

**La Influencia de la Cultura y el Clima Organizacional en el Recurso Humano de la  
Empresa**

María José Salazar Alvarado y Sara Velásquez Castaño

Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana

Enero de 2009

### Resumen

Con el siguiente trabajo se busca entender la cultura organizacional como una forma específica, utilizada mayoritariamente por los miembros de la organización; a si mismo se pretende comprender como los valores, los hábitos y los prejuicios que hacen parte del clima organizacional, influyen y determinan de manera especial los comportamientos de los miembros de la organización y sus actitudes ante ciertas variables como la calidad. El clima y la cultura organizacional condicionan, la percepción y la satisfacción que los clientes tienen de la calidad que reciben de una organización, puesto que esta relación está medida por la motivación y regulada por el desempeño.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Gestión del Talento Humano.

### Abstract

The following work seeks the understanding of an organizational culture as a specific form as it applies mostly to members of the organization; trying to understand the values, habits and prejudices that are part of the organizational climate and how they influence and determine the particular behavior of the members of the organization and their attitudes towards certain variables such as quality. The organizational climate and culture, effect in a special way, the perception and satisfaction that customers have of the quality they receive from an organization, because this relationship is measured by its motivation and regulated it is the performance.

Key Words: Organizational Climate, Organizational Culture and Human Component.

## **La Influencia de la Cultura y el Clima Organizacional en el Recurso Humano de la Empresa**

Actualmente el tema del clima y cultura organizacional predominan en todas las empresas, ya que las organizaciones se han dado cuenta que son factores esenciales para el desarrollo de las mismas. Hoy por hoy, es importante que una empresa maneje un adecuado clima y cultura organizacional, ya que diversos estudios han demostrado la influencia de estos factores en el desarrollo de una organización y proporcionan el valor agregado que puede ofrecer una empresa en el mercado.

“El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo”. (Giraldo, 2006, p. 254).

El clima organizacional, se puede entender desde la perspectiva de la psicología social ya que esta, está encargada de los sistemas que conforman la vida del hombre en todos sus ámbitos. “La psicología social es una disciplina social, constituida por elementos de la psicología y la sociología, siendo su objeto de estudio el comportamiento interpersonal de los seres humanos” (Sánchez, 2002, p. 13).

Por otro lado y siendo consistente con la postura de Sánchez, se afirma que la psicología social se encarga de analizar las diferentes relaciones en las interacciones sociales que se dan en contextos específicos. (Álvaro, 1995, p. 300).

“A través de los desarrollos de la psicología social de las organizaciones, se aborda el estudio de las personas dentro de un entorno socialmente determinado con fines específicos” (Peiro, 1995, p. 22).

### **El clima organizacional**

El concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto- sujeto.

“Las organizaciones no se constituyen de manera natural, como sí lo hace la familia, sino que se compone de individuos o grupos en acoplamiento recíproco, generando dinámicas de conflicto, negociación y movimientos dialécticos que se convierten en el foco de interés de esta disciplina” (Munduate, 1997, p. 112).

Según el Colegio Oficial de Psicólogos de España, en 1998 los intereses de la psicología del trabajo y las organizaciones, consiste en designar el rol del psicólogo en el interior de la empresa, como el profesional que realiza comprensiones (diagnósticos, estudios e investigaciones) a partir de la psicología para el mejoramiento del talento humano, generando programas de prevención e intervención para el bienestar de los sujetos en la organización.

“El psicólogo como parte de equipos multidisciplinarios, debe ocupar la adecuada interacción hombre-organización, es decir la adecuación –adaptación del sujeto al puesto de

trabajo, en el mejoramiento de la organización y los trabajadores en su adaptación al entorno” (Gil, Feliu, Borrás y Hospital, 2004, p. 34).

“Esta nueva dinámica que se genera en la organización a partir de la teoría administrativa de las relaciones humanas, rescata la importancia de los sujetos para el desarrollo de la misma, debido a los roles que asumen los trabajadores en la empresa, según su nivel de formación, experiencia y grado de coordinación con sus pares y superiores para lograr los objetivos, tarea que exige la inversión de diferentes profesionales y profesiones por la complejidad de las dinámicas que permiten el logro de éstos” (Guillén y Guil, 2000, p. 87).

Por otro lado, el estudio del clima organizacional ha sido abordado en Colombia por autores como Sudadarsky (1979), Méndez (1982) y Toro (1992), quienes han atraído la atención de distintos profesionales en contextos académicos y laborales hacia esta temática.

Así mismo, otros estudios han postulado que “La incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional” (Peiro, 1995, p. 23).

“El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta” (Goncalvez, 1997, p. 148).

Se puede considerar que no existe un único concepto de clima organizacional, sin embargo hay algunos elementos frecuentes como: (a) la personalidad de la organización,

(b) las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, (c) el fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, (d) la causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, (e) la característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.

### **Capital humano**

Según Zapata y Carmona (2006), otro factor importante que va de la mano con el clima organizacional es el tema del capital humano. El capital humano guarda una importancia relevante a través de la evolución histórica de las organizaciones, destacándose así tres etapas esenciales; la primera se refiere a la industrialización clásica, entre 1900 y 1950, donde la estructura organizacional predominante era funcional, rígida e inflexible. Las personas se consideraban un factor de la producción, el área de gestión era denominada relaciones industriales. Posteriormente se incorporó la industrialización neoclásica entre 1950 a 1990, la organización comenzó a presentar una estructura en forma matricial, se enfatizaba en la departamentalización, se abordó un ambiente cambiante que se caracterizaba por procesos acelerados y de integración vertical y horizontal, las personas se consideraban como un recurso que debía ser administrado en función a sus aportes a la productividad y de la cual se ocuparía el área de gestión de recursos humanos. El tercer momento, la era de la información, desde 1990 las estructuras organizacionales son más fluidas y flexibles, se mantienen redes de equipo humano interfuncionales. En este periodo se buscaba personas proactivas, dotadas de inteligencia y habilidades, las áreas encargadas del componente humano son llamadas talento humano.

La economía entiende la palabra recurso como todos aquellos elementos que son aprovechados para las organizaciones en la producción de bienes y servicios. Para Fischer, Dornbusch y Schmalensee (1990), los recursos productivos son el trabajo, la tierra, los edificios, la maquinaria y las materias primas. Esta concepción entiende la participación del hombre en este proceso productivo como el aporte de su fuerza física a través del trabajo y es un recurso indispensable en los procesos de transformación. De igual forma permite que se dé un aporte de capital intelectual para la creación de bienes y servicios, aprovecha las cualidades personales de los trabajadores para calificar el ambiente laboral y para una cultura empresarial más flexible y cercana a los trabajadores, esta es la concepción del elemento humano dentro de la organización. Según Zapata y Carmona (2006), para ayudar a lograr ventajas competitivas, el recurso humano debe mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos que tiene bajo su responsabilidad.

Es así como el componente humano dentro de la organización puede parecer de diferentes formas: como recurso, como talento, como factor productivo, y como capital. Cada una de las formas anteriores aporta a la organización cosas diferentes y en distintas medidas. Las organizaciones necesitan de materias primas y de capital para la realización de un producto pero también requieren de la fuerza laboral de las personas, esto incluye la energía para el desempeño, para la eficacia y para la eficiencia. El elemento humano se desempeña como factor de producción en la medida que participa del proceso productivo de la organización.

Para Zapata y Carmona (2006), las organizaciones pueden llegar a tener una visión muy limitada de lo humano cuando solo utilizan la fuerza laboral de las personas,

olvidando que las personas son, además que fuerza de trabajo, un conjunto de habilidades, destrezas y capacidades, todas ellas aprovechables por la organización. Estas características definen su talento”.

### **La gestión del talento humano dentro de la empresa**

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en el pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por eso que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación han crecido en los últimos años” (Jaramillo, 2005, p. 34).

Sin embargo, “Con frecuencia, tanto la pequeña como la mediana empresa, tiene una actitud de rechazo hacia las nuevas metodologías y sistemas de recursos humanos; instrumentos que se han mostrado eficientes en las grandes organizaciones como respuestas a las exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico” (Soto-Dolan, 2004, p.67).

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención del valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno (Jaramillo, 2005).

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas y de las áreas de la empresa son; ayudar a las organizaciones alcanzar sus objetivo y a realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados motivados y bien entrenados, permitir el

aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Garza (2000) “Las organizaciones son un invento de los seres humanos, necesarias por tres razones fundamentales: alcanzar objetivos, conservar la experiencia y lograr la permanencia”.

Un buen proceso de inducción y entrenamiento de personal es indispensable ya que este le provee al candidato herramientas que le facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, los valores, las actitudes y formas de pensar.

En la etapa de inducción, se les explica las metas y los objetivos de la compañía, y la gran importancia que tiene cada empleado para alcanzar las metas de la misma. Durante todo este proceso inicial, al entrar a una compañía se debe realizar una buena capacitación para realizar entre otras cosas, el diseño del plan del trabajo del empleado.

Adicionalmente, cuando los empleados ya forman parte del equipo de la empresa, se debe seguir un proceso de capacitación. Principalmente los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, agilizar la toma de decisiones, incrementar la productividad, la calidad del trabajo y reducir tensión en el ambiente laboral, procesos que contribuyen al clima organizacional de la empresa.

Otro factor de gran importancia para mantener un adecuado clima organizacional, es la evaluación de desempeño, ya que por medio de esta permite darle solución a problemas

de supervisión de recursos humanos. También mejora la comunicación, planificación, y organización del trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas por medio de dicha evaluación. Así que la evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano, ya que este se convierte de cierta forma en el medio de motivación y estímulo de los empelados, que finalmente termina beneficiando directamente a la organización.

### **La influencia del clima y la cultura organizacional en los resultados de la empresa**

Varios estudios han demostrado que el clima organizacional contribuye a generar un mejor desempeño de los trabajadores, dentro de la organización.

La gestión del talento humano se divide en dos palabras, la primera forma la regulación del comportamiento de una colectividad social, cuenta con recursos limitados, los cuales se utilizan para el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última (Romero 1998 & Caicedo 2000). La gestión es la orientación de la conducta de la persona, en la cual se potencian sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas. Una vez explicado el término anterior, se puede hablar sobre la gestión del talento humano, este se entiende como un conjunto de actividades que movilizan a la persona en la organización a obtener los logros de los objetivos propuestos, está relacionada con lo estratégico y la toma de decisiones adecuadas.

La gestión del talento humano se realiza exclusivamente desde el área de recursos humanos, pues está relacionada con la posibilidad de aportar cuatro capacidades de la empresa (Ulrico, 1997): (a) capacidad de la empresa para ejecutar su estrategia corporativa,

(b) capacidad para crear infraestructura organizacional, (c) capacidad de generar relaciones apropiadas con las personas de la organización, (d) capacidad de cambio a la organización. Si la empresa logra desarrollar estas cuatro capacidades, gracias al talento humano, lograra una ventaja competitiva en el mercado.

La productividad que puede lograr una empresa, integra elementos tecnológicos y humanos; se relaciona con la existencia de una tecnología apropiada, pero en especial con un capital intelectual y capacidad gerencial para interrelacionarnos y obtener su máximo provecho, es decir, se hace necesario formular estrategias que garanticen la preferencia de los clientes en el momento de salir al mercado. La secuencia va más allá de simplemente encontrar ciertos objetivos. “La competencia es un factor fundamental ya que asegura el crecimiento económico a la par que mejora el nivel de vida de las personas, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento” (Medina, 1998, p. 98).

De esta forma, la gestión del talento humano que se desarrolla dentro de las organizaciones, debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes. (Pfeffer, 1996). La gestión humana, es el elemento diferenciador de las organizaciones, ya que el recurso humano involucra todas las áreas de la empresa y esto se ve reflejado en todos los procesos de la organización.

Para la práctica de la gestión del talento humano es necesario hablar de tres elementos: las acciones, los escenarios y los actores. Las acciones hacen referencia a los procesos, tareas y las cosas que se hacen; los escenarios son las condiciones de

infraestructura, logística, técnicas y tecnología; mientras que los actores son los seres humanos que generan los saberes y haceres.

Aunque siempre se ha hablado del talento humano como un trabajo colectivo, las prácticas de la gestión del talento humano son alimentadas por la individualidad, es a partir de estas que se constituyen las capacidades organizacionales, por esta razón se debe trabajar la potencialización de los valores, actuaciones, comportamientos y destrezas.

Algunas de las características generales sobre la gestión del talento humano están influidas por el conocimiento, la información y mantener la norma de rendimiento social del trabajo. La gestión ayuda a mejorar en la organización el puesto en el trabajo, la motivación y la mejora en las competencias.

El clima organizacional, es un tema fundamental dentro de la empresa y tiene un gran impacto e influencia dentro de los miembros de la organización.

### **La cultura dentro de la empresa**

Para iniciar el abordaje del tema de la cultura organizacional, podemos definirla como uno de los pilares fundamentales que apoya a las organizaciones que tienen como propósito fundamental lograr una ventaja competitiva en el contexto social de las organizaciones.

A continuación, analizaremos estudios existentes que hablan sobre la personalidad de la organización (Torres, 2000). Esta personalidad se conforma por grupos que tienden a desarrollar algunos patrones similares de comportamiento que no se ajustan a los esquemas culturales de la sociedad a los que pertenecen, sino a los que desarrollan como propios

dentro de la organización. Este tipo de grupos adquieren semejanzas específicas entre ellos, a esto se le puede llamar personalidad de la organización, ya que a la organización la definen características especiales, y a esto se le llama “cultura organizacional”, esta es la forma en que una organización hace las cosas, sus creencias, hábitos, valores y sus prejuicios. Esto anterior es lo que moldea el comportamiento de los sujetos dentro de una empresa.

La cultura organizacional puede categorizarse como fuertes o débiles según el grado de influencia que tenga en el comportamiento de los empleados (Davis & Newstrom, 1991). Es indispensable que para que una empresa tenga éxito, la cultura sea buena, ya que es esta la que ayuda a mantener unida a la organización (Robbins, 1996). Esta cultura sirve como mecanismo de control y sensatez que guía el comportamiento. Sin embargo aunque la estructura este determinada, esta puede cambiar ya que se refiere al cumplimiento, la responsabilidad, a la seriedad de compromisos, a la innovación, a la atención y estos son factores variantes en un ser humano. Una cultura organizacional fuerte es aquella que establece límites y por lo tanto estimula y determina la forma de actuar de los empleados.

La influencia del medio cultural externo “indica con toda claridad que los antecedentes de las personas y probablemente su personalidad, son factores críticos en su determinación de su satisfacción del trabajo, algunas personas aparentemente prosperan en situaciones que les proporcionan puestos responsables que entrañan un desafío, en tanto que otros se sustraen de ello.” (Fidler, 1985, p. 320). Son estos factores culturales los que

inciden directamente en la cultura de la organización creando distintos ambientes, ritualistas y monótonos o agresivos e innovadores.

Un elemento marcado por la cultura es el de suponer que los cambios se producen con solo deseárselos u ordenarlos pero lo que se debe tener en cuenta es que un cambio cultural se puede realizar de una generación a otra pero un cambio en los valores es más complicado ya que va sujeto a las necesidades concretas, pues son relativamente permanentes (Torres, 2000).

Los elementos que son indispensables en una cultura para la calidad en la organización (Torres, 2000) deben ser la aclaración de las expectativas y el manejo de la incertidumbre, pues cada persona debe tener claro lo que se espera de ellos, de su desempeño, del manejo que tienen del tiempo, del cumplimiento y de la noción de servicio. Pues estos factores en conjunto cubren todo lo que se llama necesidades del cliente y exigencias inmediatas del jefe, como el orden, la organización, la limpieza, la noción de estética del ambiente y del acabado del producto, el ajuste a estándares, el compromiso y la responsabilidad tanto del equipo como de los participantes.

Un elemento fundamental dentro de la cultura organizacional, es la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, se ha venido convirtiendo en uno de los pilares fundamentales de la supervivencia y del éxito de las empresas, debido a que si el cliente tiene una visión positiva del servicio que se le presta, entonces tenderá a permanecer como cliente. Es fundamental el hecho de mantener clientes que conseguirlos ya que es mucho más complicado conseguir clientes nuevos que mantenerlos contentos y conformes.

Según Toro, (2000) tanto la cultura interna de la empresa, como la satisfacción de su personal, son determinantes claves de la percepción que los clientes se forman sobre la calidad del servicio.

El buen servicio que los empleados prestan a los clientes, depende de ciertas realidades internas de la empresa. Las principales condiciones son las siguientes; la calidad del servicio que cada empleado recibe para poder realizar adecuadamente su trabajo depende del apoyo de su jefe de la cooperación de sus colegas y de tener los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo, la presencia de condiciones facilitadoras es fundamental ya que esta le da agilidad al manejo de problemas y a la búsqueda de soluciones, el comportamiento facilitador de los supervisores o jefes, las políticas de recursos humanos. En conclusión, para que un cliente se sienta satisfecho, es indispensable que primero se sienta satisfecho el empleado para poder brindar un adecuado servicio. La satisfacción del empleado, es entendida por Toro (2000) como un estado afectivo de agrado o complacencia que se deriva de la presencia o ausencia de realidades particulares del trabajo. Ya que por su parte la insatisfacción es entendida como, reacción o estado de disgusto.

Así que el servicio con que un empleado es atendido, incide en su percepción del servicio y en la disposición a servir a sus propios clientes, internos o externos.

La satisfacción del empleado se origina en las percepciones que tiene de su realidad laboral, y por el clima organizacional, este es entendido como, el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. De esta forma, las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo

no por lo que son esas realidades sino por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman.

Así pues, se puede decir que tanto la satisfacción como el clima organizacional, son dos elementos distintos pero relacionados en la medida en que se refieren a las realidades y circunstancias del trabajo cotidiano, de igual forma las reacciones de satisfacción o insatisfacción están inspiradas, por la percepción individual y compartida que el empleado tiene sobre su realidad laboral.

Toro (2000) sugiere que la cultura organizacional es un antecedente y un regulador de la satisfacción laboral del empleado, y que tanto la cultura, como la satisfacción, determinan en alguna medida las actuaciones de los empleados, por la vía de afectar su compromiso con la empresa y con su trabajo. De este modo la cultura organizacional y motivación, se reflejan en la percepción que los clientes externos tienen de la calidad del servicio y en su satisfacción con él.

Por otro lado podemos agregar que anteriormente, el cliente tenía que conformarse con lo que la empresa quisiera darle, era la empresa quien imponía su servicio y calidad, pues ante la escasez de alternativas el cliente quedaba cautivado. Hoy en día las cosas para los clientes han cambiado enormemente, ya que este cuenta con un amplio abanico del cual puede escoger a quien le compra, y quien le brinda un mejor servicio. Ahora es el cliente quien impone las condiciones, por esta razón es que hoy en día, se construye pensando en las necesidades y expectativas del cliente, otorgándole a este una participación directa e incluso una pieza importante en la toma de decisiones de la empresa.

## **La globalización y las organizaciones**

Ahora analizaremos un tema de gran impacto dentro del tema de la cultura en las organizaciones, como lo es la globalización. Debido a que la globalización es actualmente, un fenómeno mundial en el cual radica la apertura económica, tanto las fronteras como los obstáculos han venido desapareciendo cada vez más. Lo anterior hace que todas las empresas, tengan que competir en un mercado global, por esta razón la calidad de los productos debe ser cada vez mayor, sino se quiere llegar a perder el mercado con los competidores. Pues la competencia pasa a ser de casa y entre hacer globalmente. Es por esta razón anterior que se deben fabricar productos que trasciendan las expectativas del cliente. Por otra parte este producto, además de ser bueno, debe tener un costo lo más bajo posible. La capacidad de adaptación a las exigencias del medio de los vendedores deberá ser de manera continua, eficaz, veloz e innovador.

Por todo lo anterior, es indispensable que cada empresa cuente con un capital humano adecuado, ya que son estos los que se encargan de los activos intangibles de la organización. Así mismo es de suma importancia el trabajo en equipo, ya que este hace que exista una mejor cultura organizacional, puesto que crea tolerancia, flexibilidad y respeto entre otros. De igual forma, es indispensable el trabajo en equipo para superar los factores competitivos, pues de esta forma se aprovechan las competencias y habilidades individuales de sus miembros, para crear finalmente un trabajo en equipo del cual sobresalga el desempeño del grupo sobre el desempeño individual. De esta forma la cultura en la empresa tendera a mejorar ya que se desvanecen las competencias y roces entre los empelados.

## CONCLUSIONES

Por medio de la investigación realizada, se ha mostrado que un número representativo de estudios definen el clima organizacional como las características del medio ambiental laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización. Con lo anterior se enmarca una tendencia fundamental dentro del desarrollo de las organizaciones, ya que el clima organizacional, no solamente conforma el ambiente físico o estructural, sino también las relaciones interpersonales que se conforman.

Así mismo se puede afirmar que el clima organizacional es un ambiente dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos subjetivos (dimensiones psicológicas) y aspectos objetivos (externas al sujeto). Este proceso se construye y se describe a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral. Es así como el clima organizacional interno y la satisfacción de los empleados, con su trabajo condicionan de un modo especial, de forma aislada o conjunta, la percepción y la satisfacción que los clientes tienen de la calidad del servicio que reciben. Se puede adjuntar que esa relación presentada anteriormente, es mediada básicamente por la motivación (reguladora del desempeño) que se presenta en los empleados y esta se produce por un clima organizacional adecuado, a través del cual se materializa la relación del servicio entre funcionario y sus clientes internos y externos.

De esta forma podemos observar desde el punto de vista práctico, que evidentemente el clima organizacional y la satisfacción del personal son indicadores de calidad de vida en el trabajo y de éxito de la gestión gerencial de los asuntos del personal.

Como ya se ha nombrado anteriormente, se debe tener en cuenta al ser humano de forma integral, sin descontextualizarlo de la realidad en la que vive, actúa y decide, ya que este no es simplemente un instrumento de producción sino una persona con sentimientos, valores, intereses, imaginación, palabras y pensamiento.

## Referencias

- Aguilar, M. (2007). Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en la Organización. *Revista Diversitas*. 3, 12-17.
- Aguilar, M. C. & López, W. (1997). La psicología de las organizaciones en Colombia y América Latina: una aproximación bibliométrica. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. 16,30-40.
- Arévalo, A. Aguilar, M.C., Giraldo, J. Sandoval, J. & Vega, D. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional de Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas*. 2, 24-30
- Aktouf, O. (1998) *La Administración entre Tradición y Renovación*. Universidad del Valle.
- Alba, R. (1982). Taking Stock of Network Analysis: A Decade's Results. *Research in the Sociology of Organization* 1, 12-16
- Alonzo, E. (1999). *Trabajo y ciudadanía*. Buenos Aires: Ed. Trotta.
- Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. *Revista Interamericana de Psicología*, 11, 7-24.
- Álvarez, G (2004). Factores personales y académicos de los estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 5-23

- Andujar, C. (1999). Estudio de validación de la Encuesta de clima organizacional (ECO) en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 18, 102-109
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.
- Argyris, C. (1999). *Personality and Organization*. New York: Harper and Row.
- Barley, S., Meyer, G. & Gash, D (1998). Cultures of cultures: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative, Control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-60.
- Bernard, L. (2003). Transformational Leadership in the UK Management Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 18, 283-289
- Bohlander, G., Sneell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Case, J., (2006). *Open Book Management a New Approach to Leadership*. *Leadership and Organizational Development Journal*, 4, 350-355
- Colville, I., Waterman, R. & Weick, K (1999). Organizing and the Search for Excellence: Making Sense of the Times in Theory and Practice. *Organization*, 6, 129- 148.
- Chan, A. & Clegg, S. (2002). History, Culture and Organizations Studies. *Culture and Organization*, 8, 259- 273.
- Chiavenato, I., (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Clark, P. & Rowlinson, M. (2004). The Reatment of History in Organizations Studies: Towards and “historic turn”. *Business History*, 46, 331-352.

Cobb, J. (1999). *Redefining Southern Culture: Mind and Identity in the Modern South*. Athens, GA: The University of Georgia Press.

Cruz, F., (2002). *El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas*. *Revista Universidad del Valle*, 27.

Dessler, G. (2002). *Administración de recursos humanos*. Barcelona: Prentice Hall.

Flippo, E. (2005). *Personnel Management*. New York: McGraw Hill.

Florez, F. (1999). *Test de Evaluación para Clima Organizacional*. Madrid: McGraw Hill.

Garza, T. Juan Gerardo, (2000). *Administración Contemporánea*. (2ª ed.). México: McGraw Hill.

Gil, A., Feliu, J., Borrás, V. & Hospital, E. (2004). *Psicología Ecológica y del Comportamiento del Consumidor*. Barcelona: UOC.

Gómez L.R., Balkin, D. & Cardy, R. (2000). *Gestión de recursos humanos*. Barcelona: Prentice Hall.

Georgiades, N., & McDonnell, R., (2005). *Leadership for Competitive Advantage. Understanding Organization*. London: Prentice Hall.

Hernandez. S., Frank. E & Marti. L. Conocimiento Organizacional: La Gestión de los Recursos y el Capital Humano. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 3, 27-33

Hooge, B.J., Anthony, W. & Gales, L. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Jones, A. (2006). Culture, identity, and Motivation: The historical Anthropology of a Family Firm. *Culture and Organization*, 12, 169-183.
- Juran, J. (1999). *Juran on Quality by Design the New Steps for Planning for Goods Adservices*. New York: The Free Press.
- Kline, P. (2000). *The Hand Book of Psycologycal Testing*. London: Prentice Hall.
- Mac Callum, R. (1998). *Commentary on Cuantitative Methos in I-O Research*. The Industrial Organizacional Psycologist, 35, 19-30
- Main, M. (2002). Factores que Inciden en La Satisfacción Laboral del Obrero, 21, 1-12.
- Menezes, S., Rodolpho A.A y Rechulski, J. (1994). La vivencia del trabajador y la organización del Trabajo en un ambiente de alta tecnología. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13, 137-144.
- Mullins, J.L (1999). *Management and Organisations Behaviour*. Barcelona: Pittman.
- Naranjo, C. (2001). Tendencias Empresariales Actuales y su Impacto en la Gestión Humana. *Revista Anfora*, 17, 56.
- Oswick, C. & Richards, D. (2004). Talk in organization: Local Conversations, Wider Perspectives. *Culture and Organization*, 10, 107-123.
- Perez, I. (1996). La Satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, 15, 28-32

- Pineda, L. (1998) *Competitividad y recursos Humanos, Un matrimonio indisoluble. Retos y Perspectivas. Volumen 8.*
- Robey, D., & Sales, C., (2002). *Understanding organization.* London: Prentice Hall, 15, 5.
- Stamatis, D. (2003). *Total Quality Management in Health Care.* Illinois Irwin Proffesional New York: Publisher.
- Torres, J (2005). Enfoques para la Medición del Impacto de la Gestión de Capital Humano en los Resultados de Negocio. *Pensamiento y Gestión.* 18, 25.
- Toro, F. (1998). Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional,* 17, 2.
- Toro, F. (2000). Clima organizacional, Satisfacción del Personal y Percepción en la Calidad del Servicio por los Clientes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional,* 19, 16-23.
- Toro F. (2000). Clima organizacional y Expectativas en la Perspectiva del Cambio Organizacional. *Interamericana de Psicología Ocupacional,* 14, 32.48
- Ulrico, D. & Lake, D. (2002) *Organizarse Mejor para Competir con Ventaja.* Practicas gerenciales: Instrumentos para la acción. Buenos Aires: Vergara.
- Wetlaufer, S. & Hill, L. (1998). Leadership when there is no one to ask. *Harvard Business Review.*
- Zapata, J. (2006). Denominación del elemento humano en la organización: acercamiento a su concepción e implicaciones. *Revista Ciencias Estratégicas,* 14, 171-176.