

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UN FACTOR CLAVE PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Autores: Luz Mary Orozco Garcia¹ – Lina María Arroyo Burbano² – David Garcia Ocampo³

Resumen:

El objetivo del presente documento es abordar la incidencia que tiene el clima organizacional (CO) en el crecimiento y la productividad de las organizaciones. Se recurre a una revisión bibliografía de documentos; artículos científicos y académicos de bases de datos como Scielo, Scindirect, Scopus, Elsevier, entre otras, usando como palabras clave: clima organizacional, productividad y evaluación del CO. El CO está presente en todas las organizaciones, sin importar su naturaleza económica o social, a través de factores que son percibidos de manera distinta por los colaboradores, los cuales configuran el contexto donde se desarrolla la actividad productiva. Un CO gratificante favorece la productividad dado que permite colaboradores motivados y comprometido, los cuales están dispuestos a colocar a disposición su capacidades, conocimientos y experiencia. Por el contrario, un CO negativo o conflictivo conlleva a problemas como los retiros o desvinculación del personal que inciden en suspender o reducir el ritmo de las actividades productivas.

Palabras Claves. Clima organizacional, productividad, desempeño, evaluación.

Abstract:

The objective of this document is to address the impact that the organizational climate (CO) has on the growth and productivity of organizations. A bibliography review of documents is used; scientific and academic articles from databases such as Scielo, Scindirect, Scopus, Elsevier, among others, using as keywords: organizational climate, productivity and evaluation of CO. The CO is present in all organizations, regardless of their economic or social nature, through factors that are perceived differently by employees, which shape the context where productive activity takes place. A rewarding CO favors productivity because it allows motivated and committed employees, which are located at the disposal of their abilities, knowledge and experience. On the contrary, a negative or conflicting CO entails problems such as the withdrawals or disengagement of personnel that have an effect on suspending or reducing the pace of productive activities.

Key Words: Organizational Climate, Productivity, Performance, Evaluation

¹ Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Santiago de Cali

² Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Santiago de Cali

³ Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Santiago de Cali

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (CO) está presente en todo tipo de organizaciones ya sean de carácter social o empresarial, la interacción entre personas con su entorno inmediato lleva a que se configure un ambiente que varía en el tiempo y en relación con la dinámica de forma en que se interrelacionan (García, Murillo 2014)

(Sala, 2017). Por lo tanto, el CO incide en el desempeño productivo de los distintos cargos que hacen parte de estructura organizacional, de las áreas y departamentos, lo que lleva a incidir en el desempeño de la empresa o institución (Vásquez, 2017). Considerando lo anterior, para este artículo se investiga el estudiar cual es la relación del CO y la productividad.

El estudio del clima organizacional se desprende de la escuela de las humanidades que se da dentro de la administración, donde nacen en gran medida con los estudios de Elton Mayo, en la década de los años 30 del siglo XX, respecto a la construcción del concepto de CO los antecedentes se remiten a los autores Lewin, Lippit y White (1939) quienes realizaron una primera conceptualización donde incluyeron seis (6) dimensiones que dan cuenta del clima social, siendo estas la conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo (Cardona y Renato, 2014). Posteriormente en la década de los años 60 se procedió a profundizarse su estudio y ganar visibilidad, especialmente por los estudios de la psicología industrial u organizacional realizados por Gellerman, según lo documenta García (2009).

El interés de su estudio radica en el principio fundamental de qué ser humano está inmerso en un ambiente y esto incide en su comportamiento, motivación y demás aspectos que guardan relación con las actitudes. Para Gellerman (1960) el CO está vinculado a los conceptos y teorías de la sociología, en particular porque se considera que el hombre tiene una función social vinculada a su trabajo y la participación en comunidad que le permite el mismo. En el ambiente de trabajo de igual manera se construyen relaciones de jerarquía lo cual incide en cómo se identifican, comprometen e interactúan los empleados y los jefes.

Según Schneider, Erar, Mace (2013) el clima organizacional está relacionado con la manera en cómo los individuos perciben los factores que integran su entorno laboral, valorando aspectos como la remuneración, la distribución de funciones, la autoridad investida, la comunicación, el puesto de trabajo, son elementos que hacen parte de este clima y varían de una a otro, los cuales en gran medida son gestionados por las áreas de gestión humana. Aspectos que son percibidos por los distintos miembros de la organización en todos sus niveles, aunque algunos de los elementos emergen de la estructura y planeación formal, otros se han configurado dentro de la dinámica informal que está presente de una u otra manera (Segrero, 2017).

El CO está relacionado con la manera en cómo los individuos perciben los factores que integran su entorno laboral (Rodríguez, Álvarez y Sossa, 2010). La remuneración, la distribución de funciones, la autoridad investida, la comunicación y el puesto de trabajo, son elementos que hacen parte de este clima y varían de uno a otro. Dichos elementos como el diseño de cargos, motivación, remuneración, capacitación, formación, entre otros, son aspectos direccionados por el área de gestión humana, sin embargo, aspectos

como la resolución de conflictos, comunicación y liderazgo son temas que se configuran mediante la interacción de los colaboradores, lo que dificulta su control y gestión. Por lo tanto, el CO varía de una organización a otra, existiendo dimensiones que pueden afectar de forma negativa el entorno o por el contrario generar ventajas laborales que incidan en el mercado de forma satisfactoria. Para desarrollar algún plan de intervención es necesario conocer la situación actual, diagnosticar el clima organizacional y con base en él, formular acciones para cada factor específico sensible de mejora.

El clima organizacional incide en distintas dimensiones de la organización como la motivación del personal, el compromiso frente a planes y proyectos generales que conduzcan al crecimiento y desarrollo corporativo, así mismo, incidirá en el desempeño productivo de los distintos cargos, áreas y en general de la organización. Lo anterior demuestra que el CO debe ser una prioridad en la gestión y planificación de las empresas, sin embargo, en la práctica no siempre se cumple dicha premisa, dada la dificultad que se tiene gestionarlo como un elemento único, por su propia naturaleza el CO tiene un comportamiento que depende de la interacción de distintas variables que se modifican a través del tiempo (Bustamante, Grado y Lupo, 2015).

Considerando que el CO influye en la convivencia de los colaboradores se deduce que también incide en el desempeño laboral, en la ejecución del cargo, en la productividad, motivación y compromiso frente a los desafíos laborales (Rodríguez, Álvarez y Sossa, 2010). Por ende, la gerencia y dirección de las organizaciones deben ser garantes que el CO no se deteriore verificando que los factores que lo integran resulten gratificantes para sus colaboradores y si se presenta alguna inconformidad se debe tener un plan de mejora.

Dependiendo de la organización y de la actividad económica, la estructura e incluso el entorno de gerencia deberá dar prioridad a ciertos temas, ya sean las particularidades del momento, donde la motivación es necesaria como es la base para lograr el trabajo en equipo, el compromiso frente a metas institucionales, así como a problemas de rotación de personal, retiros o baja productividad.

El objetivo trazado en el presente artículo es abordar la incidencia que tiene el clima organizacional (CO) en el crecimiento y la productividad de las organizaciones. Para esto se describe como se ha definido el CO y que variables o factores le integran, posterior se hace una reflexión sobre los mecanismos que tiene la gerencia o dirección de una organización para fortalecer dichos factores, por último, investigar el impacto que se genera cuando se tiene un CO gratificante y/o conflictivo tanto en desarrollo organizacional y en la productividad.

Considerando el alcance que tiene el CO en las distintas organizaciones se planteó como pregunta problema: ¿Cuál es la incidencia del Clima Organizacional en la productividad de las organizaciones?

Para el desarrollo de este artículo se utilizó la revisión documental que consiste en identificar y analizar documentos que han abordado con rigurosidad una temática particular (Méndez, 2015), por ende, se consultaron fuentes secundarias de datos. A través de la información de artículos científicos y académicos de bases de datos como Scielo, Scindirect, Scopus, Elsevier, entre otras. En los parámetros de búsqueda se eligieron artículos publicados entre 2013 a 2018, que incluyeron palabras clave como: clima organizacional, desarrollo organización y productividad.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Organización y Estructuración de Datos

El clima organizacional (CO) está presente en todo tipo de organizaciones, tanto aquellas que tienen vocación social como económica, dicho clima se configura con la interacción de distintas variables y factores que son percibidos de manera diferente por los miembros de cada organización (Rodríguez y Herrera, 2016).

La definición del clima organizacional (CO) se analiza desde distintos puntos de vista, dejando entrever que su configuración agrupa factores tangibles e intangibles, sin embargo, lo relevante es la percepción que tienen las personas sobre un factor, esto es sustancial porque lo que para uno puede ser motivante para otros no lo es en igual proporción (Segredo, 2016) (Lapo y Bustamante, 2018).

Considerando lo anterior, el CO se define como la percepción que tiene el trabajador de los distintos factores y elementos que configuran su entorno de trabajo más próximo, según la forma como interactúa con el mismo. (Serrano y Portanlaza, 2014), (Segredo, 2016), (Lapo y Bustamante, 2018). La percepción se ve condicionada o influenciada por estado psicológico y por ende influye en las actitudes, las cuales agrupan el comportamiento, los conocimientos y la parte afectiva, esto último quiere decir que involucra la forma como se comporta, la motivación que expresa y la forma como define a la organización misma (Serrano y Portanlaza, 2014).

El CO determina la forma en que sus integrantes perciben de manera directa o indirecta, el ambiente en que trabajan y es factor clave de su rendimiento, nivel de productividad, sentimientos de logro y satisfacción en general (Serrano y Portanlaza, 2014). Donde está unido a la cultura de la organización, por tanto, hace parte de los rasgos distintivos de ésta y permite su diferenciación en relación con las demás empresas, incluso, dentro de la misma organización, entre una sección y otra (Lapo y Bustamante, 2018). Es así como el clima, las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente, dinámico por naturaleza (Segredo, 2016).

En todos los casos el CO, aporta al desempeño de la organización y de las personas vinculadas. Por tal razón, ha surgido el interés en conocer el clima organizacional para determinar que falencias se encuentran y a partir de las mismas establecer estrategias para mejorar ya sea una variable o factor, o situaciones que afecten a más de uno (Cardona y Zambrano, 2014). Aunque la percepción pueda ser subjetiva resulta relevante porque termina incidiendo en la motivación de cada colaborador, es decir incide en su actitud frente a su trabajo y el lugar donde labora, lo que afecta su comportamiento, pensamiento, emociones y sentimientos. Cuando existe un detrimento en las condiciones de trabajo existe la posibilidad que el trabajo se retire del mismo, o reduzca su productividad y en los casos más graves pueden llegarse a verse afectada su salud física y mental por estrés o riesgos psicosociales. Por el contrario, cuando el clima organizacional resulta gratificante el empleado se verá motivado y su actitud se modificará incidiendo en la productividad y desempeño de cada cargo y de las distintas áreas (Segredo, 2011).

El CO está ligado a aspectos internos de la organización como la estructura organizacional, por lo cual es importante que la empresa disponga de una división clara de las funciones y responsabilidades. Así mismo, una estructura organizacional incidirá en las jerarquías y procesos de comunicación. Las empresas deben definir una estructura donde se distribuyan bien las funciones, pero además se de claridad sobre la jerarquía, al mismo tiempo que mejore la comunicación de empleados y directivos. Entre los factores objetivos del clima organizacional se agrupan aquellos que son tangibles como la infraestructura, salario, dotación, etc. Entre los componentes o aspectos objetivos se consideran: condiciones físicas y preventivas del lugar de trabajo, remuneración/salario, diseño de puestos de trabajo.

De Acuerdo con Bernal, Pedraza y, Sánchez (2015) en el diseño de estrategias de mejora existen aspectos que se deben abordar desde una visión sistémica como es el caso de la comunicación, la cual tiene una naturaleza multidireccional, implica cierta informalidad, aspectos que no siempre son controlables por las directivas y responsables de áreas. Algunas mejoras sobre factores del clima organizacional, como salario e infraestructura, implican un alto costo económico y eso hace que resulte difícil.

El clima organizacional incide en el desempeño de la organización en temas como la rotación del personal, en el ausentismo, en el conflicto que se pueda presentar entre colaboradores y en sí el desempeño de cada uno de los diferentes cargos (Vásquez, 2017). Un clima organizacional negativo incide en la mayor rotación del personal, mayor ausentismo, conflictos entre colaboradores, así mismo bajo desempeño de los diferentes cargos y áreas, por el contrario, un clima positivo lleva a mejorar tanto la rotación, el compromiso frente a planes y proyectos, menos conflictos y más alto desempeño (Rivera, Hernández, Forfiony, Bonilla y Rozo, 2018).

Una de las incidencias del clima organizacional se da sobre la productividad, entendida esta como la capacidad de producir, elaborar o gestionar recursos, con una finalidad específica. En el contexto empresarial, la productividad se puede medir en cantidad de productos elaborados, costos incurridos, tiempo usados, o recursos involucrados (Méndez y Gómez, 2017) (Fontalvo, 2014). Medir la productividad es un tema complejo dado que se puede hacer en términos cuantitativos enfocados en medir la eficiencia, buscando aumentar la cantidad producida a menos costos y con menor uso de tiempo, sin embargo, se recomienda que no sea la única, dado que se puede considerar que producir en condiciones seguras para los empleados también es una manifestación de la productividad o minimizar el impacto ambiental (De la Hoz, Fontalvo y Morelos, 2014).

El objetivo de todas las empresas es ser productiva, generando una mayor producción que conlleve a un mayor ingreso económico a menores costos (Kato, 2019), esto es la base sobre la cual se estructuran estrategias para ser más productivos (Mejía, 2016).

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significativa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salida o productos) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos (Carro y González, 2012, p. 3).

Sin embargo, también se debe considerar que la productividad se debe medir desde un enfoque multifactorial, es decir se tenga en cuenta el impacto ambiental, la seguridad de los trabajadores, elementos que también aportan a generar valor para la organización (Hernández, 2013).

Considerando lo que implica la productividad, esta depende en gran medida del compromiso y esfuerzo de los colaboradores de la organización, los cuales se motivan a partir de la percepción que tengan de su entorno y los factores que integran el CO (Sala, García y Murillo, 2017). Si se quiere aumentar la producción es importante revisar elementos como la remuneración que tiene un impacto en la motivación, el diseño del cargo, la comunicación, preparación o formación para el cargo, elementos que hacen parte del CO (Vásquez, 2017).

No siempre es clara la relación entre el CO y la productividad, sin embargo, es importante reconocer que la empresa tiene una dimensión social y esta incide en la actitud del colaborador frente a los desafíos que se enfrentan en torno a la producción, por ejemplo, si se hace una renovación de equipos, o se implementan nuevos procesos, el éxito de estas iniciativas depende de sí existe compromiso y motivación, sino la hay existe una resistencia al cambio o simplemente los colaboradores optaran por desvincularse afectando así el día a día en la productividad (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015).

Si se garantiza un CO gratificante, se aporta a la generación de una cultura organizacional enfocada en el logro de objetivos compartidos, donde la productividad es uno de ellos (Salas, García y Murillo, 2017). Además, se podrá hacer frente a fenómenos que hacen a las empresas ineficientes en materia de producción como lo es la alta rotación de personal, los accidentes de trabajo, la falta de participación activa para lograr calidad en los procesos, entre otros (Maldonado, Pinzón y Marín, 2016).

El aporte del CO en las empresas es amplió aunque no siempre es visible, si es gratificante contribuye a la productividad de la empresa y del logro de objetivos corporativos, por el contrario, si es conflictivo el CO se convertirá en un problema que incidirá en la motivación del personal, su permanencia y desempeño. En los dos casos es necesario considerar que el CO depende en gran medida de la percepción del talento humano (Naranjo, Jiménez y Saenz, 2012). Se debe considerar si la percepción positiva o negativa es general u obedece a un caso aislado, sobre esta base se deberán enforzar medidas de mejoramiento que impulsen los factores que integran esta clase de clima. Considerando lo anterior, el CO debe ser incluido en las políticas y estrategias de desarrollo humano o gestión del talento humano, aunque no se puede modificar en su totalidad, si es posible modificar algunas condiciones que inciden en él (Cardona y Zambrano (2014).

Considerando las implicaciones que tiene el clima organizacional se ha considerar estudiarlo de tal manera que se pueda identificar estrategias para gestionarlo e incidir en aspectos como la productividad y el crecimiento progresivo de la organización según sus objetivos corporativos (Vásquez, 2017). Uno de los aspectos en que insiste la literatura sobre el clima organizacional es la necesidad de valorar o evaluarlo, considerando que este varia de una institución o empresa a otra, dado que las condiciones del entorno, la dinámica interna configura un clima único percibido de manera particular por los colaboradores. Al respecto, se ha definido que la valoración y/o evaluación depende en gran medida de la percepción del empleado, y en este sentido, hay una carga subjetiva, por ende, un diagnóstico no representa una valoración fidedigna de la realidad, sino que debe interpretarse como una aproximación, además el clima mismo por su naturaleza termina variando a través del tiempo conforme cambien las condiciones del entorno (Román y Pérez, 2018).

Cuando se aborda la valoración del clima organizacional se debe considerar que la calificación de cada variable que lo integre depende de la percepción del colaborador, esta se considera como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a

elementos que están en su entorno, en este caso del laboral (Fernández, Duran, Marceles, Yarzagaray, Valenzuela, Payares, Alvarino, Navarro, Charris y Ramírez, 2018). La valoración del clima organizacional también de considerar que no todos los empleados son iguales, se debe considerar que dicha diversidad incide en la manera como una persona percibe un factor, la actitud de los empleados reflejan dicha diversidad, si un empleado tiene expectativas de un mayor salario y más responsabilidad frente a sus funciones, es posible que un cargo operativo le parezca negativo y encuentre muchas críticas al mismo. Por el contrario, si el trabajador tiene aversión al riesgo es posible que la estabilidad de un trabajo operativo sea la mayor fortaleza (Cuadro y Veloso, 2010).

Cuando los gerentes y/o directores de una institución o empresa evalúen en clima organizacional deben considerar estos aspectos, porque para que eviten estrategias generales que no impactaran de igual manera a todos los trabajadores. Por ello que se recomienda considerar que la percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir; lo que lleva a qué para atacar problemas del clima organizacional, hay detectar primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego, sobre esta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima organizacional.

Para la evaluación del clima organizacional se han propuestos distintos modelos los cuales lo analizan o estudian considerando factores objetivos y subjetivos. Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son: motivación, recompensas, propósito, comunicación, conflicto, estructura, liderazgo, satisfacción, capacitación, objetivos y cultura, aspectos que en su mayoría son subjetivos, aunque la estructura, puede estar asociada al diseño del cargo y la posición que ocupa dentro del diseño organizacional, de igual manera las recompensas pueden estar asociadas a la remuneración, la percepción que el empleado tiene de las mismas puede ser subjetivas de acuerdo a sus expectativas.

Son distintos los modelos para evaluar el CO, entre ellos: Modelo de las seis casillas de Marvin Wiesbord, Competing Values Framework, Quality Improvement Implementation Survey, Organizational Culture Inventory, Harrison's Organizational Ideology Questionnaire, MacKenzie's Culture Questionnaire. Estos modelos consideran dos clases de factores, por un lado, los relativos al ambiente y las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones); componentes objetivos (Segredo, 2013). Por otro lado, los relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo, y también con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo, componentes considerados subjetivos.

Según Cardona y Zambrano (2014) la evaluación del clima organizacional conlleva a la formulación de estrategias de mejora, lo cual es un proceso complejo, dado que los factores tienen un comportamiento sistémico donde se relaciona entre sí de una manera dependiente. Al identificar un factor negativo en el clima organizacional se debe considerar como este se relaciona con otros y tomar decisiones para estructurar una mejora pensando sobre los efectos de corto y mediano plazo. El diagnóstico del CO es un paso clave para construir estrategias de mejora, sin embargo, estas deben ser reevaluadas progresivamente dado que su efectividad no siempre es permanente.

Impacto que se genera tanto cuando se tiene un CO gratificante como uno conflictivo tanto en desarrollo organizacional como en la productividad.

Posterior al diagnóstico el reto para gerentes y directivos es la construcción de estrategias y mejoras que incidan positivamente en los distintos factores que hacen parte del CO, desde la literatura se recomienda

que la participación de los colaboradores en todo el proceso, desde la identificación de los factores negativos, la proposición de mejoras y la ejecución de estas. Asimismo, se recomienda abordar el tema desde las políticas organizacionales para que exista el apoyo general, la inclusión en los procesos de planificación y se facilite en el trabajo entre áreas internas, al igual se destinen recursos para emprender ciertas acciones si el caso lo amerita (Naranjo, Paz y Marín, 2015).

Discusión crítica

La productividad no se da en un contexto aislado de la empresa, sino que se ve influenciado por la convergencia de equipos, procesos, personal, y en particular son estos últimos los que determinan en qué medida una empresa es eficiente en lo productivo. Aunque se tenga en gran parte las operaciones automatizadas el éxito de la organización depende del talento humano que direcciona la estrategia de negocios y las actividades operativas conexas a la fabricación o comercialización. Considerando esto, se debe propiciar un clima organizacional que fortalezca las capacidades y motivación de los colaboradores, dado que son estos los que tienen mayor incidencia en la productividad ya que determina cómo y qué se produce.

La relación del clima organizacional con la productividad, aunque no sea visible directamente, está presente en el día a día, en particular porque cualquier problema que afecte a los colaboradores puede reducir el ritmo de la producción o incluso suspenderla o reducirla por problemas que conlleven a la rotación del personal, conlleva a la que el ritmo en las operaciones se reduzca mientras se capacita al nuevo colaborador, se le hace la inducción y se adapta al puesto de trabajo. Si se tiene un CO que evite justamente, la desvinculación del personal, se podrá tener una producción permanente ejecutada por personal capacitado y motivado.

Para hacer más visible la relación del CO con la productividad es importante evaluar el costo que trae un CO conflictivo para el desarrollo de las operaciones diarias, por ejemplo; si se tiene diferencias entre colaboradores por una deficiente comunicación, será más difícil promover el trabajo en equipo y la cooperación, así mismo, una desmotivación por bajos salarios o condiciones inseguras, que afectará la productividad de un cargo conforme a las metas asignadas. Superar las distintas falencias del CO que comprometen la productividad tiene un costo económico o en tiempo, y la gerencia debe analizar dicha situación si el objetivo es maximizar la rentabilidad del negocio.

Si se cuenta con un CO gratificante, la productividad se ve favorecida dado que los colaboradores pueden estar disponibles a dar un mayor esfuerzo por la organización, ya sea porque se identifican con sus objetivos, o porque percibe un beneficio colectivo. En un sentido práctico, un CO positivo va incidir en la motivación y compromiso, que se traduce, en un esfuerzo por aportar ideas para solucionar problemas en la producción, una actitud receptiva para adoptar nuevas tecnologías o estrategias a implementar. También se evidencia un beneficio conexo y es que el personal tendrá mayor estabilidad y propenderá a quedarse en la organización lo que implica contar con mano de obra capacitada y experimentada para la ejecución de las actividades productivas.

CONCLUSIONES

El clima organizacional depende en gran medida de la percepción que tengan los colaboradores respecto a su ambiente laboral, por ende, durante la evaluación del mismo es indispensable identificar qué factores son los que originan una percepción negativa, y si estos tienen un impacto general o solamente con un grupo o más de empleados. De esta manera es posible tomar decisiones más acertadas, para mejorar los factores de manera general o particular, esto último por ejemplo podrá implicar transformar una dimensión para todas las áreas de la organización o generar acciones específicas en relación a un puesto de trabajo específico.

Son distintos factores que integran el clima organizacional, algunos objetivos y otros subjetivos, sin embargo, lo más importante es que no todos los colaboradores los perciben de la misma manera, dado que les conceden mayor relevancia a ciertos aspectos. Esto debe conllevar a que los gerentes y directores modifiquen su visión del hombre como ser económico, dado que en muchos casos se le concede mayor relevancia al tema de los ingresos o remuneración por encima de aspectos como el reconocimiento, crecimiento personal y profesional.

Mantener un clima organizacional gratificante para los colaboradores es positivo porque se incide en la motivación y compromiso, dos aspectos que contribuyen a desempeñar eficientemente el cargo, así mismo, para trabajar en equipo en función de alcanzar los objetivos y metas propuestas. No tener un adecuado clima, conlleva a problemas como la desvinculación de personal, ausentismo, conflictos, y demás aspectos que limitan el normal desarrollo de las operaciones diarias de la empresa.

Se le debe dar mayor visibilidad e importancia al CO iniciando con un diagnóstico cuando se considere oportuno y sobre esta base tomar medidas para mejorarlo, lo anterior es recomendable hacerlo de manera progresiva y reiterativa, dado que el CO varía con el tiempo y se transforma dinámicamente.

REFERENCIAS

- Bernal G. I., Pedraza M. N., Sánchez L. M. (2015) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*. Volume 31, Issue 134, January–March 2015, Pages 8-19
- Bustamante U. M., Grado A. M., Lapo M.C., (2015) Caracterización del clima organizacional de alta complejidad en Chile. s.l. : *Estudios Gerenciales* 31 (2015) 432–440.
- Cardona E. D., Zambrano C. R (2014) Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional. *Estudios Gerenciales* 30 (2014) 184–189
- Carro P. R., González G. D. (2012) Productividad y competitividad. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Argentina.
- Cuadra P. A., Veloso B. C. (2010) Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 18 N° 1, 2010, pp. 15-25
- De la Hoz G. E., Fontalvo H. T., Morelos G. J. (2014) Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante. *Contaduría y Administración*, Volume 59, Issue 4, October–December 2014, Pages 167-191
- Fernández P. M., Duran S. E., Marceles V., Yarzagaray J., Valenzuela I., Payares K., Alvarino C., Navarro B. Charris P., Ramirez J. (2018) Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios* 39 (50): 2018.
- Fontalvo H. T. (2014) Aplicación de análisis discriminante para evaluar la productividad como resultado de la certificación BASC en las empresas de la ciudad de Cartagena. *Contaduría y Administración*, Volume 59, Issue 1, January–March 2014, Pages 43-62
- García M (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración*, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61.
- Gellerman, S. (1960). *People, Problems and Profits*. New York: McGraw Hill.
- Hernández L. E. (2013) Legislación laboral, sector informal y productividad multifactorial en México. *Economía UNAM*, Volume 10, Issue 28, January–April 2013, Pages 5-52
- Kato V. E., (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 38-46. <https://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909>
- Lapo M. M., Bustamante U. M. (2018) Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador. *Revista Información tecnológica*. Vol. 29(5): 245-258.
- Lewin, K., Lippitt, R. Y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Maldonado G. G., Pinzón, S. Marín ,J. (2016) .La influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la pyme de México. *FIR-Faedpyme International Review*, 5 (9) ,35–45.

- Mejía C. G. (2016) Pérdida de productividad en el lugar de trabajo relacionada con el estrés financiero. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, Volume 8, Issue 2, November 2016, Pages 25-34
- Méndez C. (2015) Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas. México, D.F.
- Méndez P. M., Gómez O. M. (2017) Factores incidentes para crear valor compartido en las mipymes de Bogotá. *Suma de Negocios*. Volume 8, Issue 18, July–December 2017, Pages 96-105
- Naranjo H. C., Paz D, A. L., Marín B, S. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05)
- Naranjo V. J., Jiménez J. D., Sanz V. R. (2012) ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Volume 15, Issue 2, April–June 2012, Pages 63-72
- Rivera P. D., Hernández L. D., Forfiony S. J., Bonilla C. N., Rozo S. A. (2018) Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios*. Vol. 39 (16): 2018.
- Rodríguez L. M., Herrera B. M. (2016) El clima organizacional, un aspecto importante a tener en cuenta en los trabajadores del grupo de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2016;42(4)
- Rodríguez S. A., Álvarez P. A., Sosa L. I., (2010) Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. 2010; 48(2)177-196.
- Román C. E. Y., Pérez S. E. (2018) Impacto de la responsabilidad social empresarial en el clima organizacional. *Revista Espacios*. Vol. 30 (14): 2018;
- Sala A. L., García S. M., Murrillo V. G. (2017) Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*. Volume 8, Issue 18, July–December 2017, Pages 88-95
- Salldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004;27:78-82.
- Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H. (2013) Organizational Climate and Culture. *Annu. Rev. Psychol.* 2013. 64:361–88
- Segredo M. (2016) Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educ Med*. 2016;17(1):3---8
- Segredo P. A. (2011) La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica superior* 2011; 25 (2): 164-177
- Segredo P. A. (2013) Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *CCM vol.17 no.3* Holguín jul.-sep. 2013
- Segrero P. A. (2017) Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2017;43(1):

- Serrano O. B., Portalanza C. A. (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma Neg.* 2014; 5 (11): 11 – 125.
- Vásquez C. J. G. (2017) El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten, 2016. Universidad Privada Juan Mejía Baca. Programa Ingeniería Comercial. Perú.