

Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes

**Climate and Organizational Culture and its Relationship with the Management Change
Traditional Organizations to Smart Organizations**

*Héctor Rodríguez Piñero¹, **Argenis Montilla Pacheco¹, Pedro Quijije Moreira¹

¹*Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*
**hectorgeog@gmail.com, **argenismontilla@hotmail.com*

Fecha de recepción: 19/05/2018.
Fecha de aceptación: 07/06/2018
Publicado: 29/06/2018

Resumen

El presente artículo constituye un estudio de tipo documental, que pretende abarcar los postulados del clima y la cultura organizacional y su influencia en el cambio gerencial, enfatizando en este último en cuanto a las diferencias fundamentales entre organizaciones tradicionales e inteligentes. Se inicia con la concepción y definición de clima organizacional para pasar a conformar una estructura relacionante con la cultura en la empresa. En el análisis descrito se aborda el cambio como resultado del componente complejo de las organizaciones, para caer en lo que es el cambio desde la perspectiva de las organizaciones tradicionales e inteligentes, tomando en cuenta su referente en relación con los componentes inicialmente tratados de clima y cultura organizacional. Se concluye con una reflexión en torno la conjunción de los tres componentes esenciales que integran a las organizaciones como sistemas complejos, dinámicos y adaptativos.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, cambio organizacional, organizaciones tradicionales e inteligentes.

Abstract

This paper is a documentary study, which aims to encompass the principles of climate and organizational culture and its influence on change management, with emphasis on the latter in terms of the fundamental differences between traditional and intelligent organizations. It starts with conception and definition of organizational climate to pass the relating structure to form a culture in the company. In this case the analysis described the change is treated as a result of complex component of organizations in general to fall into what is change, mainly from the perspective of traditional and intelligent organizations, taking into account their relation with respect initially treated components of climate and organizational culture. It closes with a conclusive reflection point that is reflected in the conjunction of three essential components that make up the organizations as complex, dynamic and adaptive systems.

Keywords: Organizational environment, organizational culture, organizational change, traditional and intelligent organizations.

Introducción

El mundo empresarial a escala global viene sufriendo cambios significativos en la medida que avanza la ciencia y la tecnología, de forma tal que aquellas organizaciones que no se muevan al mismo ritmo y que no se adapten a los nuevos tiempos se verán irremediamente sumergidas en el fracaso.

Una de las acciones que debe emprender toda organización empresarial que aspire ser exitosa y competitiva en el mercado, es la innovación, pues resulta una estrategia de suma importancia, especialmente cuando una empresa en particular tiene como meta ser

competitiva y socialmente responsable (Martínez Villaverde, 2006; Molano & Campo, 2014).

Por otra parte, el clima y la cultura organizacional también son componentes esenciales para comprender el comportamiento y la productividad laboral empresarial (Uría, 2011), y son causa y efecto de la adaptabilidad al contexto ocasionado por cambios gerenciales u organizacionales; como por ejemplo en las organizaciones inteligentes, definidas estas como aquellas que encuentran en la capacidad de generar conocimiento y adaptarse a los cambios, una parte medular que puede ser interpretada como la medida en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos (García y López, 2006; De Arteche, 2011).

Hoy en día los procesos de cambio surgen como consecuencia, principalmente, de la adopción de nuevas tecnologías dominadas por la globalización y de los mercados y las economías, que a su vez, han encaminado a las empresas a enfocar sus esfuerzos en procesos productivos de gran envergadura.

Adicionalmente, se puede decir que el clima y cultura organizacional juegan un papel preponderante, por cuanto permite enfocar la productividad laboral a través del cambio, como es el caso del paso de las organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes; hoy consideradas postmodernistas, emergentes y complejas por excelencia. En este sentido, este estudio pretende, basado en consultas de fuentes bibliográficas, hacer un análisis de los componentes teóricos que engloban al clima, la cultura y su relación con el cambio organizacional – laboral desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes.

El Clima Organizacional

El clima organizacional es según Hall (1996), citado por Suárez (2013): “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone es la fuerza que influye en la conducta del empleado” (s/p). Pues bien, consiste en una variedad de características del medio interno donde se labora, es decir, de la organización empresarial. De allí que, desde los inicios del uso del término en los años 60 del siglo XX, el clima juega un papel preponderante a la hora de comprender el desarrollo organizacional, cobrando más relevancia en la actualidad. Al respecto, García (2009, p. 45), señala que “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, pues las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”. En concordancia con ello, el clima organizacional se manifiesta de manera individual como resultado de las condiciones del medio sobre los empleados, afectando directamente lo que este percibe de él, influyendo en su desenvolvimiento laboral.

Por otro lado, esas características señaladas pueden traer consecuencias, según sea el caso, positivas o negativas al momento de implementar proyectos y alcanzar metas de productividad económica de manera eficiente en una organización empresarial (Aguilar, *et al.*, s/f). En ese contexto, Suárez (2013) sostiene que un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo y que los directivos de aquellas las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle atención. Sobre el particular, los directivos, gerentes y líderes empresariales deben tomar en cuenta la conformación, sostenimiento y condiciones del clima laboral, pues las relaciones interpersonales, la rigidez o flexibilidad laboral, las opiniones de los empleados y del grupo en general, así como las condiciones físicas y económicas de trabajo, van a repercutir significativamente en el rendimiento y productividad de la empresa.

Para Quiroga (2007), el clima organizacional se ve afectado por múltiples factores, esencialmente internos, con influencia de externos, tanto organizacionales como humanos, pero además del entorno económico y social, todos generadores de complejos modelos que se deben seguir y que logran definir o no una tendencia de mejora continua. Es indudable que esta postura del autor se ve reflejada directamente en la productividad laboral y en el desarrollo de la empresa.

Al respecto, el mismo Quiroga (2007) agrega que los factores de inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad y poca innovación son síntomas de un clima organizacional no adecuado, que se expresa en la inconformidad de los trabajadores con los procesos que ejecutan dentro y fuera de la organización empresarial. Así pues, se hace indispensable entender, sobre la base de lo expuesto por el autor, que es fundamental el rescate de las condiciones laborales y la generación de un ambiente laboral óptimo, ya que ello se traduciría en alta productividad organizacional y alto desempeño de los trabajadores.

En el mismo orden de ideas, existen tres tipos de enfoques de variables que afectan el clima organizacional. El primero es estructural, compuesto por cinco variables que son, el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, las pautas de liderazgo y las direcciones de metas, consideradas las más objetivas por ser constantes en la organización; En segundo lugar está un enfoque subjetivo, caracterizado por la opinión del empleado y en el que cuenta la percepción de éste (espirt) acerca sus necesidades sociales entre otras variables. Por último, está el enfoque de síntesis, que engloba los efectos percibidos en el sistema formal y estilo informal de los administradores y otros factores ambientales (García, 2009). De tales enfoques se desprenden diversas definiciones de clima organizacional, los cuales no serán abordados en el presente estudio, debido a que se asumirá la postura planteada inicialmente.

Por tanto, se entiende que el clima organizacional es comprendido desde el conocimiento que engloba el comportamiento de las personas que forman parte de la organización, es decir, su talento humano, de la estructura de la organización y de los procesos que la identifican como tal. Además, se puede agregar, como lo afirma Carvajal (2000, p.19): “el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros”. Por consiguiente, el clima organizacional va a permitir identificar cómo el trabajador percibe su trabajo, si contribuye o no en el rendimiento laboral, en su productividad y satisfacción por las actividades realizadas.

En definitiva, y a pesar de haber cierta controversia acerca del término de clima organizacional dado por las diferencias culturales; como cierre se pone en la palestra, la definición propuesta por Hernández y Méndez, (2012), en la que señalan que “el clima organizacional sea entendido como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, e intenta ‘capturar’ o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones” (p.16). A tal efecto, se reconoce la importancia del clima organizacional como herramienta indispensable para la comprensión de las organizaciones como sistemas altamente complejos y dependientes de una cultura organizacional determinada e influyente.

Clima y Cultura Organizacional

La cultura organizacional está en plena relación con el clima organizacional y según Quiroga (2007), es expresada de la siguiente manera:

(...) es la piedra angular de la ventaja competitiva y del mejoramiento continuo para la competitividad, dado que está fundamentada en el capital humano, responsable en la empresa de producir con eficacia y de lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes para poder retenerlos y mantenerlos fieles a la empresa (p.16).

Desde el punto de vista del citado autor, estos dos conceptos presentan una relación importante, pues el clima puede determinar o influir en tal grado a la cultura, concebida ésta última como un “patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización” (Aguilar *et al.*, s/f., p.5); capaces de crear una serie de creencias, mitos, conductas y valores que vean afectadas a las características socio-culturales de la organización internamente (Salazar *et al.*, 2009). Por tal motivo, la cultura organizacional se puede ver afectada por el clima de la empresa o viceversa, de esta forma la combinación entre un clima organizacional apropiado y su cultura pueden convertirse en generadores de compromisos sociales que trascienden lo individual por el bienestar colectivo en beneficio de la organización, su productividad y la vida del trabajador.

Existe un punto de unión y relevancia al respecto, y es que todo esto puede conllevar a una estabilidad social, referida al talento humano de la empresa, en la que los trabajadores se sientan a gusto con sus labores diarias, pero que a su vez, puedan ser más productivos. Por ende, el cambio es un factor que afectaría significativamente el quehacer organizacional y repercutiría sustancialmente en el desenvolvimiento del trabajador (Salazar, *et al.*, 2009; Rodríguez *et al.*, 2011).

Sobre el mismo asunto, Carvajal (2000) alega que estos dos factores son determinantes en la eficacia de las empresas y en el caso de la cultura es considerado una especie de campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan.

En concordancia con esta postura, la cultura organizacional va a permitir que las actividades de las personas que componen dicha organización se comprometan con ella, al tiempo que se responsabilizan de sus acciones y teorías; influyendo así en el clima organizacional existente en la empresa.

No obstante, así como hay similitudes y relacionantes entre estos dos componentes (clima y cultura organizacional), también existen divergencias que los identifican como tales y que radican en distinciones ontológicas que tienen que ver con los fundamentos teóricos que los sustentan. Es decir, el clima se desarrolla a partir de las posturas lewinianas, mientras que la cultura se enmarca en el interaccionismo simbólico y en la construcción social (Santana y Araujo, 2007). A pesar de ello, hay mayores elementos convergentes en los cuales se complementan los constructos que los componen, debido principalmente a la raíz común de su origen como parte de las experiencias grupales a nivel empresarial. Ahora bien, todas estas relacionantes entre la cultura y el clima organizacional van a ser un componente esencial en la construcción del cambio en las organizaciones empresariales, las cuales se analizan a continuación (Vega, et al., 2010).

El Cambio Organizacional – Gerencial y su Relación con las Condiciones del Clima y la Cultura Organizacional

El cambio gerencial – organizacional constituye según Carapaica (2009), el siguiente postulado:

(...) uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienza a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que

requieren de una plataforma mínima que asegure el éxito del cambio en la organización (s/p).

A pesar de ello, el proceso de cambio en las organizaciones no es cuestión sencilla, pues se requieren condiciones de adaptabilidad a nuevas situaciones que implica asumir esos cambios, especialmente en el ámbito personal (talento humano) que es donde recae el mayor peso. En consecuencia, las organizaciones empresariales, complejas por demás, estarían en un proceso de adaptación a los cambios debido a las condiciones de incertidumbre generadas en un contexto dado y del cual se hace necesario salir airoso para seguir compitiendo en el mercado con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia; evidentemente, está en el líder, como generador de cambios, el papel fundamental de dirigir esas transformaciones para la empresa, donde los niveles de compromiso de los miembros que la integran los empleados, vistos desde el talento humano de la empresa, repercute directamente sobre la productividad organizacional, en consecuencia, sean elevados y permitan alcanzar el éxito deseado.

Desde esta perspectiva, el clima y la cultura organizacional también juegan un papel preponderante en la conformación y el éxito de la empresa, pues la mejor manera de asumir un cambio es a través de un proceso planificado que tiene sus raíces en la conformación de un clima organizacional, donde los individuos, equipos de trabajo y por supuesto las organizaciones trabajen armoniosamente (Camejo, 2007); de allí que el cambio implica un trabajo arduo, enfocado sistemáticamente hacia el logro de las metas planteadas, donde el clima y la cultura organizacional juegan un papel preponderante (Salazar, *et al.*, 2009).

Correspondientemente, al hablar de cultura, clima y cambio, Chacón, *et al.*, (2005), refiere que “es importante tener en cuenta los componentes de cada uno y la interdependencia entre ellos...con el fin de mejorar los niveles de convivencia y

productividad institucional; tarea que no es fácil, ya que son temas que tocan la naturaleza humana...” (p.9). En síntesis, no se puede ignorar tal situación, puesto que cada uno de estos componentes presentan características esenciales que los identifican, y por ende necesitan un proceso sistemático, programado y altamente planificado, para que se logre a su vez, altos niveles de productividad, pero también altos niveles de calidad de vida de los miembros que integran la organización. Sin embargo, Reddin (2004), plantea que el principal objetivo en un cambio de clima organizacional es mejorar la efectividad, y agrega que si se quiere tener una organización efectiva hay que desarrollar una cultura centrada en resultados. Por tanto, en momentos de cambio, el clima organizacional permite orientar la efectividad de la acción colectiva y la obtención de los resultados esperados.

En concordancia con lo anterior, Pérez *et al.*, (2006), señalan que el cambio se refiere a “un proceso que indique el concurso de esfuerzos organizacionales para conducir o lograr una mejora” (p.233). O sea, el cambio en su relación con el clima y la cultura organizacional, afecta directa e indirectamente los aspectos políticos, sociales y económicos de las organizaciones; pero a su vez, en los individuos altera los modos de pensamiento y los estilos de vida a los que estaban acostumbrados.

Por lo descrito, resulta necesario el cambio en las organizaciones, así lo deja ver Robbins (2004), citado por Pérez *et al.*, (2006), cuando señala que hay que “-cambiar o morir-“(p.233). Esta resolución conlleva a identificar seis fuerzas que impulsan el cambio y que están compuestas por la tecnología, la naturaleza de la fuerza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial, que de acuerdo a estos autores conllevan a ese cambio inminente. Por tanto, se hace necesario crear una atmósfera efectiva que facilite el cambio en las organizaciones, pues es el clima en la empresa quien permitirá

que las acciones generen una transformación efectiva, en donde las organizaciones y su ambiente de trabajo estén concatenados y se influyen mutuamente.

En efecto, la cultura y el clima organizacional están en concordancia con los cambios asumidos por los integrantes de una organización, influenciados por las “capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados, y en especial, los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” (Quintero, *et al.*, 2008, p.36). En tal sentido, los cambios están afectados por las necesidades que se generan a nivel mundial y global, a los cuales hay que adaptarse para enfrentar las amenazas (incertidumbre) del mercado, pero también para dar paso a nuevas economías que vienen cargadas de grandes oportunidades; por ello, las organizaciones como grupos sociales constituidos, pueden considerarse sistemas altamente complejos donde se relaciona el componente físico-material con el humano, para alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y elevada productividad.

Por tal motivo, los procesos de cambio en las organizaciones pueden estar constituidos por condiciones estructurales de índole física y humana; pero también por condiciones laborales, psicológicas y sociales, como el clima y la cultura organizacional. Sin embargo, en momentos de la postmodernidad, de paradigmas emergentes, son las empresas de avanzada las que buscan cambiar para sobrevivir, coexistir y ser efectivas en su productividad laboral. He allí donde nacen las organizaciones inteligentes, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, pero en la que los componentes tecnológicos, de conocimiento y aprendizaje son considerados un baluarte de primer orden.

El Cambio Gerencial Visto Desde las Organizaciones Tradicionales e Inteligentes

El cambio organizacional como estrategia gerencial viene dado principalmente por la turbulencia e incertidumbre reinante en el ambiente o en el entorno en el que la empresa está inmersa, que impulsa a buscar nuevas perspectivas de abordaje. Con ello, la organización pretende generar respuestas satisfactorias a esas necesidades y avanzar frente a las amenazas que sufre. De allí la urgencia de entender que existen variados tipos de organizaciones (públicas o privadas), que pueden hacer frente a esos desafíos, pero otras que probablemente fracasen en el intento. Esto quiere decir que hay empresas que pueden denominarse meramente tradicionales, con pocas posibilidades de salir airoso de esos momentos de incertidumbre, y otras llamadas inteligentes que tendrán ventajas competitivas y tecnológicas para enfrentar el mercado. Desde ese escenario Miquilena (2006), señala que:

Las organizaciones responden de manera planificada o no a los cambios y transformaciones que las presionan desde el medio ambiente de la misma manera, se han adaptado a ello redimensionando o variando algún aspecto o elemento de la actividad interna de la organización por razones de cambio de paradigmas científicos, tecnológicos, económicos, políticos, culturales y en la actualidad educacionales (p. 6).

En este orden de ideas, las organizaciones inteligentes son instituciones preocupadas por la formación de los miembros que la integran, para así poner en práctica lo que han aprendido al tomar en cuenta sus capacidades y potencialidades; esto en un entorno altamente complejo, donde se adquiere la responsabilidad de salir adelante y el compromiso con la empresa y con quienes la conforman, a objeto de enfrentar la incertidumbre. Pero ello es una tarea que se logra mediante el autoaprendizaje, primero personal y luego colectivo, a través del engranaje producto del trabajo en equipo.

Así pues, se entiende que la complejidad como teoría organizacional define las relaciones de “orden, caos, desorden, antagonismos y complementariedades producidos por el estado de incertidumbre e irregularidades que absorben del entorno y las preparan para el cambio y la transformación” (Morín, 2001 citado por Miquilena, 2006, p. 7). Al respecto, no queda más que comprender que las relaciones son recíprocas entre la empresa, sus miembros y el entorno en que se desenvuelven. Por tanto estos son inseparables, ya que el reto está en lograr superar obstáculos, teniendo en cuenta la necesidad de adaptarse a una velocidad adecuada a las nuevas condiciones que van emergiendo.

Del mismo modo, la empresa responde a cambios asertivos que parten de lo aprendido por el ente involucrado. Como lo afirma Calderas *et al.*, (2010), “la organización per-se no cambia, lo que cambia son sus actores” (p.125). Evidentemente con esta afirmación compartida plenamente, se pretende ratificar que de nada vale buscar un cambio en la organización sino se construye desde las bases propias de los individuos que la integran, de su clima y su cultura organizacional, al buscar su preparación y auto regulación, pero también al darle la responsabilidad a los empleados desde su puesto de trabajo, de tomar la iniciativa de decidir frente a los problemas existentes y demostrar a su vez, su compromiso con la organización. Si los sujetos no aprenden, la empresa no cambiará por si sola o por mera iniciativa de sus gerentes.

Al respecto, las organizaciones tradicionales e inteligentes presentan diferencias sustanciales al verlas desde esta perspectiva, pues las primeras no logran responder a los momentos de incertidumbre del cual se inunda el mercado, mientras que las segundas buscan alternativas para cambiar y aprender de los errores, se adaptan a estos momentos y los hace parte en la búsqueda de soluciones, comenzando por el trabajo en equipo, tomando decisiones a tiempo e invirtiendo en nuevas tecnologías y buscando nuevos mercados. Todo

ello teniendo en cuenta a su personal como integrante de un conjunto social adaptativo, preparado, capaz de emprender tareas nuevas, de innovar, de seguir aprendiendo, para a su vez seguir creciendo.

Igualmente, Senge (1999), citado por Martínez, (2000), manifiesta que “las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de crear conocimiento y cambiar la realidad mediante el aprendizaje” (p.64), por ello, es necesario que estas instituciones produzcan conocimiento, formulen nuevos planteamientos a los requerimientos del ambiente y eso es lo que hace la diferencia, pues las organizaciones tradicionales no pueden hacerlo y por tanto no logran conseguir la solución a sus problemas, debido a que son incapaces de aprender. Como consecuencia no hallan solución a los problemas y menos logran asumir un cambio a corto, mediano y largo plazo. Mientras tanto, una empresa con carácter de estructura inteligente adaptada a los tiempos actuales, es capaz de hacer uso de las tecnologías de la información para competir en un mundo cambiante. En este contexto, Martínez (2000), agrega lo siguiente:

(...) de la estructura inteligente depende la capacidad de la organización para desarrollar nuevas tecnologías, mediante un sistema de relaciones de poder e incentivos las investigan, innovan, ejecutan y controlan los procesos para producir bienes, servicios, conocimiento nuevo, con calidad y costos eficientes, en interacción con un entorno dinámico (p. 65).

Debido a ello, el potencial tecnológico juega a un papel preponderante a la hora de definir y caracterizar una organización inteligente, capacitada para pensar, para producir conocimiento, autorregularse, aprovechar las experiencias y alcanzar un nivel óptimo de producción y generación de bienes y servicios acorde a las demandas sociales.

Por el contrario, las organizaciones tradicionales caracterizadas por la baja productividad se identifican según (Martínez, 2000), como estructuras absolutistas, de relaciones autoritarias y de “clientela o rosca”. En tal caso, la primera referida a un control único de la toma de decisiones y de los recursos; y en el segundo caso, centrada en los intereses personales, lazos de amistad y grupos pre constituidos. Evidentemente, este tipo de organizaciones limitada en su crecimiento económico, social y tecnológico, por lo general, no es capaz de producir conocimiento nuevo que le permita adaptarse a las exigencias sociales y a los requerimientos del mercado entre otros.

Para León *et al.*, (2003), las “organizaciones con problemas de aprendizaje presentan ciertos obstáculos que le impiden enfrentar situaciones de una manera sistémica” (p. 83). Este autor comparte la idea que para encontrar cambios en las organizaciones y estas puedan adaptarse a ellos y salir fortalecidas en sus ámbitos de acción empresarial, requieren a su vez planes de acción controlados, bien formulados, realmente firmes y continuos, garantizando así, un crecimiento constante que vaya aportando soluciones concretas y no posibles soluciones asistémicas, que a la final no solucionan nada, porque no se logran adaptar a los tiempos actuales, tal como ocurre en un buen número de las organizaciones tradicionales, que son inexpertas a la hora de aprender sistemáticamente a salir de los problemas y a tomar decisiones asertivas.

Conclusiones

Los tres componentes estudiados en el presente análisis constituyen parámetros fundamentales en lo que respecta a la investigación gerencial. El clima, la cultura y el cambio gerencial – organizacional son tres componentes que relacionados entre sí, permiten vislumbrar la estructura, composición, desarrollo, desempeño y productividad laboral de

una empresa. Sin embargo son componentes que aunque funcionan concatenados; permiten ser estudiados de manera aislada o en partes.

El clima organizacional está cargado de elementos estructurales y personales: creencias, posturas, mitos y valores individuales y colectivos. El cambio a su vez, está relacionado con los componentes de la complejidad en las organizaciones, donde la incertidumbre se disipa con el grado de adaptabilidad de la empresa y sus miembros, lo cual se traduce resultados exitosos.

La unión de estos tres componentes hace efectivo el desarrollo y productividad laboral y permite ser garante del cumplimiento de las metas propuestas en la empresa, y la vida laboral se hace más amena en la medida que el ambiente de trabajo es más flexible y se respetan los valores y principios grupales – organizacionales.

Las realidades en las que se encuentran las organizaciones empresariales del presente impulsan un cúmulo de situaciones complejas que generan incertidumbre. De allí, en la gran mayoría de los casos, solo las instituciones capaces de adaptarse a ellas y cambiar desde su interior, son las que logran crecer y evolucionar, como es el caso de las estructuras inteligentes; contrario a lo que ocurre con algunas de carácter más tradicionalistas, que no son capaces de avanzar al ritmo de la sociedad, la economía, la política e incluso la tecnología; caso imprescindible este último, para que cualquier organización avance rápidamente y de respuesta oportuna a las necesidades de la sociedad.

Referencias Bibliográficas

Aguilar, M., Pereyra, L. y Miguel, R. (s/f). *Clima, Cultura y Cambio Organizacional*.

Lectura N° 9. Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Postgrado.

Recuperado

de:

<http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura9climacultura.pdf>.

Calderas, J., González G., De Barcia, E., Chacón R. (2010). *De la empresa tradicional a la empresa virtual: valores transformativos*. *Negotium*, vol. 6, núm. 17, pp. 122-153, Fundación Miguel Unamuno y Jugo Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78216327005>.

Camejo, A. J. (2007). Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el Siglo XXI. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 3, 203-218.

Carapaica, L. (2009). *Cómo gerenciar el cambio organizacional - Gerencia del Cambio*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/como-gerenciar-el-cambio-organizacional>.

Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Santa María. Recuperado de: https://documentop.com/importancia-de-la-cultura-y-clima-organizacionaldoc_5984465a1723ddb404627071.html.

Chacón, P., Gómez, E. y Vigoya, A. (2005). *Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional*. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. Recuperado de: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documento%20PDF/guiaclimaculturacambio.pdf>

De Arteche, M. R. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Educar*, 47(1).

García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de administración / Universidad del Valle / No. 42 / Jul – Dic. Recuperado de: <http://core.ac.uk/download/pdf/11862093.pdf>.

García, F. y López, L. (2006). Valores para el trabajo: sus posibilidades de aplicación a la formación en el nuevo contexto socioeconómico de la globalización», 223-232. Contextos educativos: *Revista de educación*, 023X, 8-9,2005-2006. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extaut?codigo=145911>.

Hernández, R. y Méndez, S. (2012). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia*. *Revista PsiqueMag* vol. 1 N° 1, pp. 1 – 37. Recuperado de: ojs.ucvlima.edu.pe/index.php/psiquemag/article/download/2/2

León, R., Tejada, E. y Yataco, M. (2003). *Las organizaciones inteligentes*. Vol. (6) 2: pp. 82-87. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf.

Martínez, C. (2000). *Gerencia de organizaciones inteligentes*. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales Gerencia de organizaciones inteligentes N° 15. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/26593/1/24207-84758-1-PB.pdf>.

Martínez Villaverde, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa: un modelo para la innovación empresarial* (No. Sirsi) i9788498390087). Recuperado de:

<http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=SUV.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=014311>.

Miquilena, M. (2006). *Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional*. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 2 / N° 5 / Páginas 5-17. InCom-UAB. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/5/5Art1.pdf>.

Molano, C. G., & Campo, J. L. M. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 107-116.

Pérez, P., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional (UPEL-IPB)*. Investigación y postgrado. Vol. 21, No. 2. Recuperado de: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/1519/928>

Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. Año 3 / N° 9 / Abril. Pp 33-51. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>.

Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes Metalmecánicas de Cali*. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/aa/aa8380b6-ec1a-4e27-8564-899a842ac511.pdf

Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional*. Cuadernos de Management para una dirección eficaz. N° 120. Recuperado de:

http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf.

Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Canedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED [online]. Vol.20, n.4, pp. 67-75. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>.

Santana, P. y Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos. Para explicar un mismo fenómeno?* Recuperado de: documat.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf.

Suárez, C. (2013). *Cultura y clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/>

Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato. Ecuador. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Empresariales.

Vega, C., Rodrigo, M. & Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Universidad Pontificia de Comillas.