

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL SIGLO XXI
CONSIDERACIONES
ADMINISTRATIVAS Y
HERMENÉUTICAS EN TIEMPOS DE
PANDEMIA**

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE 21ST
CENTURY
ADMINISTRATIVE AND HERMENEUTIC
CONSIDERATIONS IN TIMES OF
PANDEMIC

*Eduardo E. Arosemena D.
Universidad del Caribe
**Michelle Echeverría
Universidad del Caribe
***Yira Molinar
Universidad del Caribe

RESUMEN

El Clima organizacional es parte importante de toda organización y debe ser tomado en cuenta como parte de todo sistema organizacional cuando es sometido a evaluaciones y estudios con miras a mejoras administrativas integrales. En la presente investigación se analiza la literatura científica pertinente al clima organizacional, desde sus antecedentes históricos un recorrido por las definiciones más relevantes, las múltiples dimensiones que lo impactan y la importancia del establecimiento de una cultura permanente de adaptación al cambio, por ello el objetivo general es Determinar el Clima organizacional en el Siglo XXI y las consideraciones administrativas en tiempos de pandemia, en la que los autores escogen una metodología enmarcado en un paradigma cualitativo, de tipo teórico documental, y diseño no experimental transversal, que reveló cinco pilares que facilitarían el establecimiento de esta cultura en las organizaciones que permitió concluir que el clima organizacional en tiempos de pandemia, es un aspecto álgido y delicado, que debe mirarse

con detenimiento y cuidar cada proceso dese lo físico y lo mental de elemento más valioso el Talento Humano.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Dimensiones, Cambio, Cultura.

ABSTRACT

The organizational climate is an important part of any organization and must be taken into account as part of any organizational system when it is subjected to evaluations and studies with a view to comprehensive administrative improvements. In this research, the scientific literature relevant to the organizational climate is analyzed, from its historical antecedents, a journey through the most relevant definitions, the multiple dimensions that impact it and the importance of establishing a permanent culture of adaptation to change, therefore the objective general is Determine the Organizational Climate in the XXI Century and administrative considerations in times of pandemic, in which the authors choose a methodology framed in a qualitative paradigm, of a theoretical documentary type, and a non-experimental cross-sectional design, which revealed five pillars that would facilitate The establishment of this culture in the organizations that allowed to conclude that the organizational climate in times of pandemic is a critical and delicate aspect, which must be looked at carefully and take care of each process of the physical and mental of the most valuable element Human Talent.

Key Words: Organizational Climate, Dimensions, Change, Culture.

**Doctorando en Gerencia*
***Doctoranda en Gerencia*
****Doctoranda en Gerencia*
Universidad del Caribe

INTRODUCCIÓN

La administración de toda empresa es un balance entre arte y ciencia. A lo largo de los años los conceptos administrativos han sido utilizados por los gerentes de las empresas para alcanzar los objetivos y metas haciendo de esta manera que la organización exista y mantenga su presencia en el mercado al que se ha propuesto servir. Con el paso del tiempo los administradores han podido observar cambios en el ambiente competitivo y han tenido de adaptarse para poder alcanzar las metas propuestas por la alta gerencia. El presente momento histórico ha marcado un hito a nivel global. La pandemia causada por el letal virus del Covid-19 ha hecho que las empresas hayan tenido que reinventarse para poder subsistir. El clima organizacional, parte inherente de toda organización, se ha visto afectado por los eventos actuales y el efecto que los mismos han de producir, a mediano y largo plazo, aún no ha podido ser medidos y su afectación al mundo empresarial está lejos de poder ser cuantificada,

En este estudio se presentarán los antecedentes del clima organizacional a través del análisis de la literatura que ha abordado el tema en los últimos años bajo la óptica de investigadores en el campo del desarrollo organizacional. Se prestará atención a las dimensiones de este clima y se propondrá la utilización de cinco pilares que permitirán favorecer el establecimiento de una cultura de cambio que permita a las organizaciones enfrentar los cambios que se susciten en el medio ambiente a manera de que puedan adaptarse y mantenerse competitivos en el tiempo.

METODOLOGÍA

Se realiza un análisis de la bibliografía más relevante relacionada al tema, lo que

permitió a los autores reflexionar acerca del clima organizacional, su relación con la administración de la empresa y la importancia de la creación de una cultura de adaptabilidad al cambio.

CRONOLOGÍA EPISTÉMICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nunca antes en la historia el clima organizacional había sido sujeto al estrés y al rigor como en el presente año. La pandemia causada por el Covid-19, ha venido a impactar la vida del ser humano y al sector empresarial como no se había visto en mucho tiempo. El clima organizacional ha sufrido variaciones insospechadas y el mundo de los negocios a nivel global ha visto cambios sin precedentes a la vez que las empresas han tenido que reinventarse para poder subsistir.

El concepto del clima organizacional propuesto por Cornell (1955)⁵ presenta a esta variable como “una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización”. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del clima organizacional. (Ivancevich y Lyon, 1972, citado por Maldonado et al., 2006)¹².

Campbell (1976, Citado por Ramos, 2012)²¹ considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento

Más adelante, Brunet (1987)² define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes

como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Chiavenato (1990)⁶ por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Denison (1991, citado por Maldonado et al., 2006)¹⁶ por su parte, establece que el clima organizacional es “una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización”

Gibson (1992, citado por Torres, 2014, p.1)²³ se refiere al clima organizacional como “el grupo de características que describen una organización o parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma...”.

Chiavenato (2000)⁷ nos dice que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

De Mulder (2000, citado por Torres, 2014, p.10)²³ presidente de Hay Group quien define el clima como “...la compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que describen la cultura corporativa en un momento dado”

Como hemos observado por lo anteriormente expuesto, el clima organizacional es parte importante de toda organización y debe ser tomado en cuenta como parte de todo sistema organizacional cuando es sometido a evaluaciones y estudios con miras a mejoras administrativas integrales.

Más recientemente el clima organizacional fue objeto de una revisión completa, Matute y colaboradores, compara conceptos desarrollados por diferentes autores. Concluye que el clima organizacional es “...el resultado que se da entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales percibidas que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (Matute, 2008, 33; citado por Torres, 2014, p.2)²³.

Basándonos en las aseveraciones anteriormente expuestas, podemos llegar a inferir que el clima organizacional es una extensión de todos y cada uno de los colaboradores de una determinada empresa ya que su influencia es notable y tiene injerencia sobre el accionar de la organización.

Sandoval Caraveo viene a reafirmar lo expresado por los autores del presente escrito, ya que en su artículo nos dice que, si analizamos las distintas definiciones acuñadas a lo largo de la historia, podemos llegar a concluir lo siguiente:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. · Estas

características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. ·

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. ·
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (Sandoval, 2004, p.84)²².

Entonces podemos decir que el clima es el resultado de determinados elementos objetivos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional, los distintos procesos que funcionan en ella, e intervienen, además los elementos psicológicos de los trabajadores, determinándose por estos últimos a través de sus percepciones sobre las características anteriores y otras, manifestándose de esa manera su conducta y comportamiento.

Es decir, el clima organizacional es asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones entre los trabajadores y de estos con el medio ambiente.

Cervantes (2018)⁴ afirma que, el conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son el grupo de características susceptibles de ser medidas en toda organización, estas características influyen en el comportamiento de los individuos. En consecuencia, para llevar a cabo un

diagnóstico de clima organizacional, es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert (1974)¹³ mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La

planificación, así como la formación deseada. Citado por (Sandoval, 2004, p.85)²².

Litwin y Stringer (1968, citado por Brunet, 2011, p.46)¹⁴ utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de seis dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. Citado por (Sandoval, 2004, p.85)¹⁷.

Pritchard y Karasick (1973, citado por Brunet, 2011, p.46)²⁰ estos autores desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas y

descriptivas. Las once dimensiones que desarrollo son las siguientes:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas

nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Citado por (Sandoval, 2004, p.85)²².

Como pudimos observar, existe una multiplicidad de aspectos que contribuyen a dimensionar el clima organizacional, pero lo más relevante para la administración moderna es el hecho de que por ser dimensiones, las mismas deben ser medidas por las empresas para tener un concepto claro de la situación del ambiente laboral.

El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 6 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.³

Brunet (2011, citado por Ramos, 2012, p.82)³ concluye, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros. Lo importante es que estas dimensiones permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización.

Ramos (2012)²¹ ha concluido que, en la práctica, tomar el pulso de organizaciones grandes con exactitud suele requerir alguna forma de encuesta de clima y para esto si bien existen varios cuestionarios disponibles, luego de años de investigación y con más de 3000 compañías en su base de datos mundial ha descubierto que para obtener un diagnóstico claro y eficaz es fundamental evaluar y medir las siguientes dimensiones del clima organizacional (p.83):

- **FLEXIBILIDAD:** En un clima positivo, se aceptan las nuevas ideas fácilmente y se mantienen al mínimo las reglas innecesarias. Para mejorar esta dimensión, se debe reducir el número de normas y alentar a los empleados a aportar nuevas ideas y establecer una estructura con mínimas líneas de autoridad.
- **RESPONSABILIDAD:** Los empleados tienden a estar más motivados cuando se les permite cumplir sus tareas sin buscar constantemente la aprobación de su gerente. Para mejorar esta dimensión, es importante delegar en los empleados tantas tareas como sea posible y hacerlos responsables por los resultados.
- **ESTÁNDARES:** En los climas organizacionales pobres la gerencia pone poco énfasis en mejorar el desempeño. Para mejorar este aspecto del clima de una organización, es necesario que los

gerentes estimulen a las personas en lugar de usar amenazas y críticas.

- **CLARIDAD:** Las personas raramente dan lo mejor cuando no están seguras de lo que se espera de ellas. Es importante asegurarse de que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir con las metas de la organización.
- **COMPROMISO DEL EQUIPO** Las personas tienen que ser leales a la organización y estar orgullosas de pertenecer a ella. Los gerentes deben asegurarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización de tareas rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO

El momento trascendental que vive la sociedad actual, marcado por la pandemia causada por el letal virus del Covid-19, nos ha hecho desear el haber estado preparados para eventos como éste. Lamentablemente no fue así y muchas empresas están pagando el precio de no haber establecido una cultura de adaptación a los cambios, recordemos que el cambio es lo único certero en el mundo actualmente.

El clima organizacional varió radicalmente ya que la manera tradicional de trabajar de muchas empresas se vio afectada por las cuarentenas necesarias impuestas para preservar la salud. Los colaboradores se vieron confinados a sus hogares; los más afortunados conservaron sus plazas de trabajo, viéndose precariamente empujados al teletrabajo, una modalidad que no es común en nuestro país. Otros no corrieron con tanta suerte y perdieron sus empleos. Las empresas modernas han aprendido la lección y deben prepararse para este tipo de eventos.

Reinvención y adaptabilidad son palabras grabadas a hierro caliente en la organización moderna.

Es importante, como primer paso, consolidar el liderazgo dentro de los distintos niveles de las empresas para poder llevar a cabo la tarea de empezar a cimentar una cultura de cambio que permita mantener un clima organizacional manejable y adaptable dentro de las organizaciones

Nunca fueron más ciertas las palabras emitidas por el Dr. John Calvin Maxwell: “Todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo” (Maxwell, 1996, p.3)¹⁸.

Un fuerte liderazgo es necesario para poder establecer una cultura adaptable al cambio ya que el cambio debe ser liderado.

“Así, para que el liderazgo sea eficaz, esto es, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos” (Alves, 2000, p.126)¹.

De acuerdo con Martens (1987)¹⁷ las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales. Citado por (Alves, 2000, p.126)¹.

Según Goncalves (1997)¹¹ “*El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los*

procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen”.

Es fundamental que la administración provea una visión y motive a los colaboradores de la empresa a fin de que se le dé una perspectiva clara y se administre el establecimiento de una cultura de cambio que favorezca un clima organizacional de estabilidad y confianza.

El establecimiento de métricos y encuestas continuas para medir el clima organizacional, darán a la empresa las herramientas necesarias para una toma de decisiones informada que provea tranquilidad a los colaboradores en momentos de incertidumbre.

Brunet (2011, citado por Ramos, 2012, p.90)³ plantea que las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos y físicos.

De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar.

Sabemos que no es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne. Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento mismo de su organización.

En el pasado, el cambio organizacional se ha centrado en los aspectos estructurales de las organizaciones, y han dejado de lado la realidad de que el cambio no sucede sin que los individuos cambien su forma de pensar, creencias y comportamientos. Sin embargo, la psicología organizacional adiciona el factor humano y nos proporciona una definición más completa de cambio organizacional, lo presenta como un conjunto de alteraciones estructurales y comportamentales, que pretende modificar tanto las actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales (Chiavenato, 2009, p.136)⁸.

En pocas palabras, el cambio es toda alteración en el ámbito laboral que afecta la operación esperada de los trabajadores. Y, este puede ocurrir de distintas maneras, planeado o espontáneo, rápido o lento y puede ser estimulado de manera interna o externa (Newstrom & Davis, 2011)¹⁹.

Los autores de este estudio proponen el establecimiento de cinco pilares para favorecer una cultura de cambio empresarial que les permita adaptarse a los posibles cambios que enfrenten:

1. Liderazgo: en la organización el liderazgo es sumamente importante para poder guiar y motivar al personal durante los cambios planeados o impuestos por alguna situación no prevista. Un fuerte liderazgo es un requerimiento en toda empresa moderna el establecimiento de una sucesión de liderazgo a través del tiempo debe ser promovida mediante el empoderamiento y el relevo generacional.
2. Planes de Contingencia: el establecimiento de un conjunto de planes de contingencia es de suma importancia para favorecer la reacción ante un cambio súbito en el

medio ambiente competitivo. Situaciones imprevistas, como la pandemia actual, pueden ejercer efectos nocivos en el clima de toda organización. El tener un personal que conozca que los cambios son inevitables y que forman parte del accionar empresarial, aunado a un fuerte liderazgo, permitirá a la organización adaptarse más fácilmente a toda situación que se presente.

3. Comunicación Constante: el mantener una comunicación constante y los canales de información abiertos en todo momento es imprescindible para el establecimiento de una cultura adaptable al cambio. El conocer de viva voz por parte de la gerencia de las situaciones que se presenten mientras se toma en cuenta las opiniones de la fuerza laboral, permitirán a la empresa enfrentar de manera conjunta cualquier situación que se presente.
4. Capacitación Continua: El conocimiento es poder. El establecer un cronograma de capacitación continua, mediante el cual se dote a los colaboradores con las herramientas y competencias que le permitan afrontar los cambios venideros, será una estrategia que pagará dividendos en todo momento.
5. Monitoreo del medioambiente local e internacional: El establecer procesos que permitan un monitoreo constante del medioambiente local y global podrá brindar a la organización una alarma precoz en caso de que se avecine un cambio que pueda afectar a la organización. Muchas empresas no pensaron que la infección causada por un virus en China iba a ejercer los estragos que aún nos están

impactando hoy en día; otras empresas si tomaron precauciones y las mismas se mantuvieron generando ingresos mientras observaba como su competencia cerraba sus puertas.

El fortalecimiento de estos cinco pilares una vez establecidos permitirá a la organización estar preparada ante cualquier embate que se presente y los hará más efectivos y eficientes en la administración del cambio mientras mantiene un clima organizacional favorable que permitirá la no alteración del balance interno y externo de la empresa.

CONSIDERACIONES FINALES

Tras la revisión de la literatura, los autores se permiten emitir las siguientes consideraciones finales:

- El clima organizacional es una variable que debe ser monitoreada y medida dentro de toda empresa ya que es vital para que la empresa pueda alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto.
- El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.
- Existe una pluralidad de dimensiones dentro del clima organizacional: las mismas deben ser evaluadas y tomadas en cuenta para favorecer la armonía dentro de la empresa.
- El establecimiento de una cultura adaptativa al cambio dentro de toda organización es una estrategia que permitirá a la gerencia liderizar exitosamente a los colaboradores

durante los cambios que se presenten y que afecten la competitividad.

- El clima organizacional debe inclinarse a que la organización aumente su capacidad de aprendizaje, como condición para la adaptación y el cambio.
- Hoy las organizaciones a raíz de esta incertidumbre que se vive deben de generar una cultura comunicativa, para atender las necesidades internas y externas del nuevo escenario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alves, Jose. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pág. 126. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/13296455.pdf>.
2. Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México. Citado por: Ramos, Diana. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Trabajo de Grado – UNAD. Colombia, pág. 16.
3. Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México. Citado por: Ramos, Diana. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Trabajo de Grado – UNAD. Colombia, págs. 43-45; 90-91.
4. Cervantes, Guillermina. (2018). La Importancia del Clima de Trabajo en las Organizaciones, Revista online Emprendices, Disponible en: <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones/>.
5. Cornell, Francis. (1955). Administración socialmente perceptiva. Phi Delta Kappa, 36(6), 219-223. Citado por: Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Venezuela. 21(2).
6. Chiavenato, Idalberto. (1990). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw Hill; Citado por: Ramos, Diana. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Trabajo de Grado – UNAD. Colombia, pág. 16.
7. Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Colombia.
8. Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento en las organizaciones. Segunda edición. Mc Graw Hill. México. Volumen 2. p36.
9. Denison, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia. Citado por: Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Venezuela. 21(2).
10. García Solarte, Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, págs. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
11. Goncalves, Alexis. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional, artículo virtual Geocities. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.

12. Ivancevich, J. M. y Lyon, H. L. (1972). Organizational climate, job satisfaction, role clarity and selected emotional reaction variables in a hospital milieu. Lexington, Kentucky: Office of Development Services, University of Kentucky. Citado por: Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Venezuela. 21(2).
13. Likert, R. (1974). Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organisations, París. Citado por: Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 45.
14. Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate, Harvard Business School. Citado por: Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 46.
15. López, Andrea. (2009). Diagnóstico de Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre. Trabajo de Grado – Universidad San Buenaventura. Colombia.
16. Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y postgrado. Venezuela. 21(2). Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009.
17. Martens, R. (1987). Coaches Guide to Sport psychology. Champaign. IL: Human Kinetics. Citado por: Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pág. 126.
18. Maxwell, J. C. (1996). Desarrolle el líder Que está en usted. Editorial Caribe, pág.3
19. Newstrom, J. W., & Davis, K. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México. McGrawHill Interamericana.
20. Pitchard, R. P. y Karasick, B. W. (1973), "The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction", Organizational behavior and human performance, 9, págs. 126-146. Citado por: Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 47,48.
21. Ramos, Diana. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Trabajo de Grado – UNAD. Colombia. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=11998080EF464C5249B8021872080D6D.jvm1?sequence=1>.
22. Sandoval Caraveo, Maria. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. Hitos de Ciencias Económico-Administrativas, 27, 78-82. Disponible en: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensions.pdf.
23. Torres, Carlos. (2014). Gestión del Clima Laboral Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: [file:///C:/Users/mep/Downloads/TORRES_HIDALGO_GESTION_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL%20\(1\).](file:///C:/Users/mep/Downloads/TORRES_HIDALGO_GESTION_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL%20(1).)