

¿COMO INFLUYE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMPETITIVIDAD DE  
LAS ORGANIZACIONES?

Universidad de La Sabana

Martha Agreda, Diana Catalina Muñoz

Facultad De Psicología

Diplomado en Gestión Organizacional

Chía, Noviembre 25 de 2006

### Resumen

Para identificar como influye el clima organizacional en la competitividad de una organización, se realizó una revisión bibliográfica con 52 bibliografías entre libros y artículos de revistas que definieran clima organizacional, competitividad y como se relacionan y se apoyan estos dos conceptos en cualquier organización actual. Se analizan conceptos históricos de las organizaciones, causantes del aceleramiento de la globalización y factores humanos. A partir de esta recopilación y análisis se encuentra la importancia de un adecuado clima en una organización y su repercusión en el aumento o disminución del trabajo del personal y por ende su mantenimiento competitivo en los mercados actuales.

*Palabras Clave:* Clima Organizacional, Competitividad, Cambio, Cooperación, Alta Gerencia.

### Abstract

In order to identify the influences the organizational climate in the competitiveness of an organization, a bibliographical revision with 52 bibliographies between books and articles of magazines was made, these ones defined organizational climate, competitiveness and how they are related and lean the two concepts in any present organization. Historical concepts of the organizations, human causes of the acceleration of the globalization and factors are analyzed. From this compilation and analysis is the importance of a suitable climate in an organization and her repercussion in the increase or diminution of the work of the personnel and, therefore, its competitive maintenance in the present markets.

*Keywords:* organizational climate, competitiveness, change, cooperation, Top management.

## ¿COMO INFLUYE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES?

El mundo de hoy es globalizado, lo cual hace que las organizaciones tengan competencia no solo a nivel local, sino mundial. Esto ha hecho que las organizaciones busquen todos los días adaptarse a las nuevas demandas, atraer personal capacitado y dotarse de nuevas herramientas para mantenerse en el mercado, sin dejar de lado el bienestar de los empleados. En un principio puede parecer como si los empleados o el mundo interno de la organización fuera por un camino diferente al del medio externo, ya sea cliente, demanda o competencia; sin embargo, el nivel de competencia de una organización puede verse influida por el bienestar de sus trabajadores. En la medida en que los trabajadores se muevan en un clima laboral que favorezca tanto su salud física, psicológica y su desarrollo y respeto como persona, en esa medida será la calidad, pertenencia, eficiencia y eficacia de su trabajo lo que hará progresar a la organización.

La presente revisión bibliográfica tiene como objetivo identificar la influencia del clima organizacional en la competitividad de una organización por medio de la recopilación de diferentes posturas de autores expertos en el tema y temas relacionados.

La influencia del clima organizacional en la competitividad tiene gran importancia en las organizaciones y a su vez en la gerencia y departamento de recursos humanos, por resaltar ambientes adecuados para los empleados que lleven a la organización por el camino del éxito.

En primer lugar, se debe entender que es una organización y como ha evolucionado.

Para Serna (2001), una organización es una estructura dentro de la cual se coordinan las contribuciones de actividades y personas con el objetivo de realizar las transacciones que se planean. La existencia de las organizaciones se da por las limitaciones humanas y la

incapacidad de producir resultados de manera individual, por ser una sola persona incapaz de desempeñar todas las tareas con eficiencia y facilidad. Las organizaciones nunca son un fin en sí mismas; son instrumentos creados para conseguir unos fines. He de aquí que la palabra organización se derive del griego organon, que significa instrumento (p. 44)

Dampa (1990): señala que cada época de la historia humana, crea una modalidad organizacional que responde a las necesidades percibidas desde el entorno. Los modelos organizacionales siempre se han basado en el tejido social o emergieron del núcleo familiar o de grupos asociados. Así las organizaciones complejas del mundo moderno, empezaron siendo copias de organizaciones básicas como la familia.

Para Dampa (1990): la primera forma de organización se dio con la división del trabajo del ser humano, cuando el hombre se encargaba de la pesca, la caza y la defensa de su respectiva comunidad o tribu, mientras que la mujer, se encargaba de la agricultura y de cuidar la casa. Con el tiempo se empezaron a producir enfrentamientos entre culturas para esclavizar a otras personas ajenas de su comunidad produciendo así en la historia el esclavismo.

Dampa (1990) además afirma que: la Revolución Industrial también hizo su aporte a la historia organizacional. En esta época se devaluó el ser humano por el exceso de control y su minimización. El fin de la revolución industrial era el capitalismo por lo que el hombre redujo sus funciones y posición dentro de la organización hasta asimilarse a la máquina. Surgió la división de clases sociales: Burguesía y proletariado. En muchos países, la burocracia fue en las organizaciones la forma más eficiente para lograr sus fines como la expansión y colonización y en otros países para controlar el comercio (p. 40).

Hoy en día, las organizaciones desempeñan un papel fundamental. Daft (1992) retoma: el concepto de la importancia de la organización actualmente, señalando que se nace en una familia, se vive en organizaciones cívicas, culturales, etc., las personas se educan en colegios o universidades; y se trabaja en empresas u otras organizaciones. Además cada persona se involucra con las diferentes organizaciones también de manera indirecta. El mundo se mueve y depende de las organizaciones por lo tanto el efecto en la cultura y el cambio en estas es crucial para cualquier persona.

Piaget (1975) mencionaba que: toda organización posee una estructura en constante interacción con el medio, que procesa activamente integrando y sintetizando la información y la experiencia, y una función, que actúa asimilando el medio a la estructura y acomodando la estructura al medio en permanente búsqueda del equilibrio.

Prácticamente todas las funciones de la sociedad encuentran una alternativa de solución generada en alguna organización. Es difícil encontrar alguna necesidad de los seres humanos que no tenga una respuesta elaborada organizacionalmente.

Las organizaciones humanas por sí, se estructuran sobre la base de las mentalidades: valores, pensamientos, sentimientos, creencias, actitudes, de los individuos que las forman.

Para Figueroa (2004): una organización tiene carácter multidimensional, actuando en ella, además de la estructura, otros factores que la afectan tanto o más, como son: la estrategia, el personal, los sistemas, las recompensas, el estilo, el liderazgo, etc. (p. 109).

Según Figueroa (2004): las organizaciones se encuentran sustentadas en valores tales como, crecimiento ecosistémico, reciprocidad, afinidad, servicio, y cooperación desinteresada. La empresa asociada del siglo XXI tiene como misión transformarse en una forma de organización líder de un nuevo concepto de progreso, de un nuevo

paradigma de productividad, de una nueva forma de ser en el mundo de hoy; es un sistema organizado alrededor de unas relaciones que no sólo sitúan el bienestar de las personas por encima del capital, sino que hacen conciencia que el crecimiento de la calidad de las relaciones humanas y con la naturaleza constituyen requisitos para la materialización de condiciones de calidad. (p. 110).

Figueroa (2004) afirma que las organizaciones que sobrevivan y se desarrollen en el siglo XXI sólo serán aquellas que se sustenten en la conciencia de la condición ecosistémica del mundo y en redes de relaciones humanas cooperativas (p 108).

Figueroa (2004) aclara que las organizaciones son más que la suma de los mundos de sus integrantes, los individuos son de por sí heterogéneos, pero hay que agregar el hecho que las personas del mundo de hoy, independientemente del tipo de organizaciones a las que pertenecen, tienden a vivir cada día, efectuando actividades mecánicas en las que no encuentran conexiones lógicas ni afectivas. Las aceptan simplemente como el precio de la vida cotidiana. (p. 111).

Todos estos aspectos de las organizaciones van definiendo lo que es el clima de la organización. Es el ambiente en el que se trabaja, relaciones interpersonales, sentimientos, creencias, clima, normas, símbolos, filosofía y valores en los que se mueven los empleados de una organización. Existen diferentes definiciones de varios autores sobre lo que es el clima organizacional y otros autores que diferencian que es clima respecto a otros conceptos con los que se suele confundir en las organizaciones.

Se define clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1999, p 157).

Fay (2004) dice que: Las organizaciones utilizan muy a menudo el significado de clima como “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeñan sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (Marín, 1999 p. 13).

A partir de esta definición se puede afirmar que un buen clima organizacional esta caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

Para Valdenebro y Lozano (2000): el clima organizacional comprende el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización. Para estas autoras, el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Nadie duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de sus objetivos. Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. (p. 128).

Varela (1991) postula que: para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas. Existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, como los trata, los incentiva y

los promueve; todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo como se manejan dichos aspectos será un buen o mal clima (p.2)

Varela (1991) dice que: al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización (p.2).

Las raíces del constructo clima se encuentran, según Blanco (2001): en la Teoría del Campo de Kurt Lewin de los 30 donde el campo dinámico es función del campo psicológico: Sentimientos, deseos, expectativas. La conducta es una función de la persona y del ambiente, y cada situación depende de la totalidad de las interrelaciones existentes en una unidad dada de espacio y tiempo. Cada persona interpreta el contexto específico en que se encuentra formándose significados para construir la concepción que tiene de el mismo y del ambiente con el cual interactúa. Así, el ecosistema organizacional facilita o inhibe los aprendizajes y la productividad.

Para Bolívar (1998): el clima son los aspectos psicosociales que configuran el conjunto de relaciones sociales que establecen los miembros de un centro. El clima es el conjunto globalizador de características relativamente estables en la vida del centro, según la calidad ofrecida por el medio, construido por los miembros de la organización e influyente en sus comportamientos.

Figuroa (2004) dice que: el clima organizacional es el conjunto de atributos específicos de una organización particular, que puede ser deducido de la manera como esta interactúa con sus miembros y con el medio ambiente en que se encuentra (p. 119).



Lynch (1999) afirma que: el clima organizacional constituye un campo energético, producto principalmente de los sentimientos, pensamientos, palabras y actos de sus miembros. Se configura a partir del modo en que el individuo percibe su ambiente de trabajo, considerando la interacción entre los miembros de una organización con el medio ambiente. Es intangible, pero está siempre presente, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la organización. El clima de una organización incide en gran medida en la visión de sí misma y de su entorno, así como su visión y misión global (p. 193).

Según Goncalves (2000): existen elementos que componen el clima organizacional, esto es fundamental, ya que permitirá tener una perspectiva más amplia sobre el tema. Los elementos a los que se refiere son en primer lugar que el clima hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio ambiente, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual o experiencias que el individuo tiene en la organización, las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización (p. 8).

Por último se dice que “el clima junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico” (Pórtela, 2001, p. 28)

Huete (1995) hace una diferencia entre: clima organizacional respecto a cultura. La cultura y el clima son dos realidades diferentes pero relacionadas. La cultura organizacional es el nivel más profundo de creencias que comparten los miembros de una empresa y que

operan inconcientemente para regular la acción colectiva, uniformando así los modos de actuar en la organización. La cultura moldea el clima en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad. El clima organizacional refleja aspectos superficiales de la cultura que son concientes, pero no es un concepto sustituto de cultura.

Para Lozano y Valdenebro (2000): el clima es el reflejo de la cultura de una empresa y manifestación de algunos aspectos de la cultura, además de ocuparse de la forma como los empleados perciben las características de una organización (p.38).

Calderón, Murillo y Torres (2003): identificaron siete características de la cultura organizacional que se reflejan en el clima y las cuales fortalecen la competitividad: promoción del aprendizaje y del desarrollo humano, distribución de los talentos y de los recursos entre las unidades organizacionales, innovación, visión a largo plazo, calidad de los productos y servicios, cooperación y los equipos de trabajo y los valores éticos.

Un elemento del clima organizacional es la motivación. La motivación es diferente al clima, es lo que mueve a una persona a realizar algo; sin embargo, la motivación es un elemento crítico del clima organizacional y sobre el cual se desarrolla un adecuado ambiente en cualquier organización.

Daft y Steers (1992) hacen una diferenciación entre: clima y motivación. Se puede decir que la motivación conduce al clima de la organización, por lo tanto va de lo individual a lo colectivo o empresa. La motivación es el interés que una persona experimenta por realizar claramente las actividades que le han asignado en el trabajo y se representa de varias maneras como en la responsabilidad.

Otro elemento que constantemente se confunde con clima organizacional es la satisfacción. Es diferente al clima organizacional a pesar de ser su indicador ya que muestra el gusto de los empleados por trabajar en una organización.

La satisfacción es “una reacción efectiva de agrado o complacencia que surge a raíz de las realidades que se viven en el trabajo” (Chiavenato, 1994, p. 41).

Dierssen, Martinez y Robles (2005) consideran que: el clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión.

Mellado (2005) postula: la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una organización: Estructura, responsabilidad (empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad que se pueden resaltar en las variables que componen una evaluación del clima organizacional. El conocimiento del clima organizacional proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto de actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación sobre la influencia del clima organizacional en el comportamiento que se manifiesta en los miembros de la institución a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. (p. 6)

“Hay un aspecto de fondo en estas siete características que reflejan el clima, y es el cambio organizacional” (Parnell, 1998, p. 2).

El cambio en una organización empieza por cada uno de sus miembros, los cuales dependen de los aspectos que vivan a diario en su organización y por ende, del reflejo de la necesidad de cambio que muestre el clima organizacional.

Uno de los aspectos cotidianos y que es de suma importancia en el clima de las organizaciones son las habilidades interpersonales, por eso ha surgido el concepto de organizaciones inteligentes. Figueroa (2004): habla de estas como las organizaciones donde todos sus miembros, en todos los niveles, sobre la base de un clima emocional armónico, aprenden mediante el trabajo cooperativo, se involucran en el mejoramiento conjunto de los demás y de la organización.

En las organizaciones inteligentes, los miembros son capaces, según Fay (2004): de solucionar conflictos y trabajar por una meta común, aprendiendo en forma cooperativa, en la interacción con los demás. La organización inteligente se genera cuando hay un clima organizacional que favorece una visión positiva del mundo, y vinculaciones sanas, armónicas y productivas entre todos sus miembros.

Figueroa (2004) señala que: un clima organizacional positivo estimula una visión positiva del mundo y la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia, la visión ecosistémica, la conciencia de la sinergia planetaria. Un clima emocional positivo implica ausencia de amenazas, los antagonismos, la queja, el conflicto, la crítica, que llevan a distorsiones cognoscitivas y a oposiciones; la competencia y la rivalidad, que impiden llegar a consensos y unificar criterios. Permite explorar y experimentar sin peligro, que las personas puedan mostrarse como son, en el que cada uno asuma la responsabilidad de su propio desarrollo y perfeccionamiento, pero a la vez colabore con el crecimiento del otro y ayude a compensar sus deficiencias (p. 120).

Es evidente que cuando los individuos adquieren competencias cooperativas logran más que la suma de las competencias individuales, y según la actividad se torna más compleja y colaborativa, el trabajo en unión tiene ventaja competitiva. En la actualidad, el paradigma mismo de la invención, aun en la ciencia, está pasando de lo individual a la colaboración.

“Los complejos territorios de la tecnología moderna y los negocios, claramente, esta es una época en las que rara vez las ideas de una sola persona llevan a un progreso importante. Se necesita más de una cabeza”. (Goleman, 1999, p. 134).

Por su parte, los estudios de Maturana y Nisis (1995) demuestran que: el campo biológico evidencia que la cooperación es un factor evolutivo. Observa que “los seres humanos somos seres que pertenecemos al presente de una historia amorosa, no de agresión o de competencia”. Que si en la historia de los seres vivos hay algo que no puede faltar es el lenguaje. Observa que el fenómeno de competencia que se da en el ámbito cultural humano, que implica contradicción y negación del otro, no se da en el ámbito biológico no humano.

La dirección del desarrollo organizacional no está desvinculado del proceso psicoevolutivo humano, el cual avanza desde el progreso corporativo hacia el progreso ecosistémico, del individualismo hacia la cooperación. De hecho, las investigaciones de Piaget (1975): mostraron claramente que la evolución mental se efectúa en el sentido de una progresiva equilibración que requiere de la eliminación gradual del egocentrismo. Que la operación mental requiere del desarrollo del pensamiento lógico y moral, lo cual ocurre principalmente por efecto de la cooperación con los demás.

Lynch (1999) plantea que: el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, comunicaciones, cordialidad, apoyo y estilo de liderazgo (p. 192).

Para Robbins (1998): otro aspecto que configura el clima organizacional es el comportamiento que modifica de una u otra forma el clima y dicha modificación implica un cambio en el contexto organizacional. El cambio en la organización busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios de su ambiente y cambiar el comportamiento de sus empleados para que respondan al objetivo propuesto.

Prada (2004) menciona que: las organizaciones en estos tiempos deben tener un clima de aprendizaje donde se desarrolle la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones. En una organización de aprendizaje, sus miembros ponen de lado sus viejas formas de aprender y pasan a ser abiertos con los demás, entendiendo cómo funcionan realmente sus organizaciones. Se constituyen entonces en una comunidad para alcanzar juntos la visión.

Para Blanchet y Trognon (1996): el cambio en las personas se suele identificar con el cambio en las actitudes. Las personas suelen asumir una reacción idéntica ante algún estímulo externo. Así, en las organizaciones se identifican los que siempre desaprueban cualquier propuesta de innovación, los que siempre problematizan y los que siempre lideran los procesos. Se ha de buscar entonces, cuales actitudes, grupos o personas de la organización deben ser modificados. Los métodos también deben ser definidos como cambios por ofrecimiento de estímulos, por asignación de nuevas responsabilidades, por cambios de ambiente físico, por cambio de sede laboral de algunas personas, etc. (p. 23)

El desarrollo organizacional toca un punto muy importante del clima organizacional, destaca el mejoramiento de las relaciones interpersonales, para Blanchet y Trognon (1996): el mejoramiento de estas relaciones tiene como finalidad cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones para aumentar la eficiencia y salud de estas, de

modo que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y desafíos y con ello asumir el ritmo del cambio.

Cada persona de la organización tiene visión, perspectivas y expectativas diferentes respecto del cambio planteado en la organización. “Cada uno tiene una visión de cómo debería funcionar para mejorar su rendimiento o para enfrentar a la competencia. Quizás unos ven solo la crisis y los otros advierten en dicha situación muy buenas oportunidades” (Serna, 2001, p. 27).

Es importante el cambio organizacional que se viva en el clima, ya que esta muy relacionado con la competitividad de una organización. Drucker (1999) señala que: hoy las organizaciones atraviesan una nueva revolución en el mundo de la información, la informática y robotización. El cambio no se queda en el manejo de la información, sino en una nueva concepción del conocimiento y en nuevas formas de llegar al cliente. El avance de las telecomunicaciones es considerado también como un aspecto más de la revolución informática.

Para Etkin (1996): la competitividad se refiere a una capacidad, una actitud particular, un estado o atributo de la empresa, un modo de funcionamiento que es congruente con la realidad de los mercados abiertos donde hay que enfrentar amenazas y desafíos cotidianos. Esta capacidad se evalúa a través del nivel de productividad, la calidad de producción, los costos mínimos, el grado de tecnológica las formas de pensar de sus integrantes y también por la presencia de estructuras flexibles que le permitan moverse en un medio ambiente.

Para Jackson (1998): la visión de la ventaja competitiva implica la integración de todos los recursos interfuncionales, administrativos y técnicos necesarios para convertirse en un competidor de clase mundial. Esta visión de la ventaja competitiva es la integración de herramientas de mejoramiento continuo en un sistema que asegure la puesta en

práctica en un ambiente de participación. Este enfoque integrado es necesario para lograr una competencia de clase mundial. Así mismo es importante tener en cuenta el liderazgo para el logro de la ventaja competitiva; esto hace referencia a cuatro principios básicos que facilitan la información de un equipo de liderazgo para lograr una ventaja competitiva. Estos principios están orientados a fomentar la confianza necesaria para guiar el cambio con éxito, esta relación especial entre el líder y el seguidor ofrece un agudo contraste con la relación tradicional entre el autócrata y el empleado.

El primer principio formulado por Jackson (1998): es un lazo de confianza porque todo el proceso de liderazgo se genera alrededor de una relación franca y honesta, tanto de parte del supervisor como del empleado; el segundo principio es la comprensión, ya que los empleados obedecen no solo por que así debe ser, sino por que comprenden la necesidad de hacerlo y, a su vez, por que el administrador los comprende; el tercer principio se refiere a la autonomía que es cuando las personas pugnan por el derecho y el privilegio de tomar sus propias decisiones; y por último la resolución de problemas al dejar que los empleados resuelvan sus problemas y no que resuelvan todos las dificultades por medio de una orden. Los empleados resentirán esas soluciones y al gerente que se las impone; hay que dejar que los empleados sean parte del equipo que resuelve problemas.

Jackson (1998) afirma que: estos principios permiten que los empleados se expresen al máximo en el trabajo y que se conviertan en miembros activos que contribuyen al bien de la compañía, esto ocurre cuando los empleados son mas activos que pasivos, cuando son más independientes que dependientes, cuando ejercen el control en ves de que los controlen, se sienten aceptados y respetados. Como resultado, incrementan al máximo sus contribuciones



a la empresa. A medida que los empleados experimentan estos principios administrativos, se genera un lazo de confianza que facilita la formación del equipo.

Jacobs (1992) identifica que: ante la creciente competencia desarrollada en el ámbito mundial entre las organizaciones, surge una apremiante necesidad de mejorar la competitividad. Este factor incluye dos elementos principales, el deseo de competir y la capacidad de hacerlo. El deseo de competir es una actitud mental que debe ser compartida por todos los directivos de la empresa y transmitida a todos sus trabajadores si los principales directivos carecen de esta actitud, o si caen en la autocomplacencia, la pereza o la ignorancia, se conseguirá muy poco. No se conoce método alguno para evitar las consecuencias de una mala dirección, pero si se puede dirigir cambios de altos ejecutivos que adoptan una actitud correcta, pero que consideran posible mejorar la capacidad competitiva de su compañía.

A pesar de los cambios en la historia, las organizaciones como tal no fueron constituidas para cambiar, no es un estado natural para las empresas, estas están diseñadas para funcionar y no para cambiar.

Según Christensen (2003): la finalidad de una organización es producir, vender, satisfacer a sus clientes y remunerar a sus accionistas, sin embargo, las organizaciones están sometidas hoy a desafíos y retos que eran impensables diez años atrás. La evolución a la que se deben someterse las organizaciones ha afectado sus estructuras, su razón de ser, sus relaciones con el entorno y con las personas vinculadas. De esta manera, se han estandarizado las estructuras, gracias en gran medida a las telecomunicaciones que permiten la “unificación global” (p. 75).

“Las organizaciones tienden a perpetuar el statu quo que ha producido resultados en su gestión operativa, pero corriendo el riesgo de quedar relegadas en su competitividad. Se

constituye así un bloqueo perceptivo que impide ver lo obvio y verlo a tiempo.” (Prada, 2004, p. 33)

Actualmente, existen numerosas propuestas para afrontar la necesidad del cambio organizacional por temas fundamentales que reclaman la atención en este campo, como la globalización, competitividad, administración de la calidad total, equipos autodirigidos, organizaciones inteligentes, administración estratégica, valores, liderazgo, servicio al cliente, capital intelectual, capital emocional, conciencia planetaria, etc. Algunos de estos temas se orientan más a impulsar la competencia y el mejoramiento del desempeño, a compartir recursos cada vez más escasos y ayudar así a las compañías a sobrevivir en sus mercados.

En los últimos años se ha hecho mas evidente que las barreras de las políticas proteccionistas han ido desapareciendo y la competencia aumenta de forma acelerada por las vías de la comunicación abierta, o por la vía de la integración económica y la conformación de bloques de mercado como el TLC lo cual no puede ser afrontado desde la rigidez de una organización piramidal jerárquica. Es necesario poner en marcha diversos proyectos de cambio en forma simultánea para dinamizar la empresa por la creciente competencia en los mercados mundiales.

El cambio en las culturas organizacionales tiene ciertas dificultades.

Para Senge (2000): las culturas son altamente resistentes al cambio. Por esto es que un alto porcentaje de los procesos de cambio suelen ser fracasos, porque la cultura es todo aquello con lo que las personas de la organización ya se identifican, aquello a lo que ya se acostumbraron, la forma como conciben la misión de su organización (p. 33).

Figuroa (2004) señala que: cualquier cambio profundo requiere una recomposición de hábitos arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta. El aprendizaje emocional

requiere, además, un cambio en el plano neurológico: Debilitar la costumbre existente y, a la vez, remplazarla por otra mejor y es la vida cotidiana el escenario para dicho aprendizaje (p. 117).

Con todo esto, se refiere específicamente a la inteligencia emocional que es la manera de controlar las emociones.

A pesar de la resistencia, hoy en día, las culturas deben estar preparadas para el cambio, el mundo se mueve a grandes velocidades, mas rápido de lo que las culturas pueden estar preparadas, por esta razón los gerentes deben influir en la cultura para que estén siempre abiertas al cambio o por el contrario, su competitividad bajaría. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) señalan que: en el clima organizacional es indispensable la apertura mental de las personas que trabajan en la organización o que de alguna manera están vinculadas a ella. Solo las personas cambian y adaptan sus habilidades, conductas y relaciones en el trabajo real que desempeñan, nadie puede tomar la responsabilidad del cambio de otra persona.

Para unos, el cambio puede constituir una amenaza de perder su empleo, para otros puede ser una oportunidad de ascenso o de ver aplicada una vieja propuesta suya para el mejoramiento de un proceso a él encomendado. Por tanto, el modelo organizacional inicialmente definido debe ser susceptible de adaptaciones y ajustes para que cada persona vinculada a la organización sepa porqué su desempeño, su actitud y su cambio son importantes para el propósito de toda la organización.

Siliceo (1999) afirman que: ante la incertidumbre que entraña siempre el cambio, y ante el compromiso de nuestra generación por concretizar una nueva civilización, recordamos a Charles Darwin para quién no son las especies más fuertes son las que sobreviven, sino las que mejor se adaptan al cambio.

Serna (2001): resalta la importancia de los climas organizacionales innovadores donde la organización capacite activamente a sus miembros para que se mantengan actualizados. Ofrecen una alta seguridad en el trabajo para que los empleados no teman ser despedidos por cometer errores y alientan a los individuos para que se conviertan en voceros del cambio. Los líderes de las innovaciones en las organizaciones tienen características personales en común: Son extremadamente seguros de sí mismos, son persistentes, enérgicos, y muestran una tendencia a correr riesgos. Los innovadores también muestran características asociadas con el liderazgo apuntando hacia las transformaciones, tienen trabajos que proporcionan una considerable importancia en la toma de decisiones. (p. 48).

“La innovación parte de la fuerza laboral y como esta es gestionada y organizada es la fuente de ventaja competitiva que mas fuertemente esta creciendo” (Cerasale, 2004, p.21).

Sin embargo, el trabajo de por vida es cosa del pasado, pocos trabajadores tienen un horizonte en sus carreras de mas de cinco años en una misma empresa.

Cerasale (2004) afirma que: la información importante esta en las cabezas de los empleados en forma de conocimiento. Los trabajadores con este tipo de conocimientos son cada vez mas escasos y están dispuestos a cambiar de empresa sino viven un clima organizacional de buen trato, por eso las empresas se encuentran en guerra de atraer talentos y un aspecto positivo que atrae, es un buen clima organizacional (p.2).

Los conflictos personales, muchas veces inevitables, entre los miembros de una organización, el egocentrismo, la competencia interna, la falta de comunicación positiva, la desarmonía, la falta de unificación, la falta de compromiso, la resistencia al cambio, la heterogeneidad de las distintas visiones y valores subyacentes, existen en todo tipo de

organizaciones, el problema es cuando se vuelve crónico lo cual indica la ausencia de una cultura autentica.

Nickson (2005) dice que: cuando se crean proyectos que llevan a catástrofes por la falta de competitividad en el mercado, en un gran número de casos se debe a la falta de establecer una autentica cultura corporativa abierta, flexible y cooperativa, donde la información es compartida por todos y donde los problemas son percibidos como retos; tienen un impacto significativo en el afrontamiento de las adversidades y puede crear las condiciones necesarias para superarlas (p. 7).

Un aspecto importante para la creación de una buena cultura organizacional es según Herencia (2003): la comunicación interna, que se define como la transmisión de información y de entendimiento, mediante símbolos verbales y no verbales. Hay tres tipos de comunicación: Descendente que se refiere a políticas e instrucciones de los directivos, ascendente que se utiliza para realizar sugerencias o reclamos por parte de los empleados y horizontal que es necesaria para la coordinación de funciones. La comunicación horizontal se ha relacionado con la satisfacción de las necesidades socio-emocionales de los profesionales y la comunicación descendente se ha vinculado con la valoración que realiza el sujeto acerca de su autonomía dentro de la organización, siendo estos dos factores los predictores más adecuados de la ambigüedad de rol..

“Para crear y mantener el éxito en el futuro de una organización, es necesario que sea más navegante que estratega, que establezca redes de contacto en lugar de actuar jerárquicamente, por lo tanto, una organización debe vivir un clima que sea flexible y no rígido” (Ribeiro, 1997, p. 17)

En palabras de Sama (2000): “agradeciendo por la alegría de vivir tranquilamente, no hay que olvidar el desastre ni siquiera en tiempos de paz”. Un antiguo dicho dice: “El

mejor momento para reparar un tejado es cuando el tiempo está estable y brilla el sol” (p. 387).

Todas las citas anteriores hacen referencia que para sobrevivir hay que prever el futuro, pero ese futuro entraña cambios inéditos, desconocidos y en el aquí y ahora.

Algunas organizaciones que buscan sobrevivir en el futuro, crean un clima donde son comunes las trampas.

Figueroa (2004) menciona que las organizaciones en sí son lugares que muchas veces decepcionan por su propia naturaleza, donde no es posible cumplir las promesas, simplemente se olvidan en medio del caos. Muchas veces incluso no se puede evitar hacer trampas para crear mercados, para atraer clientes, tranquilizar a los socios y moldear las percepciones que el mundo tiene de la empresa, muchas veces presentan falta de preparación en relaciones humanas y fracaso en la autorregulación (p 110-111).

Existe una postura que afirma que para la competitividad sin trampas hay un factor en el clima organizacional que puede superar el intelecto de los empleados. Goleman (1996) dice que: la aptitud emocional es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente. Lo decisivo es saber manejarse a sí mismo, llevarse bien con los demás, de tal modo que se pueda trabajar en equipo por una meta en común. Las aptitudes emocionales son dos veces más importantes que el intelecto puro y la pericia como contribución a la excelencia, y esto se mantiene en todos los trabajos y en todo tipo de organizaciones.

Así se demuestra que el estado emocional de los trabajadores y su satisfacción llevan a la organización a ser más competitiva, lo cual es importante hoy en día a nivel mundial.

Kramer y Porter (2003) mencionan: las reglas, los incentivos y las normas que rigen la competencia en un país o una región que ejercen una influencia fundamental en la

productividad. Las políticas que fomentan la diversión, protegen la propiedad intelectual, abren los mercados locales al comercio, desarticulan o evitan la formación de carteles o monopolios y reducen la corrupción contribuyen a que un lugar sea más atractivo para hacer negocios (p.10)

La competitividad actual depende de la productividad con la que las empresas son capaces de utilizar la mano de obra, el capital y los recursos naturales para producir bienes o servicios de alta calidad. La productividad depende de contar con empleados formados, seguros, sanos decentemente alojados y motivados por un sentido de oportunidad.

Kramer y Porter (2003) señalan que: mientras el contexto competitivo siempre ha sido importante para la estrategia. La disponibilidad de empleados capacitados y motivados, la eficiencia de las infraestructuras locales, incluyendo carreteras y telecomunicaciones, el tamaño y la sofisticación del mercado local y el alcance de las normativas gubernamentales son, todas ellas, variables contextuales que siempre han influido en la capacidad de las organizaciones para competir. Sin embargo, el contexto competitivo ha crecido en importancia cuando la base de la competencia se desplaza en la búsqueda de inputs baratos a una productividad superior. Por una parte la moderna competencia basada en el conocimiento y en la tecnología depende cada vez más de las capacidades de los trabajadores (p. 9).

Kramer y Porter (2003) dicen que: así mismo el contexto competitivo de una empresa está constituido por cuatro elementos interrelacionados del entorno empresarial local que configuran la posible productividad: Las condiciones de los factores o los inputs disponibles de producción; las condiciones de la demanda; el contexto de la estrategia y la competencia, y los sectores relacionados y complementarios. La debilidad en

cualquiera de los elementos de este contexto puede erosionar la competitividad de un país o región como lugar de ubicación de una empresa (p.10)

El clima organizacional es un determinante clave de la competitividad, la cual se refiere a la capacidad de una organización, equipo o persona para aventajar a otros en la producción de bienes o servicios que satisfagan plenamente las demandas de los clientes, se trata de ser mejor, es decir, satisfacer más plena e integralmente al cliente, con una alta productividad. Una empresa productiva no es necesariamente competitiva. Pero una empresa competitiva sí debe ser productiva. Esto significa que altos niveles de productividad, con los cuales no se logran ventajas comparativas en relación con los competidores y con los clientes, no hacen competitiva una organización.

Para Stein (2004): un funcionario y experto en competitividad hacía una distinción de interés. Definía una ventaja comparativa como aquella habilidad, recurso, atributo, conocimiento, etc. que dispone una organización y de los que carecen sus competidores, o disposición en menor medida, y que hacen posibles unos rendimientos superiores. La explotación apropiada y exitosa de una ventaja comparativa se constituye en una ventaja competitiva. Solo la gestión productiva de las ventajas comparativas conduce a la competitividad (p.66).

Un determinante fundamental de la competitividad de una organización, según Toro (2001) es: la productividad y la competitividad de todas sus empresas, grandes medianas y pequeñas. El clima organizacional también aporta a la productividad y competitividad de una organización porque los verdaderos agentes productivos son las personas que se encuentran inmersos en el clima y donde su desempeño depende en gran medida de este, el clima organizacional tiene la capacidad de promover y estimular el desempeño y la



productividad de las personas. Las personas provocan la competitividad y la productividad de las organizaciones gracias a su capacidad para utilizar recursos de manera inteligente.

Una empresa con muchos recursos mal utilizados no puede ser productiva. En cambio recursos escasos y aún inapropiados pueden rendir buenos frutos en manos de personas hábiles creativas y orientadas al éxito.

Según Toro (2001): para que los valores que conforman parte del clima organizacional sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la organización, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad de servicio, en clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo y en la amistad que genera el compañerismo. Con todos o buena parte de estos aspectos, la gente cambia de actitud y de conducta, no se deja llevar por la rutina cuando se trabaja con valores. El trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal.

Rivadeneira (1994) dice que: para reforzar la cultura organizacional, la alta gerencia debe establecer estrategias para darle rumbo a la organización y crear una serie de disposiciones que marquen el comportamiento de los colaboradores de la institución. La alta gerencia debe buscar un mejoramiento constante para generar motivación y compromiso ya que los factores como los valores que ayudan al comportamiento de la organización como un ente definido, creencias, tradiciones y mitos que refuerzan y orientan el desempeño de los colaboradores, normas que controlan las actividades para mantenerlas en la línea que se desea tener, son susceptibles de cambio.

Yarce (2000) dice que: si la gente logra el cambio de actitud y de conducta, dejando a un lado la rutina, se genera una poderosa fuente de realización personal, pero para lograrlo hay que invertir en capacitación y formación, hay que trabajar con intangibles, con una “materia prima” y que, en cierta manera, hay que inventar el método, crearlo a partir de la gente misma, en forma participativa y sinérgica “gente con valores” no significa “buenas personas” sino personas buenas, que quieren ser las mejores en su tarea y hacer de su empresas la mejor, la mas competitiva, la de mejor clima de trabajo, la de mas alta satisfacción por trabajar en ella, procurando ofrecer el más alto rendimiento (pp 45-46).

Ichak (1989) afirma que: es importante brindar motivación extrínseca mediante reconocimiento de las actividades bien realizadas, pero sobre todo se debe generar un ambiente en donde la motivación intrínseca haga que los colaboradores se desempeñen buscando su autorrealización y la satisfacción de conseguir logros importantes en su trabajo. Si se establece un clima agradable se tendrá un alto grado de motivación y por lo tanto una mejor actuación individual y grupal por parte de los colaboradores de la organización (p.39).

Desantnick (1989) dice que: toda empresa debe analizar y reevaluar sus relaciones con dos grupos cruciales: sus clientes internos (empleados) y sus clientes externos (quienes adquieren sus bienes o servicios). Ambos son fundamentales e inseparables. Esta medida preventiva de no ser tomada a tiempo, podrá conducir cuesta abajo a la empresa haciendo disminuir sus ventas, sus utilidades y su participación en el mercado en forma irreversible. Así mismo es fundamental el servicio ya que es una nueva norma que sirve para medir el desempeño de una organización. No se trata de una ventaja competitiva, se trata de la ventaja competitiva.

Folledo (1997) menciona: la importancia de considerar todas las partes involucradas en las organizaciones para poder evaluarlas y manejarlas como un ente coherente, y poder llegar a tener un sistema de calidad total, que consiste en satisfacer simultáneamente a todos los interesados: Accionistas, clientes, funcionarios (ejecutivos y no ejecutivos) y la sociedad. Este modelo está basado en el estado de desarrollo de la empresa; considera el comportamiento, desde un enfoque psicológico, que incluye las necesidades y motivadores, tanto de la alta administración como de los colaboradores. El modelo sugiere diferentes comportamientos y actitudes por parte de la administración y busca también mejorar el ambiente haciendo énfasis en un plan de motivación intrínseca para los colaboradores (p. 12).

Según Kenneth y Tymon (1997): para poder contar con un sistema de calidad óptimo, es necesario considerar el aspecto de motivación intrínseca de los trabajadores de manera que el sistema pueda funcionar automáticamente sin necesidad de control externo sino más bien de autoevaluación del desempeño. Básicamente la motivación intrínseca esta basada en el reconocimiento de los logros que una persona puede alcanzar al realizar su trabajo de una manera adecuada. Esto lleva a las personas a tener experiencias que le sirven para motivarse, excitarse, involucrarse en el sistema, comprometerse y energizarse en su trabajo. Estos logros ayudan a las personas a enfocarse en su trabajo y a desarrollarlo adecuadamente (p. 11).

Churchill y Lewis (1993) mencionan que: las personas que están intrínsecamente motivadas a realizar un trabajo de calidad y que este factor constituye la clave del éxito para lograr un sistema de aseguramiento que garantice la obtención de la calidad. Por lo tanto es importante preservar el grado de motivación con el que nace la gente.

Thomas y Tymon (1993) afirman que: un modelo integral para desarrollar la motivación intrínseca de los colaboradores considera cuatro factores psicológicos para entregar reconocimiento y orgullo por el trabajo bien desempeñado: Libertad para escoger, competencia, sentido de importancia y progreso. Cada uno de estos factores es influido por actitudes y comportamientos que se denominan aspectos clave a desarrollar, que representan los asuntos más importantes sobre los que se debe trabajar. Para estimular, mejorar o reforzar estos aspectos se pueden hacer varias acciones gerenciales, que se describen en el análisis de cada factor de éxito.

## CONCLUSIONES

A partir de las teorías y posturas de los diferentes autores respecto al clima organizacional, competitividad e influencia del clima en la competitividad se puede concluir que los espacios y estructuras físicas de las organizaciones son importantes pero no son los únicos factores del clima organizacional que influyen en la competitividad de una organización. Los espacios permiten el mejor desempeño de los empleados porque se encuentran en condiciones laborales adecuadas, lo cual evita problemas de salud y reduce estrés.

Otro factor importante del clima organizacional que afecta el desempeño de los empleados es la comunicación. Una adecuada comunicación va a permitir que haya un clima armonioso. La buena comunicación evita confusiones e inconvenientes a la hora de hacer tareas o de plantear juicios, además de evitar “chismes organizacionales”. La comunicación asertiva permite que las personas resuelvan conflictos sin necesidad de intermediarios y así los empleados puedan dedicar mayor tiempo al centro productivo de la organización y no a solucionar problemas personales o laborales que no ameriten pérdida de tiempo ni de atención.

La comunicación franca es importante para la motivación intrínseca. Debe haber un dialogo abierto entre los directivos y los colaboradores para fijar metas adecuadas y realizables y también para establecer los premios e incentivos que más interesen a los trabajadores.

Cuando el clima es agradable para los empleados, estos buscan nuevas maneras para trabajar haciéndose mas innovadores y creativos, lo cual se ve reflejado en mayor calidad y mas herramientas para ser competitivos.

Las innovaciones permiten el cambio. Todo clima organizacional que busque la competitividad de su organización, debe instaurar un ambiente donde los cambios no sean percibidos como amenazas sino como oportunidades de mejora. Los climas organizacionales donde los empleados están en constante aprendizaje gracias a las gestiones de la alta gerencia, muestran menos resistencia al cambio que otros climas organizacionales.

La alta gerencia influye en las motivaciones extrínsecas de los empleados, por medio de reconocimientos, lo que hace que los trabajadores trabajen mucho mejor en los productos por el clima de reconocimiento que se vive.

Cuando los empleados de las organizaciones aceptan el cambio porque el clima en el que se desenvuelven laboralmente los ha enseñado a ser asequibles al cambio y por lo tanto lo toman como algo normal, permiten que la empresa se adapte más fácil al mundo globalizado de constantes modificaciones, creaciones e innovaciones.

Un buen clima organizacional atrae personal capacitado que sea innovador.

Por otra parte, los climas donde se vive la cooperación, permiten que los empleados establezcan lazos más fuertes y más seguros; y por lo tanto sientan mayor bienestar.

Además la cooperación permite en la competitividad es importante ya que “dos cabezas piensan mejor que una”, lo cual se traduce en mayor eficiencia y eficacia.

La cooperación permite que se trabaje en un clima de respeto entre los empleados y jefes.

Muchas veces cuando una organización fracasa se debe a un mal clima organizacional en cuanto al inadecuado manejo de la información, falta de motivación, escaso respeto, ausencia de personal con ideas innovadoras o falta de cooperación.

Es importante desarrollar programas que afecten la parte humana de las organizaciones ya que estas están hechas y manejadas por personas que interactúan; todas las actitudes repercuten sobre el desempeño global de la organización. En todas las empresas de éxito y que trabajan con calidad, se percibe una cultura organizacional fuerte que marca el desempeño de los colaboradores y también un clima agradable en el que se desempeñan las actividades de forma coordinada y amigable. Se ha comprobado que la productividad se incrementa notablemente al implantar este tipo de programas.

Referencias

- Blanchet, A. & Trognon, A. (1996). *La psicología de los grupos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Blanco, R. (2001). *Pensamiento administrativo*. Caracas: FACES/UCV
- Bolívar, A. (1998) *La evaluación de valores y actitudes*. Madrid: Grupo ANAYA S.A.
- Calderón, G., Murillo, M. & Torres, Y. (2003) Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. 109-137.
- Cerasale, M. (2004) Los nuevos modelos de los negocios. *Leader Summaries*. 1-7.
- Chiavenato, I. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana. S.A.
- Christensen, C. (2003) El líder fuerte. *Harvard Deusto: marketing y ventas*, No. 58, 72-79.
- Churchill, N. & Lewis V.(1993) The five Stage of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61, No. 3, 16-26.
- Daft, R. & Steers, R. (1992) *Organizaciones*. México: Limusa.
- Dampa, C. (1990) *Liderazgo Industrial*. Bogotá: Limusa.
- De Faria, F. (1999) *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. Ciudad De México: Limusa.
- Desatnick, R (1989) *Como conservar su clientela el secreto del servicio*. Bogotá: Legis.
- Dierssen, T., Martínez, E., & Robles, M. (2005) Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gac Sanit*, vol.19, no.2, 127-134.
- Drucker, P. (1999) *Los Desafíos De La Gerencia Para El Siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Etkin, J. (1996) *La Empresa Competitiva grandeza y decadencia*. Bogotá: McGrawHill



- Fay, D. (2004) Proactive climate in a post-reorganization setting: when staff compensate managers' weakness. *European Journal of work and organizational psychology*. No. 13, Vol 2, 241-267.
- Figueroa, M. (2004) Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI. *CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social*, año 4, N° 8, segundo semestre, 104-124.
- Folledo, M. (1997) *Gestão da Qualidade Total*. Brasil: Sao Paulo.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994) *Las organizaciones*. (Wilminaton) EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Goncalves, A.P., (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. 1-10.
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Buenos Aires.
- Herencia, J. (2003) Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Leva Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, Vol. 8 No. 1, 24-36
- Huete, L. (1995) *Hacia Un Nuevo Paradigma De Gestión*. Barcelona: Mcgraw-Hill De Management.
- Ichak, A. (1989) *Corporate Lifecycles*. Sydney: Prentice Hall.
- Jackson, H. (1998) *Logrando la ventaja competitiva*. Bogotá: Prentice Hall Hispanoamericano.
- Jacobs, D. (1992) *Como hacer que su empresa sea competitiva*. Madrid: Díaz de Santos, SA.
- Kenneth, W., Tymon, W. (1997) Bridging the Motivation Gap in Total Quality. *QMJ 97 4*, No. 2, 9-15.

- Porter, M. & Kramer, M. (2003) Filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*. No 112, 9-12
- Lozano, S Valdenebro, C., (2000) Influencia del clima organizacional en el comportamiento cooperativo-competitivo, después de establecer una estrategia de cambio. Tesis de grado profesional. Universidad de La Sabana. Chía.
- Lynch, P., Manso, J., & Sepúlveda, F. (1999). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación. Clima organizacional*. Chile: Universidad de Concepción.
- Marín, J. (1999) El clima organizacional: una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. *Decisión Administrativa* No 2, 19-24
- Maturana, H., Nisis, S. (1995). *Formación Humana y Capacitación*. Santiago de Chile: UNICEF/Dolmen,
- Mellado, C. (2005) Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Optica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial. *Razón y Palabra*. No. 47, 2-8.
- Michalf, W., Powers, W., Scout, F. y (1985) *La comunicación interpersonal como necesidad*. Madrid: Narcea S.A.
- Nickson, D. (2005) La gestión de proyectos catastróficos. *Leader Summaries*. 1-8.
- Ochoa, R. & Toro, A. (2004) Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Creando*. 2-6
- Parnell, J. (1998). Improving the fit between organizations and employees. *Questia*, Vol 63, 1-3.
- Piaget, J. (1975). *Seis estudios de psicología*. Barcelona: Seix Barral.
- Portela, D. (2001) *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en la Empresa de Transporte de*

- Encomiendas de la ciudad de Bogotá*. Tesis de grado profesional. Universidad de La Sabana, Chía.
- Prada, R. (2004) La gestión de las habilidades creativas en las organizaciones. *Harvard Deusto: bussines review*, No.123, 72-79.
- Ribeiro, L. (1997). *El Éxito Empresarial*. España: Urano.Barcelona.
- Rivadeneira, M. (1999) Modelo de evaluación y mejoramiento del clima organizacional. *Consultoría*. No.2, 1-15.
- Robbins, S. (1998) *La Administración En El Mundo De Hoy*. México: Prentice Hall.
- Sama, S. (2000). *Norigoto Shu*. Brasil: Sao Paulo.
- Senge, P. (2000) *La Danza Del Cambio*. Bogotá: Norma.
- Serna, C (2001) *Gestión de cambio organizacional*. Tesis de grado profesional. Universidad de La Sabana, Chía.
- Siliceo, A. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva*. México: MacGraw-Hill.
- Stein, G. (2004) Las personas son el motor de cambio más poderosos y el más flexible por lo que acertar en el modo de dirigirlas constituirá el fundamento de la ventaja competitiva sostenible que toda empresa desea. *Harvard Deusto Business Review* No. 126, 62-66.
- Thomas K., Tymon W. (1993) *Empowerment Inventory*. New York: Tuxedo.
- Toro Á. (2001) *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Varela, R. (1999) *Innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali: ICESI.
- Yarce, J. (2000) *Los valores una ventaja competitiva*. Brasil: Liderazgo.

