

Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales del ayuntamiento de Cárdenas, Tabasco.

Organizational Design Based on a Systems Approach for Business Units of the Cárdenas, Tabasco City Council.

Nuris Yadira Flores Bolaños, nuris.flores@upch.mx

Linda Flor Flores Bolaños, linda.flores@upch.mx

Resumen

El objetivo del presente estudio es conocer la importancia que tiene el clima organizacional y la motivación para el buen desempeño en las mismas, en este caso dentro del departamento de asuntos religiosos del ayuntamiento de Cárdenas, Tabasco. El mismo, versa sobre la inconformidad e insatisfacción de los trabajadores debido a la falta de motivación y un buen ambiente laboral. Para el logro del objetivo de dicha investigación se aplicó a 9 empleados una encuesta sobre clima laboral, misma que se dividió en procesos de comportamientos organizacional, los cuales son liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, entre otras, cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos con base a las necesidades de la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, motivación, trabajadores, organización.

Abstract

The objective of this study is to know the importance of the organizational climate and the motivation for good performance in them, in this case within the department of religious affairs of the city of Cárdenas, Tabasco. It deals with the dissatisfaction and dissatisfaction of workers due to lack of motivation and a good work environment. In order to achieve the objective of this research, a survey was applied to 9 employees on the work climate, which was divided into processes of organizational behavior, which are leadership, motivation, communication, team work, among others, it should be noted that these processes They were chosen based on the needs of the organization.

Keywords: Organizational climate, motivation, workers, organization.

Introducción

Las organizaciones sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas y objetivos propuestos. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional y reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos.

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierte tiempo conviviendo con los compañeros. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente es mediante el clima laboral, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad por lo cual el objetivo del presente estudio es conocer la importancia que tiene el clima organizacional y la motivación para el buen desempeño en las mismas.

Desarrollo

Ante un mundo de competencia global las organizaciones buscan un valor adicional que les permita mantenerse y el logro de sus objetivos. Es por ello que se necesita tener un personal capacitado y motivado para poder satisfacer tanto las necesidades individuales, como las organizacionales.

Las grandes empresas y organizaciones de servicios enfrentan un gran reto, ya que la producción y el consumo de servicios son simultáneo y depende en gran parte de la atención de la persona que proporciona el servicio. Todo esto conlleva a que los recursos humanos sean un punto determinante para que las organizaciones cumplan sus objetivos.

Dentro de estas organizaciones se encuentra el ayuntamiento constitucional de Cárdenas Tabasco, con un departamento de asuntos religiosos, el cual necesita proporcionar un servicio de calidad para el buen desempeño del mismo. Durante la vida de este tipo de organizaciones surgen situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad y desmotivación, es por ello, que hay que conocer las características del personal, que los motiva, los satisface, que los alienta para realizar un mejor desempeño dentro de la organización. La manera más adecuada que permite lo anterior es mediante un diagnóstico que permita conocer los problemas existentes y facilite detectar mejoras. Todo esto con incrementar la productividad de la organización.

La presente investigación se realizó usando las técnicas de observación y entrevista, la cual al ser de corte cualitativo produce datos descriptivos en propias palabras de las personas, el análisis de la información de la organización y conductas observables dentro del mismo.

La gran mayoría de los trabajadores se siente inconforme e insatisfecho con la forma en que se está trabajando o en este caso el clima organizacional creado a partir del surgimiento de distintos problemas, lo cual ha creado desmotivación y poco esmero en las actividades realizadas.

Los problemas se originan desde el momento en que se da una persecución política hacia los trabajadores dependiendo a qué partido político hayan pertenecido u apoyado, es ahí donde empieza la represión desde los altos mandos haciendo distinciones y negándoles la oportunidad de desarrollarse con eficiencia.

El jefe de departamento de asuntos religiosos que es el área del motivo de este informe, le oculta a los trabajadores la información que se requiere para poder desempeñar las actividades necesarias con el argumento de que son ordenes de sus altos mandos sabiendo de ante mano que la información requerida no es

confidencial dejándose llevar al mismo tiempo por la secretaria la cual lleva años laborando y se resiste al cambio y al no querer darle la oportunidad a los demás de aprender las actividades que ahí se practican diariamente por el temor de ser reemplazada por trabajadores jóvenes y actualizados.

Se les niega la oportunidad de tener el acceso a todas las herramientas de trabajo como son vales de copias e impresiones, números de oficios, entre otros, a pesar del apoyo que cada uno de los trabajadores ofrecen al llevar sus equipos de cómputo y mobiliario por la falta de ellos en el área de trabajo, no se les permite darle seguimiento a los oficios ni ser entregados, dando prioridad a familiares ahí adscritos; bloqueando así el delegar responsabilidades que corresponde a cada uno y creando conflictos por inconformidad y al mismo tiempo entorpeciendo el trabajo a las organizaciones religiosas que requieren de estos servicios.

Clima organizacional

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional la importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos (Chianh, Martin y Núñez, 2010).

Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima, su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral.

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la teoría de motivación que desarrollo Lewin en 1951(Bonoma y Zaltman, 1981), pero el concepto mismo se hizo especialmente popular en la biografía organizacional e industrial de los años 60 y 70 a raíz del libro de Litwin y Stringer, 1968).

Existe un cierto acuerdo en que los elementos básicos del constructo clima organizacional o atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece en cuestiones como la naturaleza de esos atributos, el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional a partir de ellos.

En la base del concepto del clima organizacional subyacen conceptos intuitivos y analógicos que dominan la vida cotidiana. Este sentiré ha tomado varias denominaciones según los autores en el intento de comprender ese algo que se percibe: el espíritu, la fuerza o la energía, el carácter, esa sensación que se intuye como cara característica de un ambiente organizacional con indicios de estabilidad en el tiempo es el sistema viviente (Agyris, 1975).

La visión del clima fundamenta su definición como una característica del ambiente total. El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus hábitos, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente (Tagiuri,1975).

El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se le atribuye al clima, lo que significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en características de la realidad externa del ambiente, pero tal como es percibido y experimentado. Finalmente, el clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo, pero este contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre su comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas.

El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir a la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.

Maslow resalta la importancia de crear un ambiente organizacional en el cual el individuo pueda satisfacer incluso sus necesidades más elevadas en la escala jerárquica.

Maslow define la autorrealización como el deseo de llegar a hacer todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse. Los principios de esta teoría del hombre que se autorrealiza según maslow serían las siguientes:

a.Los motivos del individuo son muy complejos ningún motivo único afecta la conducta; más bien, son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo.

b.Existe una jerarquía de necesidades, por lo que, en general, las necesidades de orden inferior han de ser satisfechas, al menos parcialmente, antes de que se active una necesidad de orden superior.

c.Una necesidad satisfecha no es un motivador. Dicho de otro modo, cuando se satisface una necesidad surge otra que la reemplaza, de forma que, en cierto sentido, el hombre siempre se halla en situación de necesitado.

d. Las necesidades de orden superior pueden ser satisfechas de un modo más variado que las necesidades de orden inferior.

El hombre tiende a concentrarse en la satisfacción de estas antes de preocuparse por las de más alto nivel. Cuando las necesidades son ampliamente satisfechas las necesidades de seguridad empiezan a dominar la conducta del hombre y a motivarlo en esta dirección.

Aunque al principio esta necesidad significa exención de daños físicos, más recientemente los autores incluyen otras exenciones como la pérdida del empleo o de ingresos, etc. Cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas del hombre, y este no tiene un temor respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales se constituyen en motivadores importantes de su conducta: necesidades de pertenecer, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad, y amor.

Por encima de las necesidades sociales están las de mayor significación para las organizaciones de trabajo y para el hombre mismo. Se trata de las necesidades de estimación o necesidades del yo, en realidad esta categoría tiene dos clases de necesidades:

1. Aquellas necesidades vinculadas con la autoestima, de confianza en sí mismo, de independencia, de realización, de competencia, de conocimientos.
2. Aquellas necesidades vinculadas con la reputación, de status, de reconocimiento, de merecido respeto por parte de los congéneres.

A diferencia de las necesidades inferiores estas raras veces se satisfacen: el hombre busca incansablemente una mayor satisfacción de estas necesidades una vez que se vuelven importantes para él. Pero no se presenta de manera significativa hasta que estén razonablemente satisfechas las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales.

Están, por fin, las que podemos calificar de necesidades de autorrealización. Se trata de la necesidad de desarrollar el potencial propio, de auto desarrollo continuado, de ser creativo en el sentido más amplio de este término.

Maslow ha subrayado que determinadas conductas de esta persona surgen del simple goce de usar sus capacidades, y en este sentido no sería correcto hablar de la necesidad de autorrealizarse, puesto que no están motivadas en el sentido usual de la palabra.

Las organizaciones están compuestas por una parte muy importante que es “La Motivación Organizacional”, de la cuales muchas de ellas suelen olvidarse y provocan una mala comunicación y relaciones poco optimas; en cambio cabe decir que hay otras organizaciones donde su principal fortaleza es provocar, mantener y

dirigir la conducta de sus colaboradores hacia un objetivo, ya que fuera de las empresas existe un mundo competitivo y globalizado.

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados fines: siempre obedeciendo a la motivación de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como

El conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción (Fiscal, 2011).

Diagnostico organizacional

El diagnostico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnostico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad.

El sociólogo Niklas Luhmann afirmaba que las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada. La gran importancia de todo sistema organizacional y las partes que le forman nacen con la llegada de la revolución industrial.

Crece las ambiciones, se gestan nuevas necesidades tanto del sector obrero como del patronal, y los conflictos se intensifican. Entonces no sólo existe la preocupación por la creación de nuevas organizaciones, sino que existe la necesidad de planificarlas, mantenerlas en buenos términos, terminarlas si así se requiere y volverlas a crear.

Las organizaciones resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Son sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad que surgen cuando es posible generalizar la motivación.

Estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos (Luhmann, 1964).

Las organizaciones están sometidas al cambio constante derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno. La innovación es desde esta perspectiva, la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional para reaccionar a este cambio inevitable, para

dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado (Luhmann, 1964).

El diagnostico organizacional resulta, atendidas estas consideraciones, no solo necesario, sino imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización, y de ser capaz de utilizarlos en provecho que los fines que la organización haya definido para sí.

Sin embargo, el diagnostico organizacional no es sencillo, las preguntas acerca de que buscar, que describir, como analizar resultan centrales. Dicen que, para ser útil, una evaluación organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas. Los evaluadores deben resaltar algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros, deben enfatizar cierta información y olvidar o ignorar el resto (Lawler, Nadler y Camman, 1980).

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptada por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional. El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnostico a cierta empresa, entre ellas encontramos:

1. El crecimiento de la organización, esto es que la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización.
2. El atraso de la organización: Mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnostico organizacional.
3. La oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnostico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.
4. Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la

empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

La organización como sistema no puede ser estudiada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa. Además de esto, el sistema ha de ser considerado globalmente. Como las distintas partes del sistema son interdependientes por definición, al ver cualquier parte aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad (Rodríguez, 2015).

Considerada la segunda ciudad de importancia en el estado y la quinta del sureste de México. En ella se encuentran ubicados los principales edificios públicos del municipio y las representaciones estatales y federales. Las principales actividades económicas son el comercio y el servicio. La población aproximada es de 72,739 habitantes y se encuentra a 50 km distante de la capital del estado.

Análisis FODA

Se necesita evaluar la situación actual del departamento de asuntos religiosos en cuanto a los factores internos y externos, lo cual permitirá tener una idea más clara acerca de cómo poder contribuir y ayudar a resolver el problema que radica en su clima organizacional, ya que debido a esto la empresa se ve directamente afectada su rendimiento.

Se realizó un análisis FODA para determinar en donde reforzar y de donde apoyarse para lograr un ambiente laboral armonioso y al mismo tiempo pueda ofrecer la mayor satisfacción a sus trabajadores y organizaciones que requieren de sus servicios.

Fortalezas

- ☐ Personal capacitado
- ☐ Capacidad de ser proactivo
- ☐ Habilidades y competencias

Debilidades

- ☐ Falta de comunicación
- ☐ Delegación de responsabilidades
- ☐ Funciones jerárquicas no establecidas

Oportunidades

- | | |
|--------------------------|--|
| ☐ | Existencia del manual de funciones |
| ☐ | Diagnóstico realizado a partir del proceso investigativo |
| ☐ | Interés de los funcionarios por mejorar el clima laboral |

Amenazas

- | | |
|--------------------------|---|
| ☐ | Problemas de corrupción |
| ☐ | Falta de apoyo de la entidad gubernamental al departamento. |
| ☐ | Reducción del presupuesto. |

Etapas de análisis

Se observó que los auxiliares no tienen una buena comunicación con su jefa ya que se sienten desplazados o poco respetados en la asignación de sus funciones, se mantienen totalmente apartados y solo limitándose a hacer lo poco que se requiera, por consiguiente, la jefa de departamento hace diferencias y distinciones entre quien considera debe tener su confianza, en este caso personas cercanas a ella. La secretaria a la que ha asignado como particular de coordinación de asuntos religiosos es a la única a la que se le da el derecho de conocer todas las actividades realizadas en el mismo limitando a todos los auxiliares a desempeñarse con la debida eficiencia en sus distintas actividades y desvalorizando el potencial en cada uno de ellos.

Como resultado de la observación, del intercambio de información y de resultados obtenidos a través de encuestas realizadas, se ha decidido diseñar propuestas como estrategias que sirvan de apoyo para mejorar el clima laboral en el departamento de asuntos religiosos y así obtener la motivación y el mayor rendimiento posible de cada uno de los trabajadores, poniendo así todos el empeño y esfuerzo necesario para llevar a cabo cada uno de ellos y de esta manera alcanzar con eficiencia cada uno de los objetivos de la organización.

Metodología

La presente investigación es de corte cualitativo, gracias a que este tipo de investigación produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. En esta ocasión, la etnografía es el método eficaz que conduce al logro de dicho objetivo en este proyecto. Para ampliar el concepto de lo que es la etnografía, presento el siguiente resumen, su concepto y sus características.

Desde un punto de vista general y consciente de su relevante aplicación en los campos antropológico y social, la etnografía ha sido concebida como la ciencia que estudia, describe y clasifica las culturas o pueblos. El termino etnografía proviene de la antropología en cuyo contexto ha sido definido como la rama de la antropología que trata de la descripción científica de culturas individuales. Desde esta perspectiva se distingue a la etnografía como “una teoría de la descripción”, concepción esta que ha conducido a formar la idea de que la etnografía es solo un reflejo de la realidad concreta, un dato empírico, absoluto y relativo de acuerdo a categorías arbitrarias.

De esta manera, se puede decir que la etnografía es, en términos de descubrir y describir las acciones de los participantes dentro de su interacción social contextualizada, en el sentido y significado que dan los mismos participantes a sus acciones.

En relación con el alcance de la investigación etnográfica algunos autores lo limitan básicamente a la labor descriptiva. Desde este punto de vista, el propósito fundamental del estudio etnográfico puede ser solo describir una cultura o algún aspecto de una o más culturas en una organización. No obstante, existe una visión más amplia, compleja y relevante en cuanto al alcance de la metodología etnográfica. Según esta, la etnografía contempla mucho más que la descripción, incluye también la comprensión e interpretación de fenómenos hasta llegar a teorizaciones sobre los mismos.

Acerca de su alcance, mucho más que describir, la etnografía permite reflexionar constante y profundamente sobre la realidad, asignando significaciones a lo que se ve, se oye y se hace, desarrollando aproximaciones hipotéticas, redefiniendo continuamente, hasta llegar a construir e interpretar esa realidad sin anteponer el sistema de valores del investigador, lo cual conduce a la reconstrucción teórica. Los estudios etnográficos no necesariamente son estudios limitados y además la etnografía puede llegar a utilizarse en problemas teóricos.

Una vez explicado acerca de la etnografía como método de la investigación cualitativa, a través del cual se apoya este proyecto, es necesario presentar el tipo de observación, la población y muestra, los instrumentos de investigación que ayudaron a recoger datos para su interpretación.

La observación participante, es el tipo de observación utilizado en este proyecto de investigación y diagnóstico, asistiendo día a día en las actividades y observar el clima organizacional del departamento de asuntos religiosos, durante 15 días, de lunes a viernes, de 8:00 am a 3:00pm.

El departamento de asuntos religiosos cuenta con 1 coordinadora y 9 auxiliares. Los instrumentos de investigación con los cuales se recogieron los datos fueron los siguientes: la entrevista abierta para la coordinadora y auxiliares, la encuesta para aplicar a los auxiliares, así como la observación y análisis del sistema de trabajo.

A continuación, se presenta la entrevista que se aplicó a la coordinadora y los reactivos de la encuesta aplicada a los 9 auxiliares.

Entrevista abierta

Objetivo: conocer la concepción de la coordinadora acerca del clima laboral en general y en particular en el departamento de asuntos religiosos.

Conclusiones

Existe una clara deficiencia en el clima organizacional del departamento de asuntos religiosos, de la comprensión de la misión, visión y objetivos de la organización, escasas o casi nulas estrategias implementadas para reforzar la motivación y el ambiente laboral necesario para el buen funcionamiento del mismo.

Cada miembro de la organización se ha limitado a hacer lo requerido y no ve más allá de lo que se necesita para el logro de sus objetivos debido a las limitaciones que se les ponen al no saber delegar responsabilidades y delimitar las jerarquías, lo cual les hace sentir excluidos de la misión general de la empresa, no rotación de personal y no están totalmente involucrados con todas las actividades que se requieren para el buen funcionamiento del departamento.

Las necesidades, sentimientos y expectativas de los trabajadores son poco indagadas por sus líderes haciéndoles sentir poco valorados, no se ve reflejado el énfasis en las cualidades y habilidades de los trabajadores y el desarrollo del

potencial existente, el desinterés, la pereza, el conformismo y aún más la urgente necesidad de que los dirigentes les atiendan más allá de sus necesidades laborales.

En base a lo anterior se recomienda tomar en cuenta las propuestas planteadas y llevarlas a cabo, para lograr el buen funcionamiento del departamento en general, así como de sus colaboradores.

Bibliografía

MARGARITA CHIANG, M. J. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.

GUILLEN, M. D. (2012). Motivacion. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

M., D. R. (2015). Diagnostico Organizacional. Santiago Chile: Ediciones UC.

MARGARITA CHIANG, M. J. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.

Olaz, Á. (2013). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN, Aposta. Revista de Ciencias Sociales. Mostoles, España.

VILLAMIZAR, G. E. (2007). Clima organizacional, hacia un nuevo modelo. Bucaramanga Colombia.