el clima organizacional es todo el compendio de actividades específicas que permiten el desarrollo de las tareas en las organizaciones, puesto que todo esto es dependiente de la motivación y la forma de cómo los trabajadores afrontan los desafíos personales y profesionales en el día a día y como éste clima organizacional afecta el comportamiento de las empresas y las organizaciones en el cumplimiento de los objetivos (Question pro, 2021), esto es un primer parámetro para hacer claridad y precisar conceptos que permitan llegar a los resultados que se están proponiendo anteriormente entonces como primera medida evidenciaremos que el clima organizacional está afectado por la interrelación entre las personas que posee una organización o empresa, este clima puede ser positivo o negativo dependiendo del control y liderazgo de las personas a cargo de gestionar los equipos de trabajo. Este clima fluctúa de manera constante pues depende de la actitud y aptitud de las personas para desarrollar sus tareas, y como dichas tareas son impartidas por los líderes que deben presentar resultados y el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa (Serrano & Portalanza, 2014).

Para ser más precisos interactuaremos en primera medida con el clima pues es un compendio de todas las actividades específicas que se puedan presentar en las organizaciones en la cotidianidad pues son un número de factores relevantes a la hora de medir los cambios y las actuaciones de los trabajadores y cómo afrontan ellos los conflictos o desafíos que se puedan presentar diariamente pues dado al estrés y los desafíos planteados diariamente en cuanto a la convivencia y el desarrollo de las actividades que pretendan interrelación entre los seres humanos se pueden reflejar múltiples variables negativas o positivas que entorpezcan la realización del trabajo y tensen las relaciones interpersonales

entre los individuos de la organización, puesto que si un trabajador no se encuentra en óptimas condiciones tanto laborales como mentales no será capaz de cumplir a cabalidad los objetivos o metas propuestas por sus líderes y esto generará problemas futuros a la hora de ver y evaluar el desempeño de dichos trabajadores (Iglesias & Torres, 2018).

El desarrollo de todas estas habilidades o características que componen las organizaciones y su clima dependen directamente del funcionamiento de sus trabajadores pues en muchos artículos consultados proponen que la mano de obra es su valor intrínseco más representativo pues en la búsqueda del mejoramiento de las capacidades y condiciones de las organizaciones se invierte en el capital humano como materia de innovación y desarrollo, ya que con un capital humano preparado y un clima organizacional efectivo se pueden generar espacios de innovación y desarrollo que permitan dar un salto de calidad a las organizaciones y diversificar los objetivos con el fin de prestar un de mayor calidad, pero no alejándose de lo realmente importante qué es un entorno laboral estable y poco hostil para los trabajadores (Iglesias & Torres, 2018).

Para ello también podemos encontrar que el desempeño en las organizaciones depende mucho de la motivación y el liderazgo de las personas que están a cargo de las tareas específicas y la supervisión del personal que tiene como tarea cumplir objetivos y metas trazadas por la organización, para esto se debe tener un proceso de selección y de idoneidad de las personas que poseen la batuta en las organizaciones puesto que una mala dirección o un proceso de presión total con los trabajadores puede no ser la mejor estrategia para cumplir los objetivos planteados, según varias teorías sobre el clima organizacional que exponen métodos para considerar una buena manera para tener un buen clima organizacional y compensarlo al mismo tiempo con el cumplimiento de objetivos es plantear unos canales de comunicación asertivos que permitan motivar y recompensar por

un buen trabajo a los empleados, es decir que no sólo la exigencia es el camino para el cumplimiento de objetivos si no que la motivación y el desarrollo de recompensas entregadas a los trabajadores que cumplan a cabalidad con sus funciones también puede ser una buena estrategia para generar un clima organizacional adecuado y un crecimiento sostenido del cumplimiento de metas por las organizaciones (Sandoval, 2004).

El clima organizacional también tiene como objetivo blindar los procesos que tienen las empresas independientemente de su tamaño, pues muchas de las empresas a las cuales se les podrían plantear estos objetivos organizacionales podrían ser microempresas o pymes, es decir que la mayor parte de las empresas en las cuales se deben presentar climas organizacionales óptimos podrían ser las microempresas pues dichas microempresas están sujetas al funcionamiento y el desempeño de pocos trabajadores para muchas labores, lo cual presenta algunos desafíos y retos para los líderes y en este caso dueños de las empresas puesto que muchas de esas labores son cubiertas por dichos propietarios. Entonces a partir de estas afirmaciones se podría plantear que el clima organizacional no sólo hace parte de las empresas macro privadas y públicas, también hace parte de toda una cadena de desarrollo desde la microempresa hasta la empresa más grande, por esto podemos analizar que el clima organizacional inicia su labor y su desarrollo desde la interacción interpersonal con cada uno de los trabajadores de las empresas y como su desempeño y desarrollo emocional puede afectar el cumplimiento de las tareas cotidianas en las empresas (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996).

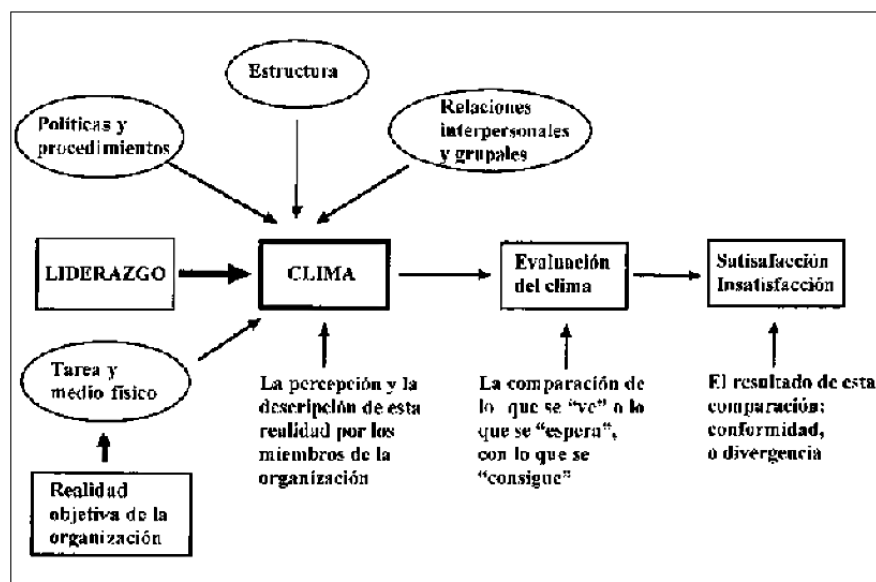
Las características expuestas anteriormente son importantes a la hora de revisar cómo afecta el clima organizacional todas las empresas puesto que si bien el clima organizacional está inmerso en todo el entorno laboral, fluctúa de una forma similar en el comportamiento de las variables que se presentan diariamente por cada uno de los

trabajadores, es decir que cada uno de los problemas o desafíos de los trabajadores pueden ser diferentes pero pueden repercutir de una manera similar en las organizaciones independientemente del tamaño de dicha organización (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996).

Uno de los primeros factores de discusión planteados relacionados con el clima organizacional es el liderazgo, puesto que el liderazgo cumple un rol específico a la hora de desarrollar las actividades y metas propuestas por las organizaciones; Pues el liderazgo es un factor fundamental a la hora de comunicar lo que se espera y lo que se desea por parte de las personas a cargo de las tareas, este liderazgo puede llegar a ser positivo o negativo e influirá en la toma de decisiones pues las organizaciones que comprenden interrelaciones personales para el ejercicio de su funciones, dependen mucho de esta figura que pueda llevar las riendas de un equipo de trabajo (Perez & Thamara, 2014). Para ello en la figura 1 podremos evidenciar como el liderazgo este ligado al clima organizacional.

Figura 1.

Factores que influyen el clima organizacional.



Nota: En este grafico se evidencia como el liderazgo juega un papel relevante en el clima organizacional de las empresas (Jose, 2003).

En la literatura que se está apoyando este ensayo se encontró que el liderazgo más propenso que se presenta en las empresas es el liderazgo autocrático, pues es un tipo de liderazgo que, si bien no es el deseado, pues sí, es el más efectivo en algunos casos por el tipo de presión que pueden ejercer los líderes y que busca obtener el mayor rendimiento de los trabajadores poniendo metas altas para que no bajen la curva de rendimiento espera por la organización. La afirmación que se realiza anteriormente está muy presente en todas las organizaciones pero considerando las nuevas alternativas de manejo gerencial y mejoramiento del clima organizacional puesto que existen otras alternativas de motivación para sacar el mayor rendimiento de los trabajadores por parte de los líderes es decir que un sistema mucho más eficaz para poder desarrollar las tareas pueden ser los incentivos los cuales permiten el crecimiento de las metas con parámetros que protejan el desempeño laboral y la calidad de relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y todo el entorno que comprende el clima organizacional en las compañías, pues independientemente de los procesos planteados por los líderes, los resultados se ven reflejados directamente en las mismas, ya que dependiendo del rendimiento, los resultados pueden llegar a ser positivos o negativos a partir del método ejecutado (Perez & Thamara, 2014).

El siguiente factor que se presentará son las metas de las organizaciones, pues este es el resultado final que se espera obtener por el cumplimiento de objetivos que son trazados previamente en todas las organizaciones, es decir que para el clima organizacional las metas de la organización son muy importantes porque son el objetivo al cual se debe llegar al final. Revisando la literatura se evidenció en uno de los artículos que las metas de las organizaciones como las del sector público carecen de motivación y crecimiento, puesto

que en el sector público se presentan bajos niveles de liderazgo, resolución de conflictos, poca o nula salud ocupacional, bajos niveles de estabilidad laboral, diferencias en las remuneraciones y bastantes cambios en las direcciones de las entidades por la alta rotación de sus directivos; por esto se ve la ineficiencia de las entidades públicas ya que si no se garantiza un clima organizacional que ayude a cumplir las metas en el corto, medio y largo plazo no se puede pretender que los objetivos y que el servicio se preste de una manera óptima para los ciudadanos, ya que al tener esos niveles de rotación las empresas públicas poseen grandes problemas de credibilidad y cumplimiento de su objeto de creación (Charry, 2018).

Lo anterior difiere en gran medida con las empresas privadas pues dichas empresas si bien no son en su totalidad perfectas a la hora de ejecutar programas para mejorar el clima organizacional, poseen una mejor estructura que le permite a los empleados tener un poco más de claridad, mejores niveles de crecimiento o mayor expectativa del mismo bajo una dirección de un cumplimiento de metas y objetivos que permitan que las organizaciones estén en constante desarrollo y crecimiento, haciendo claridad que no siempre se genera crecimiento en la empresa es decir que dicho crecimiento también depende de unas variables exógenas, que afectan el empuje de las empresa para estar en constante crecimiento, pero si se tiene un control e identificación de la interrelación del personal, se podrán controlar variables externas que permitan afinar detalles de cambio y potencial crecimiento en las organizaciones, por esto si bien se trazan objetivos es muy difícil unificar criterios en climas organizacionales dependiendo de los sectores tanto públicos como privados (Charry, 2018).

El tercer factor a tratar en este ensayo son los equipos de trabajo pues al tener liderazgo, metas y objetivos todo esto se debe plasmar con un buen equipo de trabajo ya

que es la base fundamental y es la herramienta por excelencia en las organizaciones para el cumplimiento de dichos objetivos y metas planteadas. Estos equipos de trabajo generalmente poseen líderes que les trazan el camino, proporcionando herramientas para su cohesión con el fin de sacar el mayor rendimiento de dicho personal. Estos equipos de trabajo deben poseer características muy claras como lo son resolución de conflictos, iniciativa de mejora que impulse ideas innovadoras para los procesos, buena comunicación y cohesión entre los miembros del equipo, estabilidad emocional y laboral para trabajar bajo presión y un sin número de cualidades que permitan que estos equipos desde su eslabón más fuerte hasta el más débil siempre estén compensados, todo esto para llegar a un objetivo final en común (Arias & Arias, 2014).

En muchas ocasiones los equipos son utilizados como instrumento en las organizaciones para dar cumplimiento a todo lo que se pueda plantear y el crecimiento laboral de las empresas, pero también se debe hacer claridad de que los equipos están compuestos por personas y que dichas personas son susceptibles a cambios y problemas cotidianos que pueda que no les permita dar el máximo rendimiento que espera la organización, entonces aquí es donde entra los líderes y el clima organizacional apoyando y teniendo claro que si un trabajador o un equipo posee buenas condiciones laborales y emocionales, podrá obtener un mejor rendimiento, ya que en muchas de las organizaciones los equipos de trabajo, son la materia prima y el capital humano indispensables por excelencia, esto se puede ver reflejado en las empresas de ventas o atención al público, pues estos equipos de trabajo están en directo contacto con los clientes y el servicio, así como los generadores y desarrolladores de ideas, están conectados con el desarrollo creativo de las mismas (Arias & Arias, 2014).

El cuarto factor son las habilidades blandas, ya que son parte fundamental del desarrollo del clima organizacional en las empresas, pues si bien anteriormente hablamos de liderazgo, metas y objetivos, y equipos de trabajo ahora abordaremos las habilidades de interrelación entre las personas puesto que las habilidades blandas son todo esto que nos permite trabajar en conjunto y en comunidad y armonía, ya que se presenta como una herramienta fundamental para la comunicación y el clima organizacional, es decir que las habilidades blandas juegan un papel fundamental a la hora de la interrelación entre el conjunto de personas que trabajan como equipo en las organizaciones puesto que si se posee una comunicación asertiva con respeto y con el cumplimiento de las funciones que son asignadas por los líderes a los trabajadores se podrá tener un buen clima organizacional y en la cohesión y coherencia en el cumplimiento de metas y objetivos en el corto y largo plazo (Juarez, 2012).

La parte más específica de las habilidades blandas en las cuales se debe hacer énfasis es la comunicación ella juega un papel importante y sumamente vital para el desarrollo de las organizaciones puesto que es la base fundamental de la interacción de los seres humanos con el entorno, Así mismo dicha comunicación se puede ver en conflicto con la mezcla de actitudes y actuaciones de los individuos al no asumir el rol desempeñado en la organización de forma profesional, lo que quiere decir esto es que cuando no se asumen las tareas de una manera adecuada se tiende a caer en conflictos personales que dificultan el cumplimiento de las obligaciones que poseen los trabajadores con la organización, por esto es que la comunicación debe ser de vital importancia para las organizaciones ya que sí se hace claridad y precisión de lo que se quiere desde el primer momento con una buena comunicación no se tendrán grandes problemas o contratiempos a la hora de la exigencia de los resultados. (Noriega & Pria, 2011).

Después de abordar la temática de los equipos, las metas, los líderes, también debemos abarcar el quinto factor importante que son las actividades que pueden generar conflictos, pues en todas las organizaciones independientemente de la función o el objetivo que tengan como empresa se presentan diariamente conflictos que generan inestabilidad en el clima organizacional y que pueden perjudicar el desarrollo de las actividades cotidianas, al revisar la literatura podemos encontrar que se realizan muchos estudios en diferentes organizaciones en las cuales se mide y se evalúa el clima organizacional y cómo éste afecta a las empresas y se puede evidenciar que en esta revisión uno de los factores relevantes son las actividades que pueden generar un conflicto tanto por el seguimiento de órdenes como por un conflicto de intereses entre las personas y con esto se quiere decir que muchas de las labores que puedan encargarse a los trabajadores podrían no estar acorde con su cadena de principios y valores, o posteriormente no quieren ser realizadas por los individuos en las organizaciones, lo cual puede generar dicho conflicto de intereses y retrasar los procesos (Manosalva, Manosalva, & Quintero, 2015).

Esta problemática que puede verse reflejada en muchos ámbitos laborales no distingue de las características de la empresa, puesto que es mucha de la literatura se hace referencia a diferentes tipos de organizaciones con estudios en el clima organizacional para mejorar las condiciones y el desarrollo de las habilidades que mejoren el ambiente laboral y eleven la productividad de las empresas, una de estas es un estudio que plantearon en la empresa Avianca que permite vislumbrar problemáticas específicas de aplicaciones de medidas de los directivos de esta compañía para mejorar el clima organizacional de 139 empleados los cuales mostraron que con una buena dirección y una colaboración entre las altas direcciones y los equipos de trabajo podrían mejorar los procesos, por esto resolver los conflictos que se generan en las organizaciones e identificar la problemática de la compañía

para posteriormente darle una resolución más corta y breve en un plazo determinado es de vital importancia en la cadena de valor de las organizaciones(Sarmiento & Valero, 2014).

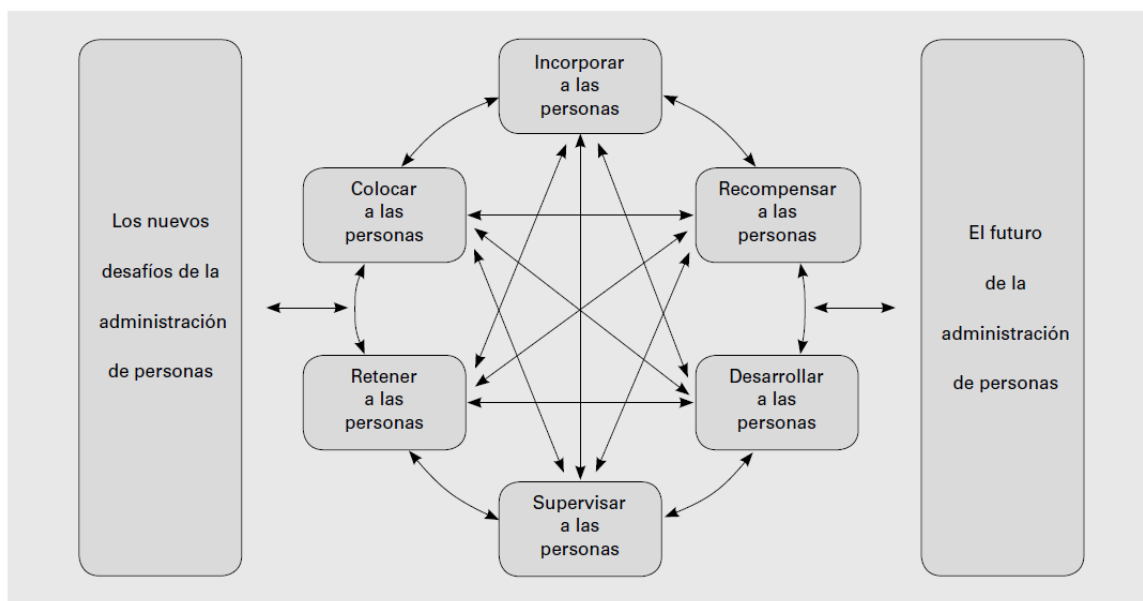
Por último factor tenemos los recursos humanos, ya que como parte fundamental de toda la articulación de la temática presentada anteriormente están los recursos humanos pues son ellos los encargados de velar y promover un buen ambiente laboral para sus funcionarios puesto que son aquellos que están encargados de todos los temas administrativos y es selección de personal que poseen las empresas, por esto los recursos humanos tienden a articular todo los factores tratados anteriormente, es decir, conseguir personal idóneo para la dirección, brindar buenos espacios de trabajo que le permitan a los equipos mantener su productividad al máximo, ayudar a los equipos para cumplir los objetivos, identificar los conflictos que se puedan presentar en las organizaciones con el fin de darles pronta resolución, para todos estos desafíos que se puedan presentar a diario están los recursos humanos, ya que cumplen una tarea fundamental a la hora de incentivar y motivar a los trabajadores y de velar por todas esas condiciones que necesitan para el desarrollo de sus tareas por esto es que si bien se sobreestiman los recursos humanos en algunas organizaciones y se les promueven tareas secundarias en las cuales no se ve su objetivo y como resultado pueden llevar estas organizaciones al fracaso, es así que el papel de los recursos humanos debe estar enaltecido para ayudar a que el clima organizacional de las empresas sea el más óptimo posible, teniendo una mayor preponderancia en el tiempo (Salazar & Velasquez, 2009).

Los recursos humanos se pueden presentar como el staff de las empresas para la recepción y el reclutamiento de su personal que cumpla con las necesidades y características de las mismas, por esto los recursos humanos poseen una tarea fundamental a la hora de promover y cuidar el desarrollo de los trabajadores su productividad, su

estabilidad laboral y su calidad emocional para que rindan al máximo con las tareas que se les pueden asignar en las organizaciones, cómo lo podemos evidenciar en la figura 3 la gestión del talento humano es indispensable en todas las organizaciones pues busca darle el beneficio máximo a las empresas, por esto no se puede dejar por fuera o descartar el trabajo mancomunado de las direcciones, los recursos humanos, los líderes y los grupos de trabajo para enfrentar los desafíos diarios que pueden presentarse en las empresas tanto públicas como privadas con el fin de cumplir el objetivo para lo cual fueron creadas estas organizaciones (Chiavenato, 2009).

Figura 3.

Gestión del talento humano



Nota: en este gráfico podemos ver toda la interacción que existe entre la cadena de valor de las personas y la gestión del talento humano de una organización (Chiavenato, 2009).

Conclusiones

Dada la argumentación planteada en el ensayo, podemos concluir el clima organizacional posee una relevancia muy pronunciada a la hora de evaluar los procesos y los resultados que se pueden obtener durante un funcionamiento y desarrollo de los objetivos propuestos en las empresas. Así como se mencionó anteriormente se evaluaron factores relevantes que afectan el clima organizacional uno de ellos ese liderazgo que juega un papel importante a la hora de conformar los grupos de trabajo, ya que en muchas de las ocasiones se cuentan con liderazgos autocráticos lo cual incentiva el rendimiento comprensión pero no genera una estabilidad laboral en cuanto al ambiente que se puede encontrar en la organización, por esto es que una de las soluciones a plantearse para mejorar las condiciones de liderazgo en las empresas es un liderazgo participativo el cual si bien busca el rendimiento también es consciente de que entre mejor sea las relaciones interpersonales con el grupo que se estaría liderando se mejorará la productividad a que las condiciones de trabajo pueden ser más amenas y así sacar el mejor provecho a sus grupos de trabajo.

El segundo factor con mayor relevancia son las metas de las organizaciones puesto que si bien son importantes para generar un crecimiento de la producción en las empresas, también están sujetas a grandes cambios dada la volatilidad de los mercados en los cuales se puede trabajar por esto podemos decir que las metas cumplen un papel importante pero no es el más relevante puesto que sí el personal que está trabajando para llegar a ese punto no se encuentra en condiciones óptimas, no podrá reflejar esos buenos rendimientos en las metas propuestas sin importar el plazo a las cuales detrás. De igual manera estas metas están interconectadas con los líderes y los grupos de trabajo puesto que todo se afecta directamente en el clima organizacional dado que uno es el medio, el otro es el instrumento

y las metas son el resultado final y todo esto va interconectado de manera directa para que el funcionamiento de las organizaciones sea acorde a los objetivos planteados.

También se posee como factor relevante las habilidades blandas pues de estas dependen la cohesión de los equipos de trabajo en su interacción interna, es decir que si no se presentan canales de comunicación asertiva no se toma el respeto y el valor del cumplimiento tanto personal como laboral, va a ser muy difícil que los equipos de trabajo interactúen entre sí de una manera armónica por esto es que las habilidades blandas juegan un papel fundamental en cómo las personas se asocian para trabajar en equipo y como dichas personas actual con los diferentes retos que se les pueden presentar a diario en las empresas. Acá también juega un papel importante los recursos humanos, pues son los encargados de generar un buen ambiente laboral en las organizaciones estos se encargan de que todos estos conflictos que se pueden presentar diariamente sean manejados e identificados con prontitud para sí mismo poder darle solución.

Entonces para concluir podemos decir que estos factores son relevantes y están interconectados entre sí a la hora de evaluar el clima organizacional y cómo está el clima afecta a las competencias laborales, lo cual nos muestra que en muchos entornos si una de estas piezas falla y estos factores son débiles en las organizaciones su clima organizacional puede no ser el óptimo para que los empleados entreguen su máximo potencial. Por esto lo que se busca como resultado es generar estrategias que permitan incluir estos factores como un ciclo el cual ayude a encadenar tareas desarrollar procesos y entregar mayores resultados velando por los trabajadores por la organización y por el cumplimiento de los objetivos. Estos desafíos que se pueden presentar a diario no distinguen el origen o La razón social de las empresas, ya que se puede presentar tanto en empresas públicas como privadas y si, cómo lo pudimos determinar en el ensayo se pueden presentar desafíos diferentes puesto

que las necesidades no son las mismas o el servicio que se presta está encaminado hacia otros objetivos, pero cómo el capital humano es el que se ve afectado en las 2 organizaciones podemos afirmar que el clima organizacional y los factores que lo componen se pueden poner a trabajar en conjunto para que independientemente es un razón social el ciclo propuesto anteriormente se pueda implementar tanto en el sector público como en el privado todo esto con el fin de cumplir el objetivo propuesto por las organizaciones.

Bibliografía

- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relacion entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y trabajo*, 185-191.
- Charry, H. (2018). La gestion de la comunicacion interna y el clima organizacional en el sector publico. 1-10.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Mexico: Mc GRAW HILL.
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacioal . *Revista cubana de enfermeria*, 197-209.
- Jose, A. (2003). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicologia del deporte*, 123-133.
- Juarez, S. (2012). Clima organizacional y satisfaccion laboral. *Revista medica del instituto mexicano del seguro social*, 307-314.
- Manosalva, C., Manosalva, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfaccion laboral: Un analisis cuantitativo riguroso de su relacion. *AD-MINISTER*, 5-15.
- Noriega, V., & Pria, M. d. (2011). Instrumento para la evaluar el clima organizacional en los grupos de cntrol de vectores. *Revista cubana salud publica*, 116-122.
- Perez, V., & Thamara, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *ORBIS*, 121-144.
- Question pro. (2021). *Question pro*. Obtenido de Question pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Salazar, M., & Velasquez, S. (2009). *La influencia de la cultura y el clima organizacional en el recurso humano de las empresas*. Bogotá.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfaccion laboral en una pyme. 329-336.
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. 83-88.
- Sarmiento, P., & Valero, P. (2014). *Desarrollo de un plan de accion para el mejorar el clima organizacional*. Bogotá.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.