

CLIMA LABORAL, UN RETO PARA LOS LÍDERES DE HOY

PONENCIA PERIPLO GUANAJUATO MEXICO



JULIO ALBERTO RODRIGUEZ

Docente

SILVIA ELENA MORALES

Coordinador del Periplo

MICHAEL FUENTES GONZALEZ

CÓDIGO: 2102334

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Bogotá D.C, Febrero de 2016

CLIMA LABORAL, UN RETO PARA LOS LÍDERES DE HOY

1. Línea de investigación

De las líneas de investigación de la Universidad Santo Tomas, este trabajo está enfocado en la Innovación de la Gestión Empresarial, en la cual se realiza un estudio de las teorías de las relaciones humanas y el perfil que deben desarrollar los líderes teniendo en cuenta el desarrollo del talento humano.

1.1. Formulación del problema

El reto para los profesionales que se están formando como líderes, principalmente se debería encaminar en la valoración del clima laboral, dado que constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional, proyectando de esta manera a los directivos una visión positiva de la compañía. Así mismo, un líder debe generar un ámbito de innovación en prácticas de trabajo que faciliten y potencialicen el rol de los colaboradores en cada una de sus áreas; y así generar ambientes sanos de forma profesional, que los lleven a resultados enfocados hacia los objetivos propuestos y motivándolos hacia un sentido pertenencia en la organización.

Por lo antes expuesto, este trabajo es elaborado con el fin de integrar los conocimientos adquiridos entre las diferentes teorías conceptuales y el Periplo Internacional “Emprendimiento, Opción VS Reto para Latinoamérica”, que tuvo lugar en la Universidad de Guanajuato, México en diciembre de 2015; por medio del cual se pudo conocer una cultura con referencia al Clima Laboral, tipo de liderazgo y procesos de innovación que la empresa Casa Zauco ha desarrollado, explorando los conocimientos que puedan ser aplicados en las empresas de Colombia.

El interés relacionado con los temas de Talento Humano, desarrollados durante los estudios realizados en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Santo Tomas,

dieron inicio con el plan de mejora en el Clima Laboral implementado en la Caja Colombiana de Subsidio Familiar – Colsubsidio, desempeñando a su vez, las prácticas profesionales en el desarrollo de finalización del correspondiente pregrado.

1.2. Justificación

Este trabajo pretende analizar la relación que existe entre los modelos de clima organizacional, tipos de liderazgo y procesos de innovación que enfrentaran los nuevos egresados de la carreras relacionadas a la Administración de Empresas, con el fin de desarrollar un enfoque y un perfil, que pueda generar en los nuevos líderes un reto ante el cambio que generen en las organizaciones, teniendo en cuenta aspectos como el de manejo de personal, mejora del clima laboral, desarrollo de talento humano y los procesos que conlleven a tener un valor agregado en las organizaciones hacia sus colaboradores.

1.3. Objetivo general

Identificar y analizar los principales aspectos que enlazan el clima organizacional, las características y los perfiles de los líderes, en cuanto al papel que juega la innovación dentro del desarrollo de una mediana empresa en México (Guanajuato 2015).

1.4. Objetivos específicos

1. Realizar un estudio basado en estructuras literarias, relacionando el Clima laboral y el tipo de liderazgo ideal; con el fin de identificar las principales variables que influyen los modelos potencializando el desarrollo de los colaboradores en las organizaciones.
2. Realizar entrevista al señor Cándido Cíntora Mejía, gerente general de la empresa Casa Zauco analizando el modelo de Clima Organizacional que ha venido desarrollando durante el año 2015.

3. Establecer puntos claves para el crecimiento de líderes, enfocando los aspectos de clima laboral, bajo un ambiente de desarrollo e innovación.
4. Generar conclusiones de resultados obtenidos, teniendo en cuenta el instrumento diagnóstico (entrevista).

2. Marco teórico

2.1. Importancia del Clima Laboral en las Organizaciones

El desarrollo de las organizaciones ha tenido una celeridad en los últimos años, con respecto a cada una de las áreas que las conforman, de ahí que se asegure la supervivencia dentro de las dinámicas del mercado, en el área de talento humano la importancia del fenómeno organizacional se evidencia con gran relevancia, dado el impacto que produce en las organizaciones.

Estas han cambiado su forma de pensar en cuanto a la consecución y alcance de objetivos, no es suficiente con mantener en alto los diferentes indicadores que muestran el rendimiento económico de una compañía, ni generando la satisfacción del producto o servicio hacia los clientes, hoy en día se busca una calidad de vida laboral, que este medida por el ambiente y el aire que se percibe dentro de la organización.

Los esfuerzos que realiza una organización para el mejoramiento de las áreas funcionales, surge a raíz de ver si los trabajadores se sienten bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material, y si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los factores externos a los que van dirigidos los esfuerzos de un grupo de trabajo. Por otra parte, el clima organizacional es una causal que impulsa el logro de objetivos de la organización, desde luego la importancia de este elemento como una herramienta estratégica, que debe ser

considerada por la organización para alcanzar mayores niveles de productividad (Segredo, A., 2013).

2.2. Liderazgo

Es necesario referirse a la historia del liderazgo, la cual nos indica que su implementación se remonta desde los orígenes de la humanidad. Desde que el hombre comienza a convivir en grupos, nace la necesidad de crear la figura de un líder, un delegado que se encargaría de organizar y controlar las actividades y tareas necesarias para cumplir con la satisfacción que buscaba tal grupo (Murati y pozo, 2013). Pero el liderazgo tuvo su aplicación en un 100% en los comienzos de la revolución industrial, donde organizaciones como el ente gubernamental identificó la necesidad de analizar, investigar y exponer la importancia que tenía para esa época el liderazgo como base fundamental para una gestión óptima a nivel organizacional.

Aproximadamente en el siglo XVIII en Inglaterra, el nivel organizacional de las compañías aplicando y sistematizando el liderazgo, se logró la creación de las que ahora conocemos como teorías de la administración; que permitieron a su vez, el surgimiento de las características del liderazgo, las cuales serán definidas y analizadas en el desarrollo del documento.

Según (Murati y pozo, 2013). Se define la palabra liderazgo como derivación del verbo actuar. “Archein”: gobernar y “Prattein”: alcanzar, que corresponde al verbo en latín “ajere”: mover. En inglés, el término “líder” tiene más de 1000 años de antigüedad y poco ha cambiado de su raíz anglo-sajona “Laedere”: gente en un camino. Según las raíces indo-europeas, la palabra “líder” viene de “Leit”, ir hacia adelante, mover.

Lo que anterior, indica que la palabra liderazgo en todos sus idiomas significa o alude a seguir adelante con ayuda del líder para alcanzar los objetivos planteados; las teorías sobre el liderazgo constituyen intentos de explicar o predecir los factores que facilitan este ejercicio y su influencia en el entorno donde se ejerce (Murati y Pozo, 2013). Por lo tanto, se considera importante abordar algunas de las corrientes que explican el liderazgo, su surgimiento, efectos y posibles resultados. Entre éstas destacan las siguientes:

1. Liderazgo como personalidad: esta teoría plantea que se debe identificar los 3 tipos de cualidades físicas, mentales y de personalidad las cuales determinan la posibilidad de ser líder.
2. Liderazgo como conducta: Esta teoría supone que el liderazgo se aprende a través de un conjunto de conductas.
3. Liderazgo Bajo el Enfoque de Contingencia: esta teoría Sugiere que variables situacionales, tales como las características de la tarea, el contexto laboral, y la madurez del subalterno, entre otras, moderan la relación que se genera entre el comportamiento del líder y su efectividad.
4. Liderazgo Transformacional: esta teoría incluye cuatro componentes que se interrelacionan: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. Los líderes carismáticos son muy estimados, son modelos que otros tratan de emular aliándose con ellos alrededor de una visión, propósito común y misión, es decir, el líder de este tipo logra mayor éxito sobre sus subordinados siendo carismático y amable.

5. Liderazgo Humanista: establece que todo líder es humano, es decir, son personas que sienten y viven el día a día lo que indica que un líder es cualquier persona que con sus capacidades de ser persona integral logra dirigir y liderar algún proceso.

2.3. Estilo de Liderazgo y Desarrollo de Colaboradores

El estilo de liderazgo influye en el comportamiento de los colaboradores y en su capacidad de generar innovación en todos los ámbitos de las organizaciones (Fernando J. Verdú P y Ramos López J., (SF)., es decir cuando se cuenta con el apoyo del superior inmediato, se puede facilitar la creatividad, mientras que una supervisión más crítica y con mayor énfasis en el control puede tender a inhabilitarla, es aquí en donde los líderes de los equipos de trabajo encuentran la necesidad de desarrollar un clima en el que las personas se sientan seguras cuando tengan que asumir riesgos, y proponer nuevas ideas.

Cuando se habla de estilos de liderazgo que favorezcan desarrollo de los colaboradores en los procesos de innovación, según la teoría sobre el liderazgo de rango total de (Citado por Fernando J. Verdú P y Ramos López J., (SF), la cual ha sido una de las contribuciones recientes más importantes en el estudio del liderazgo ((Citado por Fernando J. Verdú P y Ramos López J., (SF)), en la que se pudo identificar un estilo de liderazgo ideal para fomentar el crecimiento de I + D (Investigación y Desarrollo) en los colaboradores de una organización llamado liderazgo transformacional.

Se puede llamar un líder transformacional, cuando logra que los miembros de su equipo estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban, llevándolos a sentirse motivados en los planes proyectados.

Existen cuatro características de los líderes transformacionales, la primera ser carismático, la cual ayudara a generar confianza ante los colaboradores, facilitándole la idea de poder evocar visión en los proyectos propuestos.

La segunda característica, ser una persona inspiradora, lo cual quiere decir que el líder debe poseer una gran capacidad de comunicar a sus seguidores las ideas de tal forma que ellos se sientan identificados, hasta el punto de querer apropiarse de ellas, de aquí la idea de que un líder pueda delegar funciones teniendo la certeza de que se realizaran las labores de forma exitosa,

La tercer característica, tener la capacidad de estimular intelectualmente a su equipo de trabajo, lo que quiere decir que el líder debe generar en su equipo la libertad para razonar, imaginar y resolver problemas.

La cuarta característica, hace referencia a la consideración individualizada, lo cual permitirá al líder, prestar atención a cada uno de los miembros del equipo y de esta manera que puedan sentir que su contribución para el cumplimiento de logros es verdaderamente importante.

El ambiente de trabajo de una organización que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas tiene una directa relación con el comportamiento y el desempeño de los trabajadores, los cuales sentirán que un clima es favorable cuando están haciendo algo útil, que les proporcionara un sentido de valor personal. (Peraza Rodríguez Y, García Remus M, S F). Estas características de la organización son generalmente permanentes, diferenciándose a su vez, de una empresa a otra y de una sección a otra.

Dada la anterior definición se concluye: que el clima organizacional, es importante cuando se habla en todas sus dimensiones. Es decir, los parámetros que permiten medir el clima laboral de la compañía, para plantear acciones de mejora para el correcto desempeño y curso de la organización:

1. Métodos de dirección; es decir, la forma en que se emplea el liderazgo y las estrategias que se incluyen para incluir de manera positiva en el empleado.
2. Características motivacionales; son todos los procesos de motivación e incentivo que se emplean, respondiendo a las necesidades del colaborador.
3. Relaciones Sociales; se refiere al trato entre colaboradores y las relaciones que se crean a partir de este.
4. Comunicación asertiva; Se trata de La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera oportuna y adecuada de transmitirla.
5. Toma de decisiones; es análisis que la empresa delega para el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
6. Distribución de funciones; relacionado a la correcta asignación de tareas y actividades, de manera equitativa e imparcial.
7. Autonomía; Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
8. Grado de tolerancia; es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo la diversidad de opiniones.

Según los resultados que se presente en esta información le permitirán a la dirección conocer las principales fuentes de insatisfacción de los trabajadores y, por ende, dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesitan mejorar o cambiar, o sea, planificar estrategias para influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización. (González L, Parera I., SA)

De esta manera se podrán implementar las estrategias que lleven a una disminuir las principales fuentes de insatisfacción, las acciones correctivas deben estar enfocadas a una mejora continua, con participación de todos los integrantes de la organización y de la mano de los valores y la cultura organizacional de la compañía.

Una vez realizado el proceso es de entender que los resultados deben estar acompañados de las lecciones aprendidas, las cuales ayudaran a otras áreas de la organización o servirán como un modelo que pueda ser aplicado a otras organizaciones. Una organización que estén enfocada en desarrollar el talento humano y genera un impacto en el ámbito en las demás organizaciones, lograra marcar la diferencia en un mundo que se encuentra en constante cambio.

3. Método de la investigación

Estudio de caso es exploratorio, para lo cual se hizo un previo estudio de la terminología y revisión de la literatura acerca de la importancia de los procesos y factores que influyen en las organizaciones que implementan dentro de su marco estratégico el desarrollo de clima laboral, teniendo en cuenta los tipos de liderazgo como base esencial desarrollo del talento humano. Se realizó una entrevista al gerente general de la empresa Casa Zauco en la ciudad de Guanajuato México el 10 de Diciembre de 2015 bajo el respaldo de la Universidad Santo Tomas.

3.1. Reseña de la empresa

Casa Zauco, es una empresa nacional que tiene su origen en la vinculación Educación-Empresa, aprovechando la investigación desarrollada por el Instituto Tecnológicos de Celaya (México) en el aprovechamiento de los productos del Maguey o Agave, principalmente destilados como el Mezcal.

Empresa constituida legalmente en el año 2008, gracias a la inversión de empresarios Guanajuatenses que vieron en el Mezcal, un modelo de negocio rentable pues cuenta con la

protección de la Denominación de Origen para Mezcal otorgada por el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual dando la posibilidad de producir Mezcal y etiquetarlo comercialmente bajo tal denominación.

3.2. Entrevista realizada a gerente de la empresa Casa Zauco

Cándido Cíntora Mejía gerente de la empresa Casa Zauco, se desarrolló una encuesta para realizar un estudio en el cual se pueda identificar los principales aspectos que generan una relación entre los procesos del clima organizacional, las características y perfiles de los líderes, y papel que juega la innovación dentro del desarrollo

Señor Cándido Cíntora Mejía, una de las maneras de entender una compañía en particular es empezando desde el supuesto de que todas las compañías son únicas y cada una posee un serie de valores, creencias, hábitos y normas que hacen e general la cultura de una organización.

1. ¿Cuál es la cultura organizacional de la empresa?

R//: Se tiene un sentido de responsabilidad común, de cooperación, nadie le da la espalda a nadie, pensamos en el trabajador y queremos mantener un porcentaje de rotación en cero, como se ha venido evidenciando desde que la empresa empezó, lo que queremos es que las personas se pueda preparar para que empiecen su vida laboral y de esa manera surgir como profesionales en lo que les apasiona.

Buscamos siempre mantener un clima laboral en la empresa con efectividad, aunque se cuenta con tres sedes hay interacción entre la mayoría de los colaboradores.

2. ¿Qué tan importante es clima laboral para la organización?

R//: Es muy importante, en este momento somos una base de trabajadores con antigüedad de 5 años, lo cual nos hace sentir como familia, ellos tienden a reír a diario, la alegría hace parte de este lugar.

3. ¿Actualmente la organización cuenta con un modelo para el análisis del clima organizacional? ¿Y en qué consiste este modelo?

R//: El modelo fue un plan de mejora efectuado en mi formación de maestría y negocios, en este realice un proyecto de diagnóstico de clima organizacional que fue aplicado a la empresa, se aplicó una agrupación de hallazgos a los cuales se les genero el plan de contingencia.

4. ¿Qué instrumento de medición utiliza la organización para identificar las variables del clima organizacional? Y ¿Cuáles son las principales variables?

R//: Encuestas de clima laboral.

Esas fueron aplicadas en Marzo de 2015, y nuevamente estaremos chequeando el proceso en Marzo de 2016, aunque el control de los planes de contingencia se va haciendo por mes o por semestre, según cada estrategia.

5. ¿Cuáles han sido las principales fuentes de insatisfacción que se han encontrado en los diagnósticos de clima laboral que se han realizado?

R//: Bueno realmente los principales índices de insatisfacción se presentan en cuanto a que las personas siempre desean que su salario este mucho mejor, eso es algo que todo hemos querido. El balance de los salarios comparados con otras empresas, en la parte operativa estamos ligeramente por encima de la media, en la parte de mandos medios estamos un poco bajos, en la

parte de gerencia y directiva andamos bien, hay una brecha muy corta entre el operativo y el mando medio.

Otro era el tema de entretenimiento, ya que la empresa no manejaba ese tipo de actividades.

Los muchachos estaban en desacuerdo con las facilidades para generar crecimiento de la organización.

6. ¿Cuáles han sido los planes de acción que se han generado a partir de estos resultados?

R//: Se generó un plan de carrera para cada persona, la empresa da un apoyo económico para hacer los estudios.

Temas de bienestar apoyos de promoción de deporte, patrocinio con equipos deportivo. Horario de trabajo flexible negociado con los empleados y la empresa según la carga laboral que requiera en los días de temporada.

Luego identificamos que los operarios se mostraban incomodos con su dotación, para lo cual dejamos que ellos mismos diseñaran su propia dotación, manteniendo las normas preventivas y de seguridad.

7. ¿Existe una documentación del desarrollo de los planes de acción que se han realizado? Y ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas del proceso?

R//: Efectivamente manejamos la documentación en la cual podemos identificar los procesos que se van realizando, a medida que los procesos presentan alguna variación, se genera el debido manejo y corrección con el fin de documentar todo. De hecho esta información se hace extensiva al todo el equipo de trabajo.

8. Para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso en el clima laboral (diagnostico, planeación de las acciones de mejora, implementación del plan de acción y conclusiones) ¿Qué tipo de liderazgo aplica la organización a la metodología?

R//: El liderazgo que manejamos esta dado en función de los objetivos, la participación es totalmente activa y pro activa, lo que quiere decir que si le preguntas a alguno de a varios de mis compañeros el objetivo de ventas, ellos te lo van a decir.

El clima laboral es bueno a pesar de tener tres sedes actualmente la empresa por su complejidad no están burocrática.

La comunicación del sistema jerárquico es directa, manejo el nivel gerencial de unidad de negocio, manejo comunicación con el director de la empresa y con el dueño de la empresa, mis mandos medios tienen comunicación con el director y mis trabajadores de campo línea directo conmigo.

9. ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados que generaron más relevancia en los empleados de la organización?

R//: Generar funciones de periodo de prueba, se te genera tu contrato de planta o indeterminado y hay tienes nuevas funciones nuevos proyectos mejor salario mejores prestaciones y así va avanzando, por la preparación académica se le sugiere un tope mínimo de preparación académica y desempeño, se te sugiere un tope pero también dicen por ejemplo pensado en los chicos que tengo de trabajo de planta muchos de ellos solo tienen estudios de educación básica, se les ofrece si quieren ascender un programa educativo donde apruebe el nivel superior.

10. ¿Cree usted que la estructura para el análisis del clima organizacional se puede considerar un modelo que pueda ser aplicado a otra organización? ¿a qué tipo de organizaciones podríamos aplicar este modelo?

R//: Yo considero que si se puede generar un modelo que pueda ayudar análisis de clima laboral, solo que las organizaciones deben entender sus necesidades y poner realmente empeño en la mejora continua, aunque actualmente no puedo decirte que tengamos una herramienta innovadora, si te puedo decir que es una modelo que fue creado pensando únicamente en esta organización, tomamos varios conocimientos y los fuimos incorporando a la empresa.

El modelo puede acoplarse a todo tipo de organización, nada más es que se adapte de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

4. Conclusiones

El reto al que se enfrentan los líderes del hoy es dar a entender a las organizaciones la importancia en aspectos del desarrollo del talento humano, como un factor primordial que genera valor y crecimiento a las compañías, saber utilizar las herramientas y las bases de conocimiento para aplicar en las estrategias que desarrollan las organizaciones para la mejora de los procesos, los líderes deben adoptar una postura profesional, de actitudes y aptitudes enfocadas hacia el liderazgo transformacional, para genere en sus seguidores un nivel de confianza y de lealtad ante cualquier situación.

Bajo un modelo de enseñanza que se llevó a cabo en la Universidad Santo Tomas en la carrera de Administración de Empresas se pudo adquirir conocimiento en cuanto a las diferentes teorías de las relaciones humanas, pasando por autores que generaron aportes importantes a las ciencias administrativas, un modelo investigativo que se pudo llevar a cabo con las bases de

datos de la biblioteca de la universidad y bajo un modelo exploratorio que se llevó a cabo en la Universidad de Guanajuato México, se logra generar nuevo aportes a la ciencias administrativas identificando el perfil al que deben adoptar los actuales líderes y la importancia de aplicar modelos de clima laboral que pueden generar diferenciación en las organizaciones.

El aporte que se genera las líneas de investigación de la facultad de ciencias administrativas, en la línea de investigación, en innovación de gestión empresarial, es de generar la relación entre los procesos del clima organizacional, las características y perfiles de los líderes, y papel que juega la innovación dentro del desarrollo de las organizaciones.

El aporte al sector productivo es que enfoca se logró identificar una serie de fortalezas que generan valor agregado a un país, y es literalmente la conexión que se genera entre los diferentes organismos que conllevan al crecimiento y desarrollo de un país, como los son: el organismo universitario, organismo productivo (las empresas), el estado, y por ultimo una cadena de sitios de investigación y desarrollo que se especializan en las diferentes áreas a las cuales tienen acceso los visionarios y creativos llamados innovadores. El entender que el potencial humano no tiene límites es una de la herramienta permite generar valor agregado y construir propiedad intelectual dentro de las naciones.

Como líderes colombianos se debe pensar en buscar las herramientas para poder tener el acceso y el vínculo entre los organismos anteriormente mencionados, teniendo siempre en cuenta que el principal recurso de una organización es el recurso humano

Bibliografía.

- Fernando J. Verdú P y Ramos López J., (SF). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. Universidad de Valencia. Recuperado de:
[file:///C:/Users/michfueg/Downloads/archivo%204%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/michfueg/Downloads/archivo%204%20(1).pdf) El 28 de Noviembre de 2015
- García Remus M., Peraza Rodríguez Y., (SF). *Clima organizacional: conceptos y experiencias* CETRA. Recuperado de:
[file:///C:/Users/michfueg/Downloads/archivo%204%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/michfueg/Downloads/archivo%204%20(1).pdf) El 28 de Noviembre de 2015.
- Gonzalez Nuñez L., Parera Monfort I., (SF). *Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa*. Cetra. Recuperado de:
[file:///C:/Users/michfueg/Downloads/archivo%205%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/michfueg/Downloads/archivo%205%20(1).pdf) El 28 de Noviembre de 2015.
- Murati, F., Pozo, J., (2013) *Apuntes Críticos Sobre Teorías Y Tipologías Del Liderazgo Organizacional*. Venezuela. Recuperado de:
<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Apuntes%20criticos%20sobre%20teor%C3%ADa%20y%20tipologias%20del%20liderazgo-Revista%20Contribuciones%20a%20la%20economia.pdf> El 28 de noviembre de 2015.
- Peralta A., Velos 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. Recuperado de:
[file:///C:/Users/michfueg/Downloads/archivo%203%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/michfueg/Downloads/archivo%203%20(1).pdf) El 28 de noviembre de 2015.

Segredo Pérez, A., (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública. La Habana, Cuba. Recuperado de: <file:///C:/Users/David/Desktop/michael/ponencia/ContentServer.pdf> El 28 de Noviembre de 2015.