

**Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la agencia de marketing
digital Media Advertising de la ciudad de Cali para el año 2022**

Alexandra Velasco Roberteau

Director Trabajo de Grado

Oscar Iván Vásquez Rivera, M.Sc.

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali

2021

Agradecimientos

Es menester para mí, agradecer de la manera más especial a:

Dios por ser mi guía a lo largo de mi carrera profesional, mi fortaleza y sustento en los momentos de debilidad, mi compañía en el camino de la vida y, desde luego, de la realización de tan importante logro.

Mi madre por su apoyo, su amor invaluable, la educación, valores y consejo infundidos.

La Universidad del Valle y los docentes del programa académico de Administración de Empresas, por contribuir en mi formación personal y profesional.

Mi tutor Óscar Iván Vásquez Rivera, por su direccionamiento, colaboración intelectual, dedicación y retroalimentación que fue fundamental para la realización de este proyecto.

La agencia Media Advertising por abrir sus puertas a la asesoría, así mismo a sus colaboradores, siendo su participación indispensable para la consecución de los resultados.

Al jurado evaluador por su objetividad y aportes.

Tabla de contenido

Resumen	5
Abstract	6
1 Introducción	7
2 Planteamiento del problema	9
2.1 Formulación del problema	12
3 Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos	13
4 Justificación	14
5 Marco Referencial	17
5.1 Marco Contextual	17
5.1.1 Sector publicitario	17
5.1.2 La agencia	17
5.1.3 Misión	18
5.1.4 Visión	18
5.1.5 Ubicación espacial	18
5.1.6 Organigrama	19
5.1.7 Procesos	19
5.2 Marco teórico	20
5.2.1 Gestión Humana	20
5.2.1.1 Recorrido histórico de la evolución del concepto de Gestión Humana	20
5.2.2 Talento Humano	21
5.2.2.1 Capital intelectual	21

	4
5.2.2.2 Capital humano	22
5.2.2.3 Capital social	22
5.2.3 Comportamiento organizacional	22
5.2.4 Clima organizacional	23
5.2.5 Enfoques del Clima Organizacional	26
5.2.6 Herramientas para la medición	27
5.2.7 5. 2.7 Modelo de Medición del Clima Organizacional Álvarez	30
6 Metodología	35
7 Resultados	39
7.1 Identificación de los ejes de preocupación que afectan el Clima Organizacional en Media Advertising.	39
7.2 Determinar las razones acerca de la percepción del Clima Organizacional manifestada por los colaboradores de la empresa Media Advertising.	55
7.3 Proponer acciones que propicien un clima organizacional mejor en Media Advertising.	59
8 Conclusiones	62
9 Recomendaciones	64
10 Bibliografía	65

Resumen

Esta investigación consiste principalmente en el análisis de los factores determinantes del clima organizacional en la agencia de marketing digital Media Advertising. Se realiza una revisión de los antecedentes en clima organizacional de acuerdo al aporte teórico y conceptual de distintos autores. Además, se estudia el contexto actual de la agencia de marketing digital y se plantean planes de acción pertinentes para la mejora del clima organizacional. Identificando los factores con oportunidad de mejora para la construcción de un buen clima organizacional de acuerdo a las percepciones de los trabajadores.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Calidad y Buen Servicio, Factores Determinantes del Clima Organizacional.

Abstract

This research consists mainly of the analysis of the determining factors of the organizational climate in the digital marketing agency Media Advertising. A review of the antecedents in the organizational climate is carried out according to the theoretical and conceptual report of different authors. In addition, the current context of the digital marketing agency is studied and pertinent action plans are proposed to improve the organizational climate. Identifying the factors with opportunity for improvement for the construction of a good organizational climate according to the perceptions of the workers.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Culture, Quality and Good Service, Determinants of the Organizational Climate.

1 Introducción

El clima organizacional juega un papel fundamental en cualquier organización indistinto de su tamaño o sector económico donde se encuentre ubicado, el presente trabajo se orienta en estudiar el clima organizacional en la agencia de marketing digital Media Advertising. En primera instancia, se aborda el problema y sus posibles causas a partir de la teoría y el estudio de la organización, posteriormente se plantea por medio de la justificación las razones por las cuales el Clima Organizacional guarda una estrecha relación con los niveles de satisfacción, productividad, desempeño, compromiso del personal y niveles de identificación con la empresa, haciendo necesaria la investigación del caso en específico para contribuir a la creación de planes de acción que favorezcan el ambiente laboral.

Antes de entrar en detalle a la investigación, se presenta el marco referencial, que incluye el marco contextual y teórico, para comprender el contexto de la organización y reconocer qué aspectos teóricos realizan aportes al caso. Seguido de esto, se indican los resultados de la investigación donde se destaca el buen desempeño de distintas variables de clima organizacional como lo son liderazgo, solución de conflictos e instalaciones, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, mencionando también que en general las calificaciones son buenas con posibles mejoras.

Acorde a estos resultados, se proponen una serie de acciones que le permitan a la empresa Media Advertising promover un clima organizacional óptimo para cada una de las dimensiones evaluadas previamente, siendo así clasificadas por prioridad de implementación, indicador de resultado y evaluación, y los recursos necesarios para el desarrollo de cada acción.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del caso para cerrar el tema investigativo abordando temas contextuales y teóricos que permiten reflejar la realidad organizacional con los señalamientos de la teoría.

2 Planteamiento del problema

La teoría clásica de la administración desarrollada por el ingeniero francés Jules Henri Fayol Le Maire alrededor del siglo XX, plantea 14 principios de la administración para ayudar a los gerentes a gestionar sus asuntos de manera más efectiva, los cuales, pese al contexto de la época en la cual se desarrolló cada uno tiene incidencia directa en el talento humano de la organización. Estos aspectos tienen relación con el trabajo en términos de Equidad, Estabilidad, Iniciativa y Espíritu de Equipo. No obstante, sólo hasta la cuarta década del siglo XX nace la Teoría de las Relaciones Humanas en los Estados Unidos a partir de los estudios realizados por el psicólogo George Elton Mayo y sus colaboradores, quien condujo los llamados “*Experimentos de Hawthorne*”, mediante una investigación realizada por la Universidad Harvard y la Western Electric Company en la fábrica de Hawthorne.

Esta investigación consistió en someter a un grupo de colaboradoras a circunstancias donde generaron intencionalmente variaciones en las condiciones físicas para el desarrollo del trabajo; Así se pudo establecer que no es sino el interés genuino percibido por parte de los trabajadores desde la dirección hacia ellos como personas, valorando sus emociones y entrega hacia la labor, lo que hace que se genere mayor motivación y por ende un incremento en la productividad. Esta conclusión representa una contraposición a la teoría clásica de la administración donde normalmente se visualiza a los trabajadores de manera mecánica y netamente como factores productivos, en tanto, con los aportes de Elton Mayo (1946) y la Escuela de Relaciones Humanas, se abandona la perspectiva mecanicista para hacer hincapié en aquellos factores que influyen directamente en el desarrollo de las actividades del colaborador (Chiavenato, 2004).

Autores como Chiavenato (2011) hacen alusión a esta perspectiva en la medida en que se reconoce que cada individuo tiene rol fundamental y es complemento para la organización. Conciliando de esta manera al hombre económico y al hombre social.

En la actualidad, al estudiar las organizaciones, sin importar la modalidad bajo la cual operan, la globalización, el tipo de productos que ofrecen y su mercado objetivo, es notorio el efecto significativo del clima organizacional sobre el comportamiento y rendimiento de los colaboradores y, en consecuencia, sobre la productividad de la entidad. Altos índices de ausentismo, rotación, impuntualidad o absentismo, baja productividad y un elevado número y/o frecuencia de errores son algunos síntomas que pueden indicar la existencia de dificultades de clima y satisfacción en la empresa.

Ahora bien, la agencia de marketing digital Media Advertising (MA), una empresa dedicada al sector publicitario en Colombia específicamente en la ciudad de Cali, con servicios orientados al *management* de influencers, creación de contenido en plataformas digitales (*Instagram, Facebook, Tik Tok*), posicionamiento de marcas en redes sociales, diseño de estrategias publicitarias, *E-commerce*, entre otros, con presencia relativamente temprana en el mercado, gira en torno a la alta rotación de personal.

Lo mencionado hace referencia a las dificultades de la organización para identificar oportunamente las necesidades de sus colaboradores, no ofrecer un plan de carrera llamativo, no contar con mecanismos de evaluación de los niveles de desempeño, brindar poco reconocimiento al trabajador y no contar con condiciones óptimas para la realización del trabajo. Asimismo, las estrategias implementadas por el responsable de la gestión del talento de la agencia, no son las adecuadas para lograr un incremento en el nivel de motivación y cumplimiento de expectativas de los empleados.

Esto refleja unos de los factores que generan mayor inestabilidad en la organización, además de situaciones internas que tienen como consecuencia el ausentismo y afectaciones negativas en la productividad, como lo son la falta de espacios para garantizar calidad de vida laboral, los salarios no competitivos, la falta de liderazgo participativo, la ausencia de áreas que proporcionen espacios para la integración y disminución del estrés, la sobrecarga laboral y la falta de incentivos y beneficios que son factores que en óptimas condiciones no sólo benefician retención y atracción de talento, sino la calidad del clima en la organización y la cultura de la misma.

Por otra parte, la gerencia de la empresa ha manifestado su interés en mejorar la situación mencionada y reconoce la insuficiencia de instrumentos para la medición del clima organizacional, así como el gran impacto que está teniendo sobre sus ingresos, toda vez que los procesos de reclutamiento, captación y capacitación son costosos. A raíz de esto, los recursos no se han podido destinar a la mejora de elementos organizacionales, de infraestructura, de planeación y demás dimensiones que son necesarias para el crecimiento empresarial.

Al condensar la información presentada es indiscutible pensar que la empresa puede perder posicionamiento en el mercado al tiempo que se crea una mala reputación y los clientes pueden optar por otras alternativas, lo que causaría una contracción en sus ingresos y probablemente la fractura de la agencia. En ese sentido, el presente estudio tiene por objeto medir los niveles de satisfacción en lo referente al clima organizacional de la compañía y, en ese sentido, proponer acciones como también trazar una ruta de aprendizaje que contribuyan al mejoramiento del mismo.

2.1 Formulación del problema

¿Cuál es la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Media Advertising para el año 2022?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Realizar un estudio del Clima Organizacional en la agencia Media Advertising que contribuya al mejoramiento de la empresa y de su equipo de trabajo.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los ejes de preocupación que afectan el Clima Organizacional en Media Advertising.
- Determinar las razones acerca de la percepción del Clima Organizacional manifestada por los colaboradores de la empresa Media Advertising.
- Proponer acciones que propicien un clima organizacional mejor en Media Advertising.

4 Justificación

La gestión humana (GH) a lo largo de la trayectoria administrativa ha tenido gran impacto sobre los niveles de desempeño del colaborador logrando incidir en la motivación, el compromiso, la satisfacción y el sentimiento de pertenencia individual y grupal. Su estudio, ha permitido mejorar las condiciones para el individuo dentro de la organización, tal como lo mencionan Gómez et al. (2010) y entendiendo que el talento humano es una fuente de ventaja competitiva: La GH direccionada estratégicamente dentro de la organización conduce al ambiente creativo, dinámico e innovador, esto a su vez, se traduce en beneficios económicos.

Actualmente, debido a las fluctuaciones del entorno, la globalización y los avances tecnológicos se hace indispensable entender profundamente los desencadenantes del Comportamiento Organizacional para aprender a sobrellevar los retos que se presenten a raíz de este. Una vez se identifiquen y se gestionen correctamente los asuntos que inciden en los problemas organizacionales será más fácil para la dirección lograr los objetivos de eficiencia y eficacia. Con la aplicación de mejoras en el seno empresarial se llega a obtener mayores rendimientos financieros y humanos, así como también llegar a influir sobre la conducta de los trabajadores.

Del mismo modo, es importante resaltar que el Clima Organizacional guarda una estrecha relación con los niveles de satisfacción, productividad, desempeño, compromiso del personal y niveles de identificación con la empresa. Un mal clima contribuirá a la generalización de comportamientos no deseados, actitudes negativas y escapistas, ausentismo, alta rotación, poca innovación, entre otros; por el contrario, un ambiente

positivo reforzará la adaptación, la motivación, el compañerismo, el trabajo en equipo y la creatividad (Tordecilla, 2005).

Por lo tanto, se hace necesario para la dirección de las compañías conocer los elementos que favorecen la generación de este tipo de espacios caracterizados por su naturaleza colaborativa, participativa, productiva y competitiva.

Ahora bien, una vez delimitada la problemática de Media Advertising se hace necesario indagar cuáles son los planes de acción desplegados desde el área de gestión humana acerca de las dimensiones del clima organizacional más relevantes: las características del personal y su percepción sobre el nivel de alineamiento entre los objetivos individuales – organizacionales, la orientación estratégica, las metas empresariales, la cultura, los estilos de liderazgo, el comportamiento organizacional, entre otras variables, a fin de plantear una ruta solucionaría ante los flagelos que originan la alta rotación de personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tiene en cuenta la postura de algunos autores, que brindan los insumos base para el fortalecimiento del recurso humano dentro de una empresa. Acorde a Sudarsky (1977), el clima organizacional es un concepto que recoge políticas, tecnologías, procesos administrativos y toma de decisiones para convertirse en el comportamiento del equipo. Es decir, estos elementos tienen repercusión sobre los niveles de motivación y actitudes del individuo.

Bajo esa premisa, se tienen los argumentos para considerar el clima organizacional de Media Advertising como resultado del conjunto de sus prácticas gerenciales. En línea a lo expuesto, el presente trabajo pretende contrastar elementos planteados en la teoría sobre la importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana, la relación

existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, las variables que lo impactan y las implicaciones económicas.

5 Marco Referencial

5.1 Marco Contextual

5.1.1 Sector publicitario

El sector mantiene cifras atractivas en el país, sólo para 2019 los medios crecieron un estimado del +3,7%, alcanzando los COP 4.8 trillones USD \$1.6 MM. Asimismo, Colombia mantiene el cuarto lugar en el mercado publicitario frente a otros países de la región, significando un gasto del 25% del total del gasto publicitario comparado con el promedio regional de 39% (Adlatina, 2020). Los medios digitales han repuntado en el país, sobre todo, por la coyuntura de la pandemia y según la unidad centralizada del grupo IPG Mediabrands (MAGNA), se espera que para este 2021 haya un crecimiento del 6,9%.

5.1.2 La agencia

Media Advertising es una organización del sector publicitario con sede en la ciudad de Santiago de Cali y en Estados Unidos, su actividad económica se relaciona con la prestación de servicios profesionales para el posicionamiento de marca utilizando estrategias efectivas de comunicación, *branding*, *netmarketing*, diseño de páginas web, producción audiovisual, filtro para IG, brandbook, manejo de ads, creación de contenido de valor, tráfico web, entre otros. El objetivo de esta agencia es lograr el reconocimiento en el mercado y aumentar el número de consumidores o clientes para las marcas, productos e incluso, personas (influencers). En el portafolio de servicios de Media Advertising se encuentran: La Administración de Redes Sociales, Diseños de Páginas Web y Producción Audiovisual-Fotografía.

5.1.3 Misión

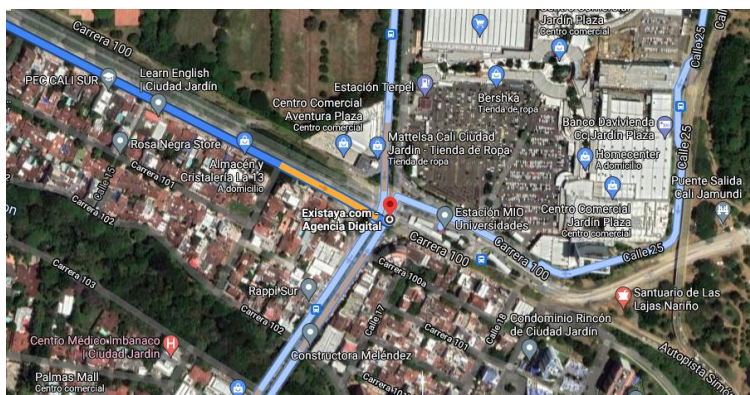
Crear portales web, perfiles y estrategias de social media de nuestros clientes, administrando su imagen y crecimiento en redes sociales, proyectando sus marcas a un nivel impactante, creativo e inolvidable, respaldados por nuestro equipo de trabajo creativo, joven, fresco, proactivo, comprometido y ético, brindándole a nuestros colaboradores formación laboral y experiencia, así como proyección personal y profesional.

5.1.4 Visión

Consolidarnos para el 2022 como una agencia de social media líder, representando grandes marcas, corporaciones e influenciadores a nivel mundial, respaldados por nuestros resultados, creatividad y organización empresarial y ser referente como el mejor aliado estratégico en web y social media para el crecimiento de plataformas de ventas online.

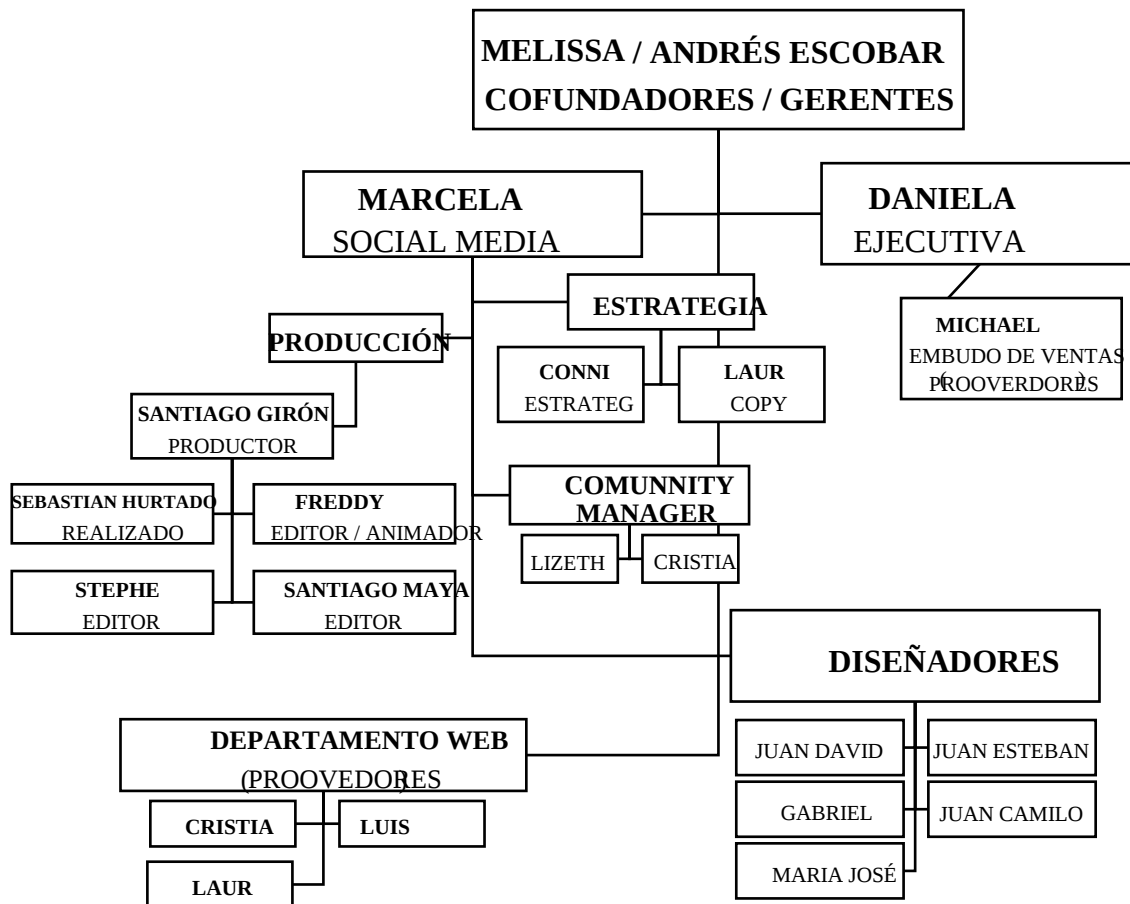
5.1.5 Ubicación espacial

La sede Cali, se encuentra en la avenida san Joaquín carrera 105 #14-250, OFICINA 203, Cali, Valle del Cauca.



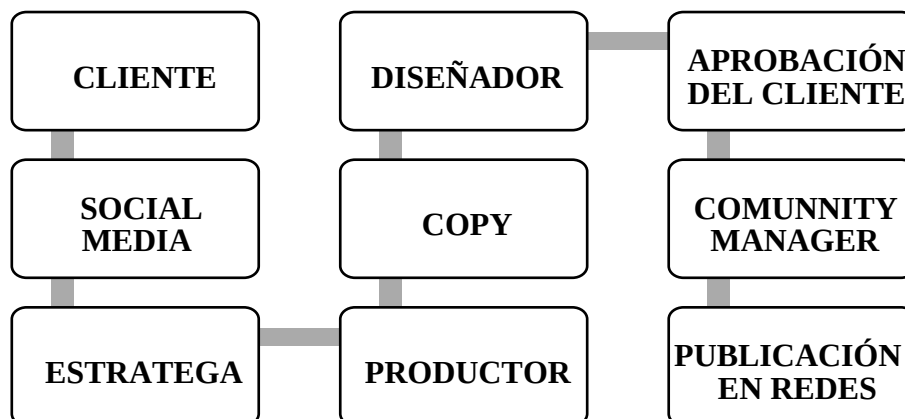
Fuente. Google Maps

5.1.6 Organigrama



Fuente. Media Advertising

5.1.7 Procesos



Fuente. Media Advertising

5.2 Marco teórico

5.2.1 Gestión Humana

5.2.1.1 Recorrido histórico de la evolución del concepto de Gestión Humana

Entender la gestión humana tal como se conoce hoy en día implica reconocer las distintas transformaciones por las que ha atravesado el concepto. En ese sentido, es importante mencionar cuáles han sido las características destacadas de esta para cada periodo de tiempo, toda vez que se tienen tres momentos desde XIX hasta la actualidad.

La primera etapa surgida alrededor de 1900 – 1950 se caracterizó por el impacto de la Revolución Industrial sobre el individuo, las personas se consideraban meramente un factor de producción. Según Álvarez (2018) ese momento, apareció una corriente denominada “*mejoramiento industrial*” donde los trabajadores exigían mejores condiciones laborales, a partir de ahí la administración se preocupó por lograr un ambiente laboral óptimo en donde las condiciones morales y mentales favorecieran al trabajador.

Posteriormente, de 1950 hasta 1990 durante la administración neoclásica se estableció el concepto de Administración de los Recursos Humanos, donde emergieron conceptos filosóficos para mediar la relación entre el trabajador y el empresario, existía mayor interés por lograr el trabajo en equipo y conseguir la participación continuada del trabajador. Además, se empezó a concebir la organización de manera sistémica e integrada, lo cual originó los primeros vestigios de las estructuras matriciales (Poveda, 2018).

Finalmente, se llega a la era de la información y el conocimiento, enmarcada principalmente por los avances tecnológicos, los cambios turbulentos en el entorno, así como la globalización. En esta etapa, la preocupación de la gestión humana gira en torno a las capacidades y habilidades adquiridas por los colaboradores que induzcan a la

competitividad y éxito en el mercado, el conocimiento y la innovación se vuelven fundamentales (Poveda, 2018).

Cada etapa de la gestión humana se caracterizó por responder a las necesidades organizacionales que se demandaban en el momento, dejando una huella significativa en la historia y en la concepción del individuo dentro de la empresa.

5.2.2 *Talento Humano*

Briceño, Fidel y Godoy (2012) definen el talento humano como un capital intangible generador de valor dentro de la organización, constituido a su vez, por capital intelectual, capital social y capital humano.

5.2.2.1 *Capital intelectual*

Según Salazar, De Castro y López (2006) el capital intelectual es el conjunto de conocimientos y saberes organizados puntualmente que permiten alcanzar un objetivo específico, en ese sentido, es conocimiento de valor que genera competitividad, diferenciación organizacional y crecimiento económico.

Por otra parte, el capital intelectual se concibe como la relación existente entre los clientes, accionistas, infraestructura organizacional, la innovación y la gestión del conocimiento Edvinsson y Malone (1999). Asimismo, para Bradley (1997) el capital intelectual es el conocimiento que puede transformarse en algo favorable para la empresa a largo plazo, es decir, aquel que genere mayores rendimientos económicos.

En suma, el capital intelectual es considerado como aquellos elementos que si bien no se pueden observar físicamente tienen la capacidad de generar beneficio organizacional

en el horizonte futuro transformando tanto el conocimiento como los activos, la creatividad y la inteligencia en tangibles (*dinero, éxito empresarial, posicionamiento en el mercado*).

5.2.2.2 *Capital humano*

Briceño et al. (2012) consideran al capital humano como la inversión que realiza la empresa en términos de experiencia, salud, salarios, educación, planes de carrera y demás, en los colaboradores a fin de lograr mayor productividad, calidad y eficiencia en el factor trabajo. En línea a esto, Becker (1964), precisa el capital humano como la sumatoria de destrezas y capacidades que adquiere un colaborador por el cúmulo de conocimientos que maneja.

5.2.2.3 *Capital social*

El capital social se refiere a una creación instaurada por los mismos individuos dentro de la organización y que tiene por objetivo mejorar las oportunidades personales. También entendido como una asociación o red de personas que funciona teniendo en cuenta los deseos de superación de cada persona, lo que contribuye a una mayor motivación (Briceño et al., 2012).

5.2.3 ***Comportamiento organizacional***

El comportamiento organizacional generalmente abreviado como CO, se entiende como el estudio o la disciplina académica encargada de estudiar de la actuación individual y grupal al interior de la organización; con dicho estudio se busca determinar los aspectos que llegasen a hacer ineficiente la estructura organizacional y mejorarlos. Gordon (2000) afirma que el comportamiento organizacional tiene sus orígenes en las ciencias psicológicas, sociológicas, antropológicas, económicas y políticas, específicamente, en lo concerniente al estudio del individuo, sus actos y actitudes. Por otra parte, la definición

brindada por Schermerhorn (2007), permite entender el comportamiento organizacional como el proceso de aprendizaje referente a la conducta de las personas para implementar correcciones y mejoras en los puestos de trabajo.

Barón y Greenberg (1990, p.4) entienden el comportamiento organizacional como el análisis metódico de los procesos de interacción a nivel particular, general y organizacional con el fin de conglomerar todos los conocimientos frente a ello y generar mayor eficiencia. Asimismo, Gordon (1997) señala que son el conjunto de acciones y actitudes de los individuos en la empresa, mientras que para Dubrin (2004) se considera la observación del comportamiento humano en el sitio de trabajo, es decir, la interacción entre la persona y la compañía.

Una definición más actual, es la ofrecida por Romero (2008) cuando menciona que el objetivo del CO es pronosticar, vigilar y optimizar el rendimiento de los colaboradores en el sentido en que se determina cómo la interacción entre las personas afecta a la organización. Adicionalmente, Champoux (2011) manifiesta que existen tres líneas de estudio en el campo del CO, estas van desde lo micro hasta lo macro donde se encuentran inmersos aspectos individuales, el grupales y organizacionales.

Las primeras, se centran en temas como la personalidad del individuo, su actitud frente al grupo de trabajo, su motivación, su inclinación hacia la toma de decisiones, su nivel de liderazgo, entre otras. Ya en lo macro, se habla de aspectos generales de la organización vista como una unidad sistémica e integrada.

5.2.4 *Clima organizacional*

Una aproximación al concepto de clima organizacional es la brindada por Sandoval (2004) cuando relaciona el marco interno de una empresa con las personas que la

conforman. Aunque no existe un consenso frente a la definición como tal de este fenómeno existen diversos aportes en materia de literatura, donde varios autores han tratado de dar una noción concreta de su particularidad.

Algunos han optado por describirlo en términos subjetivos, es decir, entendiendo al clima organizacional como todo aquello percibido por los colaboradores dentro de la empresa, bien sea formal o informal. Asimismo, se tienen en cuenta los aspectos relaciones al estilo de la administración, el liderazgo, la comunicación, las recompensas y la cultura. Para Sandoval (2004) esta afirmación es correcta siempre que se valore la posición del individuo, según su opinión, la percepción que se forma el trabajador sobre la compañía es lo que se debe entender como clima organizacional.

Se entiende como ambiente o atmósfera organizacional aquel espacio donde una persona ejecuta sus actividades normalmente, el comportamiento que tenga un superior con sus subalternos, la relación entre clientes, proveedores, compañeros de trabajo, directivos, entre otros. En ese sentido, el clima organizacional puede ser un factor distintivo e influenciador de comportamiento para los colaboradores (Peralta, s.f). Del mismo modo, para Iglesias y Sánchez (2015), el clima es un tamiz por el que atraviesan los fenómenos de una compañía, que son percibidos por las personas que la integran y afectan directamente su motivación y comportamiento.

Para estos últimos, la definición de Clima Organizacional se piensa como un constructo complejo, donde se consigan dos perspectivas, una estructuralista donde la preocupación es sobre los elementos organizacionales, más no en el individuo ni en la forma en que estos pueden llegar a afectarlos y otra subjetivista o perceptual donde se

tienen en cuenta los atributos percibidos por los individuos, sus expectativas y motivaciones, y la imagen que ha creado sobre la organización.

Ahora bien, Alves (2000) asegura que el clima es el resultado de las percepciones que tienen los colaboradores acerca de una realidad objetiva, o sea, la organización misma; así, las circunstancias en que sienten y en las que conviven se instituyen el Clima Organizacional. Este autor, define como componentes fundamentales para conseguir un buen clima y, por consiguiente, mayor productividad: la comunicación, el respeto, la pertenencia, la aceptación, la iniciativa y la satisfacción.

Gráfica 1

Dimensiones del clima organizacional



Nota. Cortés, J. (2009).

5.2.5 *Enfoques del Clima Organizacional*

El acervo teórico sobre este tema enfatiza en el hecho de que el comportamiento de los colaboradores al interior de la empresa no depende sólo de los rasgos de su personalidad, sino también de los aspectos medioambientales a los que están sometidos. Sin embargo, las corrientes en torno a su estudio difieren en materia conceptual. En primera instancia, se tiene el enfoque estructuralista, donde se concibe el clima como resultado de la estructura de la empresa y sin relación alguna con la percepción o análisis que haga el individuo sobre el ambiente laboral.

En línea a ello Forehand y Gilmer (1964), establecen que el clima recoge elementos objetivos, duraderos y mensurables que diferencien a una organización de otra. Aquí, se encuentran involucrados los estilos de liderazgo, dirección, el ambiente, la infraestructura, entre otros. De forma similar, Campbell (1970) afirma que el clima organizacional son las cualidades propias, únicas e irrepetibles de una empresa.

Respecto al enfoque perceptual, se refiere al constructo psicológico que realiza el individuo acerca de la organización donde labora, en este caso, se reconoce el papel de la persona en la generación del clima. Entre las definiciones, Scheneider y Hall (1927) coinciden en señalar que la cultura organizacional es el conjunto de percepciones sostenidos por los individuos sobre la compañía y que aparecen a partir de la observación e interacción con esta.

Por su parte, Moos (1973), puntualiza que el clima es consecuencia de la acción mutua entre las particularidades psicosociales del grupo y el ambiente. Jonas y James (1979), establecen que el clima primero, hace parte del marco cognoscitivo del individuo, es decir, la información que ha recopilado a través de su experiencia y la forma en que la

utiliza para evaluar ciertas situaciones; segundo, atraviesa por un proceso psicológico en el que la persona analiza el significado de un suceso; tercero, dichas situaciones tienen relación con las experiencias y aprendizajes pasados que tenga el individuo, de ello dependerá si la considera favorable o no; cuarto es multidimensional.

En ese orden de ideas, este postulado indica que el clima en términos organizacionales es un concepto céntrico que da muestra sobre la atmósfera laboral, que tiene impacto tanto en los niveles de motivación y participación del personal como en su satisfacción haciendo énfasis, sobre todo, en el rol del individuo para la definición e identificación de este.

Finalmente, la perspectiva interactiva sobre el Clima Organizacional se refiere a la respuesta compartida por los miembros de una interacción ante una situación. No obstante, este enfoque no ha tenido tantos aportes como los anteriores, por tanto, entre las contribuciones más relevantes se tiene a Taguiri (1968) cuando enumera los componentes del clima: el entorno donde están inmersos elementos de infraestructura, materiales y aspectos físicos, seguido del *milieu*, relacionado con las creencias, valores, significados e interacción de los individuos.

5.2.6 Herramientas para la medición

Según Méndez (2006), los instrumentos de medición deben orientarse a identificar y analizar los elementos tanto formales como informales que tiene repercusión sobre el rendimiento de los colaboradores. En ese orden de ideas, la medición busca hacer un diagnóstico general sobre las percepciones tenga el talento humano sobre la empresa, para que, en esa medida la dirección pueda entrar a gestionarlos.

Likert ofrece como herramienta de medición del Clima Organizacional la evaluación de los siguientes aspectos:

- Estilos de mando.
- Proyectos motivacionales.
- Comunicación.
- Procesos de influencia.
- Toma de decisiones.
- Planeación.
- Procesos de control.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Este instrumento denominado “*Perfiles Organizacionales*” define cuatro perfiles organizacionales: Autoritario coercitivo, Autoritario Benevolente, Consultivo y Participativo, estos se apoyan en la comunicación, las relaciones interpersonales, el sistema de recompensas – sanciones. El objetivo es conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre la dirección y el liderazgo (Likert, 1980).

Por otra parte, el profesor de la Universidad de los Andes, John Sudarsky (1977) desarrolló el test TECLA como herramienta para la medición del Clima Organizacional, este tiene como fundamento la teoría motivacional de McClelland y Atkinson; también relaciona las variables de conformidad, responsabilidad, reglas, retribuciones, transparencia organizacional, seguridad y honorarios.

A groso modo, la prueba TECLA, permite responder al cuestionamiento sobre ¿Cuáles son los elementos motivacionales de una organización? Evaluando las dimensiones de responsabilidad, conformidad, recompensa, normas de excelencia, claridad organizacional, calor – apoyo, salario y seguridad. A partir de ahí, se puede entrar a mejorar

aquellas situaciones problema conciliando las capacidades económicas y humanas de la empresa.

Otro modelo para la medición del clima es el de Fernando Toro (1992), denominado encuesta ECO, desarrollada e implementada en Colombia, su fundamento es que las personas reaccionan conforme a su ambiente de trabajo, no por su naturaleza misma, sino por lo que perciben acerca de ellas. Al mismo tiempo que esa percepción está afectada por el actuar de otras personas, bien sea sus superiores o sus compañeros.

Finalmente, se tiene el Modelo elaborado por el profesor Álvarez Londoño (1995) de la Universidad del Valle, la metodología consiste en plantear una encuesta a los miembros de la organización en la cual valoren en una escala del uno al diez (menor a mayor), 24 factores relevantes que repercuten en el clima, para este autor dichos factores tienen que ver con la infraestructura, la satisfacción laboral, la remuneración, las relaciones laborales, el estilo de liderazgo, los mecanismos para la resolución de conflictos, las actitudes, la participación, entre otros.

Como se puede evidenciar, son muchos los instrumentos que permiten medir los niveles de satisfacción del Clima Organizacional por parte del talento humano. Por tanto, a continuación, se presenta un cuadro comparativo de otras 4 herramientas:

Gráfica 2

Dimensiones del clima organizacional en cuatro instrumentos de medición

Organizational Climate Descriptive Questionnaire (ocdq). Halpin & Croft (1963)	Profile of a Organization (Likert, 1967)	Businness and Organization Climate Index (boci) Payne & Mansfield (1973)	Organizational Health Inventory for High Schools (ohi) Hoy & Feldmann (2003)
1. Falta de compromiso ("disengagement") - docentes	1. Método de mando	1. Distancia psicológica con los líderes	1. Integridad institucional (Nivel institucional /problema instrumental)
2. Bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo ("Hindrance")- docentes	2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Cuestionamiento de la autoridad	2. Influencia del director (Nivel gerencial /problema instrumental)
3. Espíritu de cuerpo ("Espirit")- docentes	3. Procesos de comunicación	3 . Igualdad en el trato	3. Consideración y respeto (Nivel gerencial /problema expresivo)
4. Amistad, proximidad ("intimacy") - docentes	4. Influencia e integración	4. Preocupación de la gerencia por la participación de los empleados	4. Diseño de estructura: Orientación hacia la tarea y el desempeño (Nivel gerencial/ problema instrumental)
5. Distanciamiento ("aloofness") - director	5. Toma de decisiones	5. Libertad de pensamiento	5. Asignación de recursos (Nivel gerencial / problema instrumental)
6. Énfasis en la producción y en los resultados ("production enfasis") - director	6. Fijación de los objetivos directrices	6. Control emocional	6. Moral colectiva, espíritu de cuerpo (Nivel técnico / problema expresivo)
7. Confianza ("thrust") - director	7. Procesos de control	7. Orientación al futuro	7. Cohesión, integración, compañerismo (Nivel técnico / problema expresivo)
8. Consideración, respeto ("consideration") - director	8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	8 . Orientación científico-técnica	8. Énfasis académico (Nivel técnico / problema expresivo.
		9 . Orientación intelectual	
		10. Desafíos de trabajo	
		11. Orientación a la tarea	
		12. Laboriosidad	
		13. Altruismo	
		14. Sociabilidad	

Activar Win
Ve a Configurac

Nota. Fernández (2004). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*.

5.2.7 5. 2.7 Modelo de Medición del Clima Organizacional Álvarez

Este modelo se enfoca en definir la situación del clima organizacional en un momento específico en aras de implementar mejoras. Para Álvarez (1993) dentro de este concepto se enmarcan factores físicos, interpersonales y organizacionales que a su vez tienen repercusión en la satisfacción, la creatividad, la innovación, el servicio, la calidad y la integración de las áreas. Además, reconoce el papel que juega el talento humano en el

crecimiento organizacional para lograr la competitividad y la eficiencia, según la definición del autor: *“Si el hombre se desarrolla lo hará también la compañía”*.

En consecuencia, el modelo plantea que, aunque la empresa cuente con los mejores recursos económicos, tecnológicos o de información, si la dimensión humana no hace uso correcto de ellos por estar inmersos en un ambiente poco favorable, no se alcanzarán los objetivos empresariales. Se entiende entonces la importancia de los recursos, pero también que son las personas guiadas por la motivación, el compromiso, la formación y el entusiasmo producto de un buen clima laboral quienes dirigen la organización al cumplimiento de ellos; lo anterior, hace parte del clima organizacional “plenamente gratificante” sugerido por Álvarez (1993) como el deseado.

La implementación de este instrumento de medición consiste en establecer un común denominador ante las dimensiones consideradas universales para todas las organizaciones y convertirlas en un banco de elementos de los cuales puede disponer el analista para su estudio eligiendo aquellos que se acoplen a su realidad, además podrá ajustar el modelo a sus requerimientos específicos. A partir de esto, se realizará el diagnóstico del clima organizacional mediante una encuesta que mide cuantitativamente el nivel de conformidad con la dimensión dentro de una escala del 0 al 10, donde 0 representa la peor calificación y 10 la deseable.

A continuación, se hará una breve descripción de los 24 factores precisados por el autor para el diagnóstico del clima:

Dimensión	Supuesto
Claridad organizacional	Entre mayor conocimiento tenga el personal frente a normas, políticas, procedimientos y estrategias, mejor será su desempeño y toma de decisión.
Estructura organizacional	Una estructura flexible que permita la interacción e integración entre personas y áreas contribuirá a un mejor clima organizacional.
Participación	Se presume que cuando las personas tienen la oportunidad de participar abiertamente en los procesos de toma de decisión habrá buen clima.
Instalaciones	Las condiciones físicas en las cuales se desarrolla el trabajo generan comodidad en los colaboradores y, por tanto, contribuyen al clima.
Comportamiento sistemático	La conciliación entre los intereses individuales y los organizacionales, así como los esfuerzos son dirigidos en conjunto hacia su cumplimiento aportan a un buen ambiente.
Relación simbiótica	En este apartado se habla sobre la contribución de las buenas relaciones entre gerencia – colaboradores hacia el clima.
Liderazgo	El estilo de liderazgo repercute directamente sobre los niveles de motivación del personal y esto a su vez, sobre el clima.

Consenso	Es preferible el consenso antes que la votación, negociación o imposición para conseguir un clima ideal.
Trabajo gratificante	Ubicar a las personas en puestos que contribuyan a su desarrollo personal o que representen un reto genera mayor entusiasmo y dinamismo.
Desarrollo personal	Cuando las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
Elementos de trabajo	Esta dimensión guarda relación con las instalaciones teniendo en cuenta que se refiere a las herramientas necesarias para la ejecución del trabajo. Si estas son pensadas realmente en el trabajador, se sentirá a gusto y realizará mejor su labor.
Relaciones interpersonales	Cuando las relaciones entre compañeros se basan en el respeto, la empatía, la amabilidad y la justicia, se logra un mejor clima.
Buen servicio	En esta parte se habla del trabajo en conjunto, cuando entre áreas responden oportuna y eficientemente ante los requerimientos mutuos, hay mejor clima.
Solución de conflictos	El uso de herramientas oportunas que coadyuven a su dilución de conflictos sin ocasionar resentimientos y permitiendo un debido acercamiento entre el personal, favorece al clima en general.

Expresión informal positiva	La generación de espacios para la expresión informal aporta al buen ambiente toda vez que existe mayor compañerismo y agilidad en los procesos.
Estabilidad laboral	Cuando las personas se sienten seguras y tranquilas en su lugar de trabajo mayor será su rendimiento y mejor será el clima.
Valoración	Se refiere a la apreciación y al reconocimiento que otorgado al personal cuando da un aporte significativo.
Salario	Percibir una justa remuneración favorece al buen ambiente laboral.
Agilidad	Reducir los niveles de burocratización en los procesos contribuye a un mejor clima.
Evaluación del desempeño	Sistemas de evaluación imparciales, oportunos, ecuanímenes y constructivos mejoran el clima.
Feedback	Al poner de manifiesto de manera respetuosa cuáles son las actitudes favorables o desfavorables entre compañeros, las personas tendrán la oportunidad de mejorar. Lo cual, contribuirá a un mejor clima.
Selección del personal	La compañía no solo debe interesarse por seleccionar personas con el mejor perfil técnico, sino también por aquellas que demuestren tener gran calidad humana.

Inducción	Se entiende que, desde el primer momento de la vinculación, las personas generan un constructo de lo que será el trabajo. Si reciben un trato amable y una contextualización apropiada se asume que aportará al buen clima.
Imagen de la organización	Cuando el personal percibe una excelente imagen de su compañía mejor será el clima, pues sin darse cuenta todos contribuirán con sus actitudes a que este sea grato.

Fuente. Elaboración propia con base en Álvarez, 1993.

De manera resumida, todas estas variables percibidas positivamente dentro de la organización permiten alcanzar un clima plenamente gratificante.

6 Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se realizará un estudio descriptivo donde se caracterizarán los elementos que inciden en el clima de la organización, la satisfacción y la motivación del talento humano de Media Advertising. A partir de los resultados obtenidos se construirá una propuesta de mejora frente a la elección de las variables representativas del clima, con el objeto de alcanzar un efecto positivo en los colaboradores. Asimismo, se hará la recolección de información mediante la búsqueda en diversas fuentes (primarias - secundarias) a fin de reunir los datos concernientes para el cumplimiento de cada objetivo planteado.

Enfoque de la investigación

De esta manera el enfoque a utilizar será mixto; partiendo de la premisa de que el enfoque cuantitativo se basa en la recolección de información teórica para construir un marco

de acción y a partir de ello una hipótesis a probar; teniendo en cuenta lo anterior, se tiene que el caso propio está relacionado a los objetivos y al planteamiento del problema. Por su parte, el enfoque cualitativo se orienta a la acción empírica, donde a partir de un proceso práctico se determinan unos participantes que expondrán sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más subjetivos a ellos (Sampieri, 2000). Donde, además, a partir de una encuesta efectuada, estos podrán dar sus aportes para la generación de propuestas de mejoramiento por cada dimensión del clima organizacional.

De esta manera, en el presente estudio se usarán las bases teóricas de los distintos autores mencionados en el marco teórico, sobre todo haciendo énfasis en el modelo de medición del clima organizacional por Álvarez (1993). Al mismo tiempo, se usará el enfoque cuantitativo evidenciado a través de una encuesta aplicada a 11 personas, pertenecientes a la agencia Media Advertising con el fin de determinar la situación de su clima organizacional.

Método Deductivo

Para Abreu (2014) el método deductivo da paso al análisis de ciertas características particulares sobre la realidad estudiada; a través de dicha deducción se derivan unas conclusiones generales que servirán como insumo para todo el estudio. En esa medida, se parte de unos principios teóricos y, de acuerdo a los resultados obtenidos por el instrumento de medición se infiere cómo es el clima organizacional de Media Advertising, esto rescatando que, para dicha inferencia se tomará en cuenta la percepción de cada colaborador entrevistado.

Fuentes de información

Fuentes primarias: Las respuestas obtenidas a partir de la participación de 11 colaboradores de la organización.

Fuentes secundarias: Se utilizaron diversas bases de datos tales como Scopus, Ebsco, Google Académico, Science, entre otras. Asimismo, la información general sobre la empresa Media Advertising.

Instrumento: Se usará una técnica de recopilación de información cuantitativa como el cuestionario de acuerdo al modelo de medición de Álvarez (1993), a pesar de que en él se manejan 24 factores, este trabajo se enfocará en las siguientes dimensiones: Estructura organizacional, instalaciones, participación, liderazgo, trabajo gratificante, desarrollo personal, relaciones interpersonales, solución de conflictos, buen servicio, estabilidad laboral, agilidad, salario, valoración, imagen de la organización. La medición de estas dimensiones será abierta para los participantes del cuestionario con opciones precisas acerca de cada una de ellas, empero, se realizó una escala de 0 a 10 para la clasificación de cada una de las dimensiones, siendo 0 el puntaje más bajo y 10 el más alto.

A partir de la información proporcionada por la gerencia de la organización donde se mencionaba algunos elementos sobre la situación actual, los flagelos preocupantes frente al comportamiento del personal y los aspectos a considerar sobre su gestión que los intensifican. Tales como la carencia de oportunidades de desarrollo (personal y profesional), elaboración de planes de motivación sin coherencia con las verdaderas necesidades del trabajador, el poco cumplimiento de sus expectativas, la falta de espacios que permitan la integración y el trabajo cooperativo, la percepción sobre un salario no competitivo frente a las tasas del mercado, distribución inequitativa del trabajo que genera sobrecarga así como factores de la cultura que generan presión sobre el clima.

Se determinó que las dimensiones más importantes para el clima organizacional son las seleccionadas anteriormente. Se espera a partir del estudio obtener resultados para hacer el diagnóstico general y proponer posibles soluciones para Media Advertising.

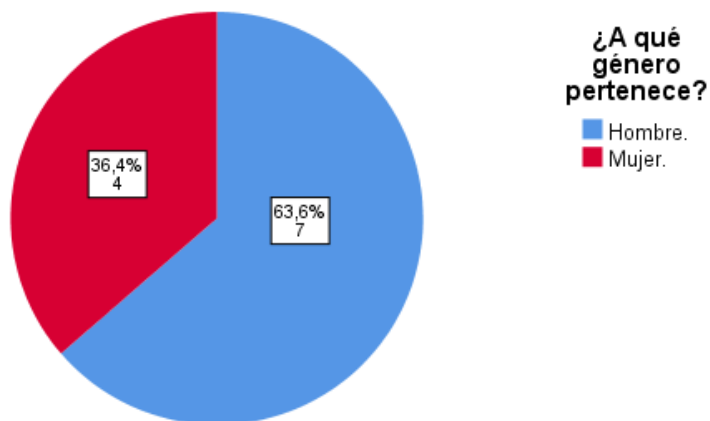
7 Resultados

7.1 Identificación de los ejes de preocupación que afectan el Clima Organizacional en Media Advertising.

Antes de comenzar a identificar los ejes de preocupación que más afectan el Clima Organizacional en Media Advertising (MA), se consideró necesario conocer las características sociodemográficas, tales como el género, edad, nivel académico, tipo de vinculación laboral (contratación) y tiempo vinculado en la organización.

Gráfica 1

Género

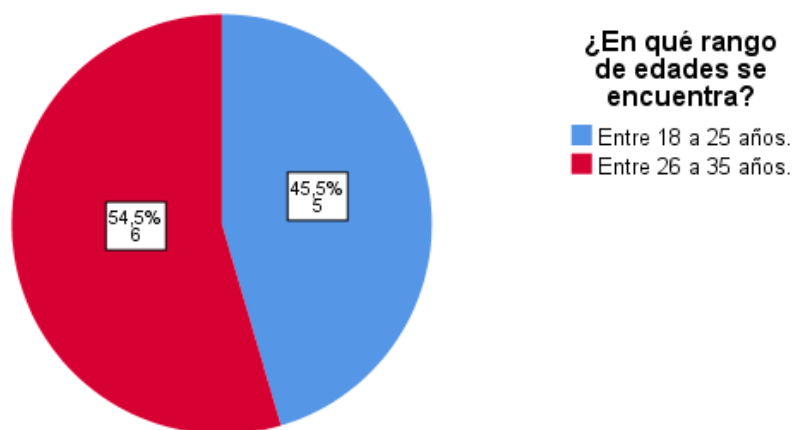


Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la muestra poblacional para esta investigación es de 11 colaboradores, se puede evidenciar que el 63,6% son hombres y sólo el 36,4% son mujeres.

Gráfica 2

Edad

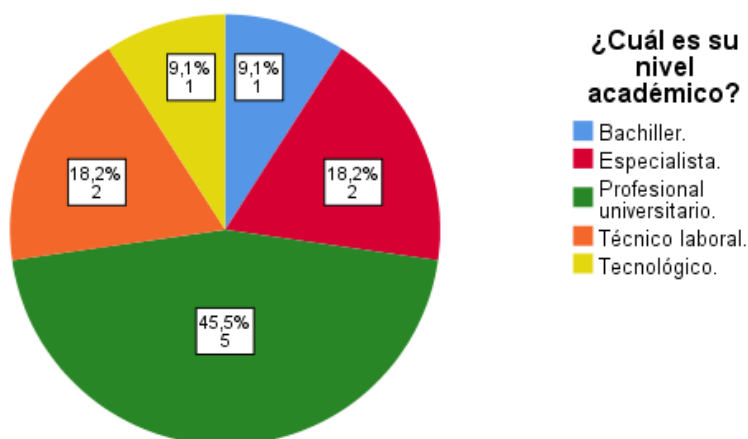


Fuente: elaboración propia.

Así mismo, al buscar conocer la edad de los colaboradores de Media Advertising se logra observar que la mayoría de ellos cuentan con una edad entre los 26 a 35 años, y posteriormente, el 45,5% se encuentra entre los 18 a 25 años. Datos que demuestran que tienen un equipo de personal joven, aspecto que puede estar relacionado con el tipo de actividad que desarrolla la empresa MA.

Gráfica 3

Nivel académico

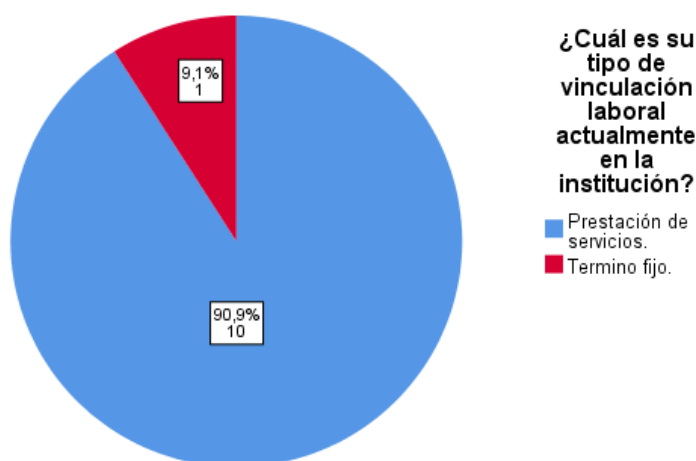


Fuente: elaboración propia.

Con respecto al nivel académico, se puede observar que el nivel más dominante es el profesional universitario con un 45,5%, seguido de especialista y técnico laboral con una participación del 18,2% para cada uno, y finalmente, está el tecnológico y Bachiller con un 9,1% para cada nivel. Estas cifras demuestran que MA es una organización que persegue talento profesional.

Gráfica 4

Tipo de vinculación laboral

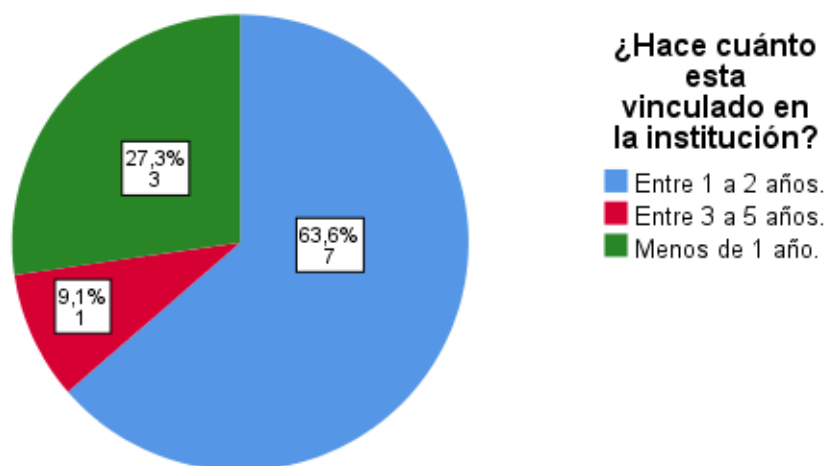


Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, al identificar el tipo de vinculación laboral que posee cada uno de los colaboradores con la empresa MA se logra observar una casi preferencia por la modalidad de contrato por prestación de servicios, siendo un poco más del 90%, y solamente un colaborador posee un contrato a término fijo. Esto puede demostrar que la organización prefiere acudir a estos tipos de contrato por sus beneficios, como la liberación de pagos parafiscales y otros factores prestacionales (vacaciones, primas, entre otros) por parte del empleador, además que el contrato puede celebrarse por cualquier cuantía, ya que no está ligado al Código de Trabajo, eximiendo de partir de un salario mínimo.

Gráfica 5

Tiempo de vinculación en la organización



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, como última pregunta de la sección sociodemográfica se busca conocer el tiempo que llevan vinculados los colaboradores en la organización, para lo cual respondieron el 63,6% entre 1 a 2 años, el 27,3% menos de 1 año, y solamente el 9,1% entre 3 a 5 años. Datos que evidencian que el personal es relativamente nuevo, y su recorrido aún sigue siendo corto, y esto puede ser debido al tipo de contrato y la edad que tienen la mayoría de los colaboradores.

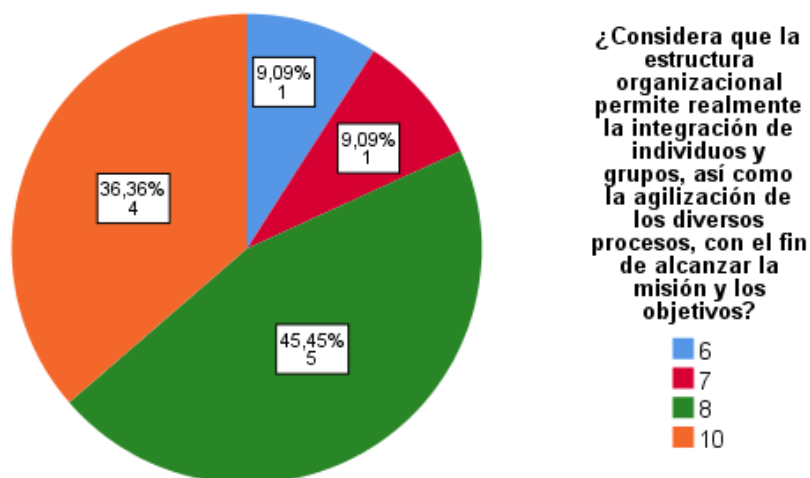
A partir de esta sección se evaluaron 13 dimensiones del clima organizacional a partir del instrumento adaptado por Álvarez (1993), el cual tiene como objetivo analizar el clima organizacional y cada una de estas dimensiones dispone de tres ítems a calificar.

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable. En el segundo ítem, se debe indicar entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las

causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Se pueden considerar otras causas diferentes a las allí señaladas. Y, por último, en el tercer ítem se busca conocer la opinión de cada colaborador sobre cómo deberían ser solucionadas dichas falencias mencionadas en la anterior pregunta.

Gráfica 6

Estructura

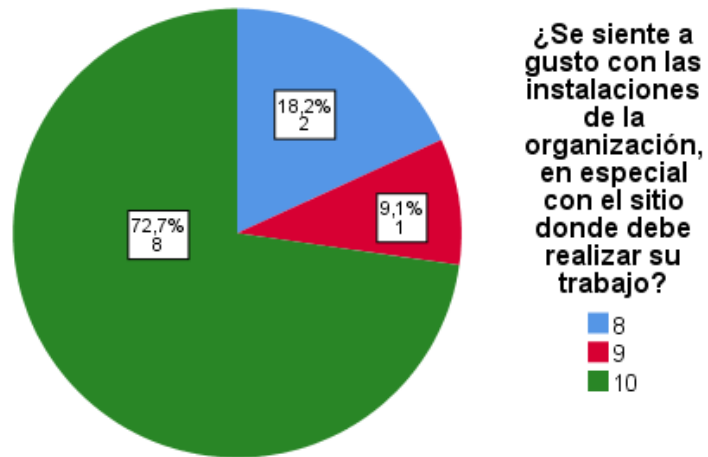


Fuente: elaboración propia.

En la primera dimensión evaluada se logró evidenciar una percepción positiva frente a la estructura organizacional de MA, donde el rango de calificación estuvo entre 6 a 10 puntos. El 45,5% de los colaboradores la perciben como casi permisiva (8 puntos), el 36,7% considera que la estructura lo permite excelentemente (10 puntos), y solo el 18,2% asume una calificación de 6 y 7 puntos, lo cual se puede considerar como aceptable.

Gráfica 7

Instalaciones

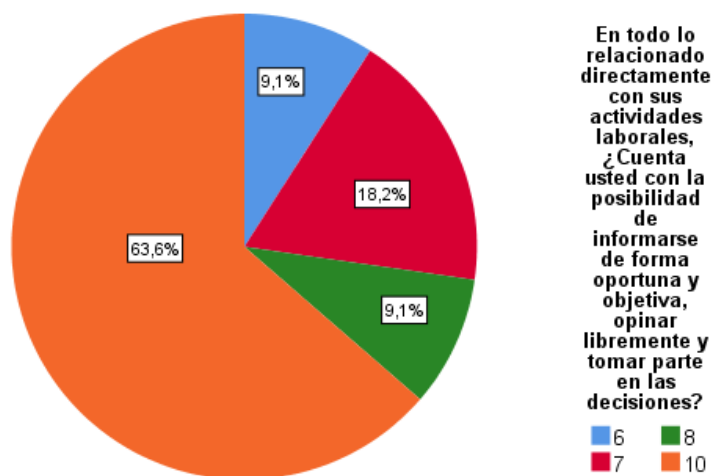


Fuente: elaboración propia.

En la dimensión de instalaciones se puede observar una alta percepción de la misma por parte de los colaboradores, donde alrededor del 73% afirman sentirse totalmente a gusto, posteriormente el 27% asume estar casi a gusto con su sitio de trabajo. Estos resultados dan a entender que la empresa MA se preocupa por las instalaciones y los espacios de trabajo de sus colaboradores, asegurándose que puedan contar con las herramientas necesarias para el ejercicio de sus funciones.

Gráfica 8

Participación

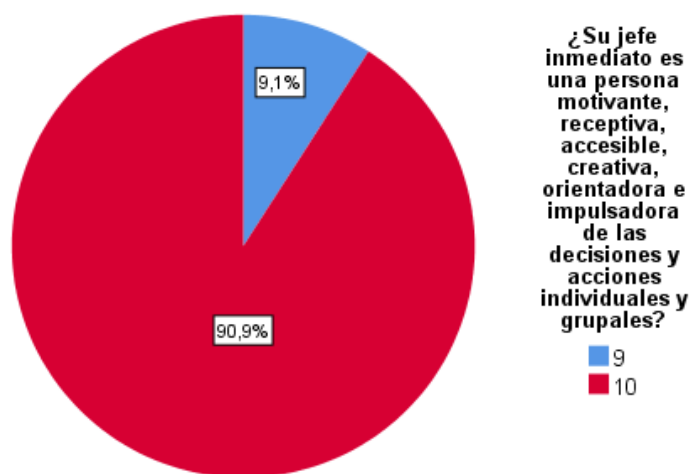


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la participación en la organización y su capacidad permisiva, el 63,6% de los colaboradores aseguran tener siempre la posibilidad de poder participar en MA con libertad, además de ser informado oportunamente y ser parte de la toma de decisiones; posteriormente el 36,4% afirma que a pesar de tener la misma posibilidad que los demás compañeros tienen, su frecuencia es casi siempre.

Gráfica 9

Liderazgo

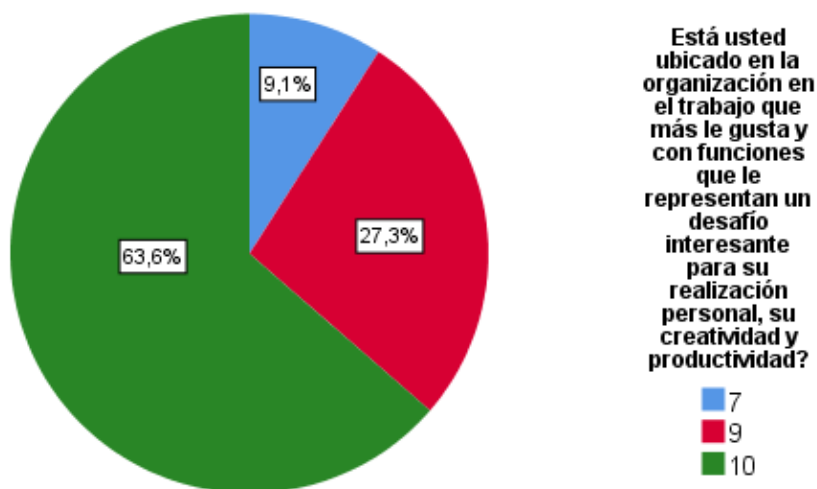


Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, al evaluar el liderazgo en la empresa MA se evidencia una casi unanimidad, obteniendo como resultado que el 91% de los colaboradores consideran plenamente que el jefe inmediato posee habilidades y competencias de un líder, y el 9% está casi seguro que así es.

Gráfica 10

Trabajo gratificante

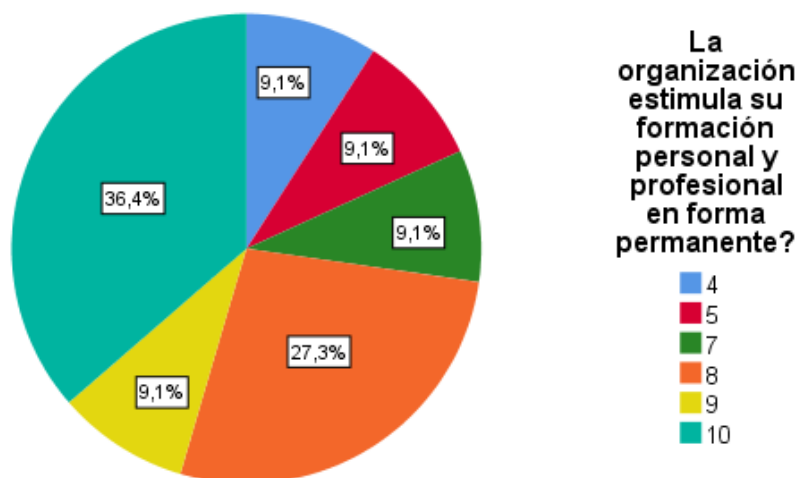


Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la dimensión de trabajo gratificante se puede observar que gran parte de los colaboradores (63,6%) afirman que su cargo les representa un desafío y aporta a su desarrollo como persona, posteriormente el 27,3% esta casi plenamente seguro de que así es, y solo el 9,1% considera que es aceptable.

Gráfica 11

Desarrollo personal

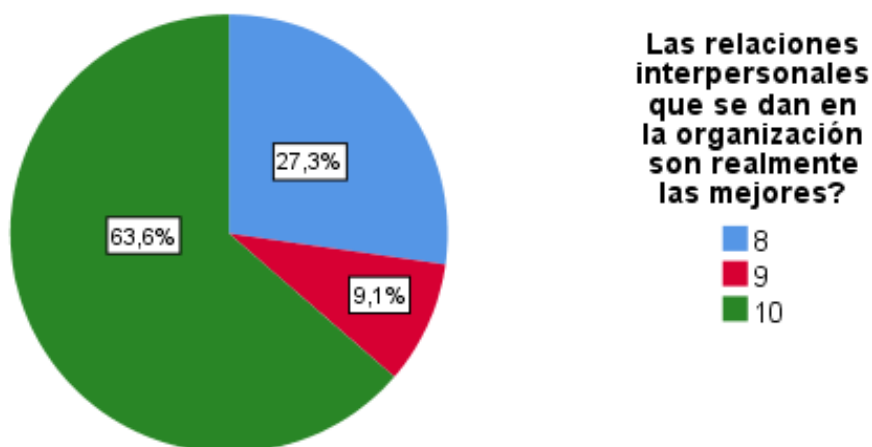


Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, también se evaluó la dimensión de desarrollo personal, la cual tuvo calificaciones muy dispersas desde una perspectiva general. Inicialmente, el 36,4% asegura que la organización siempre estimula la formación personal y profesional de sus colaboradores; posteriormente otro 36,4% aseguran que casi siempre lo hace (8 y 9 puntos); el 9,1% percibe que es aceptable con 7 puntos; y finalmente, el 18,2% considera que muy rara vez la empresa MA hace esta estimulación formativa. Estas cifras reflejan una pequeña deficiencia que más adelante será ampliada en la investigación con el fin de plantear estrategias para mejorar la percepción de los colaboradores frente al desarrollo personal de Media Advertising.

Gráfica 12

Relaciones interpersonales

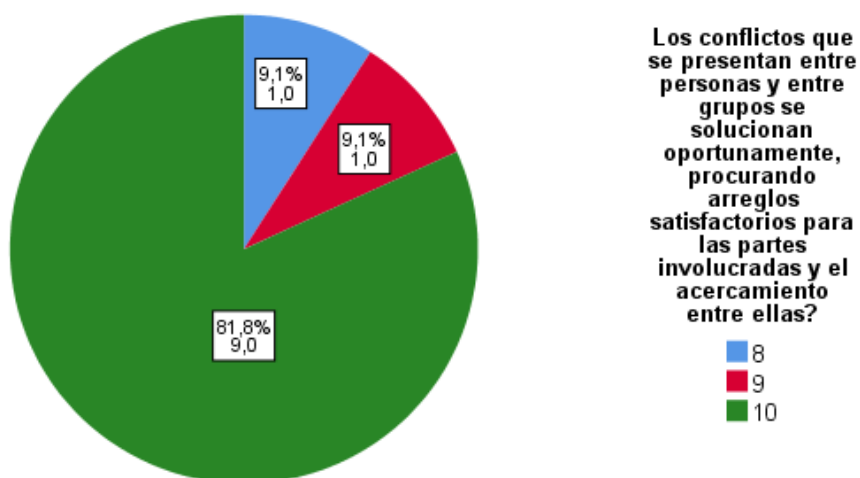


Fuente: elaboración propia.

Al evaluar la dimensión de relaciones interpersonales se logró identificar que existe una percepción positiva hacia la misma, de forma que el 63,6% afirma plenamente que las relaciones originadas en la organización son las mejores; así mismo, el 36,4% considera que son casi plenamente las mejores.

Gráfica 13

Solución de conflictos

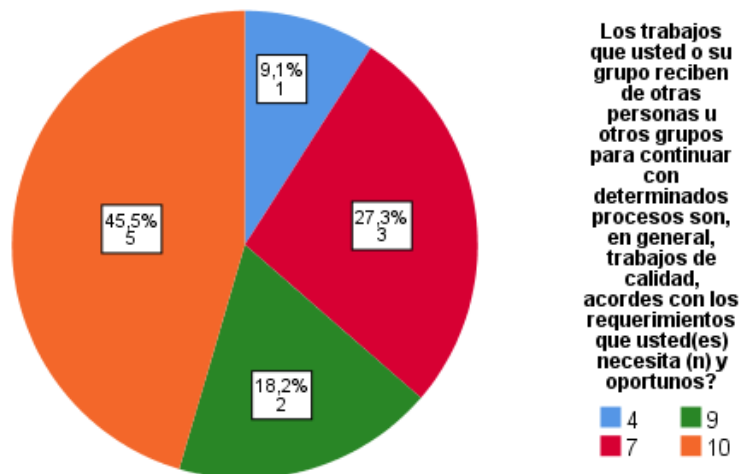


Fuente: elaboración propia.

Al igual que en otras dimensiones, se puede observar que las calificaciones son casi unánimes frente a si los conflictos en la organización se solucionan satisfactoriamente o no. Para lo cual, el 82% afirma que sí se solucionan efectivamente, y el 18% asume que casi siempre sucede lo mismo. Estas cifras permiten evidenciar que la empresa MA a través del área de Gestión Humana busca identificar esas problemáticas sociales que rondan entre los puestos de trabajo, y así plantear arreglos satisfactorios para los actores involucrados.

Gráfica 14

Buen servicio

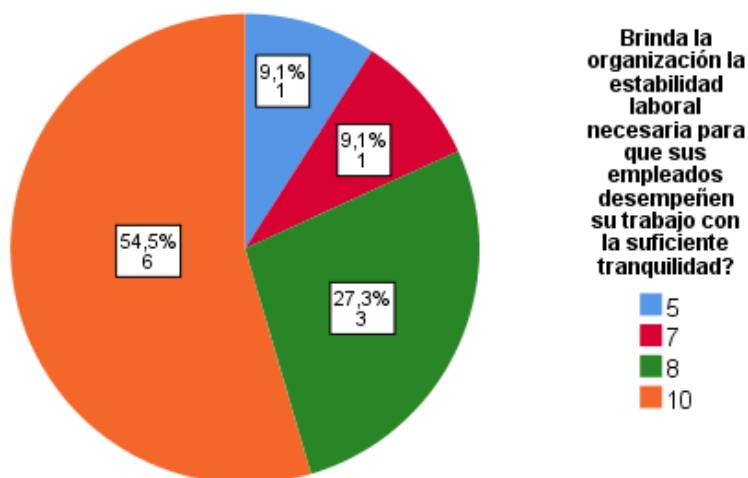


Fuente: elaboración propia.

En esta dimensión se puede observar que el 45,5% de los colaboradores afirman que los trabajos o procesos de sus compañeros sin importar el área o equipo de trabajo son de calidad y permiten plenamente dar continuidad a otros procesos sin generar obstáculos; así mismo, el 18,2% asume que casi siempre es así; el 27,3% considera que es aceptable; y solo el 9,1% lo califica como deficiente.

Gráfica 15

Estabilidad laboral

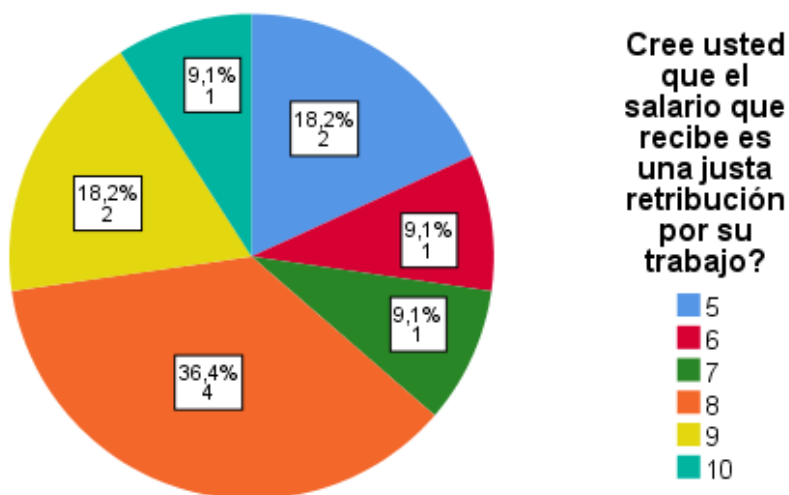


Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, al hablar de estabilidad laboral en la empresa Media Advertising se puede afirmar que el 54,5% de sus colaboradores perciben que la organización la brinda plenamente, generando tranquilidad en el desempeño de sus actividades; así mismo, el 27,3% considera que casi siempre es así; el 9,1% lo califica como aceptable; y finalmente, otro 9,1% afirma que no lo hace o es muy deficiente su empeño por generar estabilidad laboral en la organización.

Gráfica 16

Salario

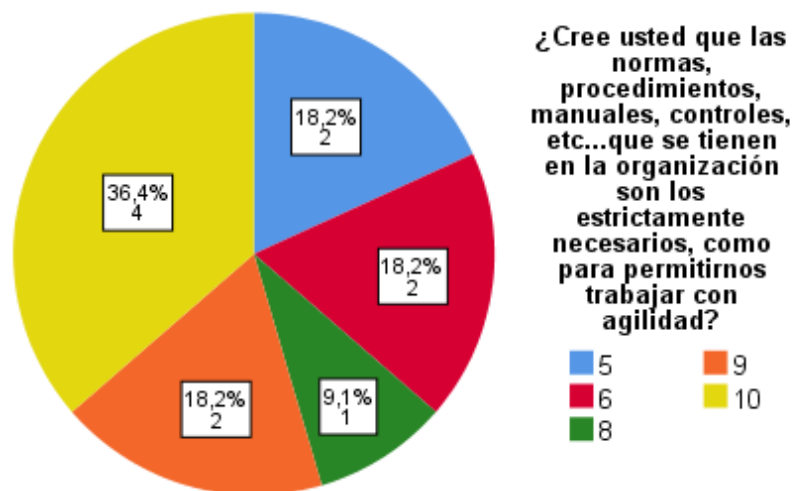


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la dimensión de salario, se puede observar una gran variabilidad en la percepción de los colaboradores de MA, de tal forma que el 54,6% considera que la retribución salarial recibida por su labor es casi justa con una puntuación de 8 y 9; consiguiente el 18,2% afirma que es aceptable con una puntuación de 6 y 7; así mismo, otro 18,2% de los colaboradores considera que es deficiente dicha remuneración con una puntuación de 5; y finalmente, solo el 9,1% afirma que si es totalmente justa. Estos datos reflejan que una parte de los colaboradores consideran que el modelo de compensación no cumple con sus necesidades, y puede ser síntoma de crear nuevas estrategias para mejorar la percepción salarial.

Gráfica 17

Agilidad



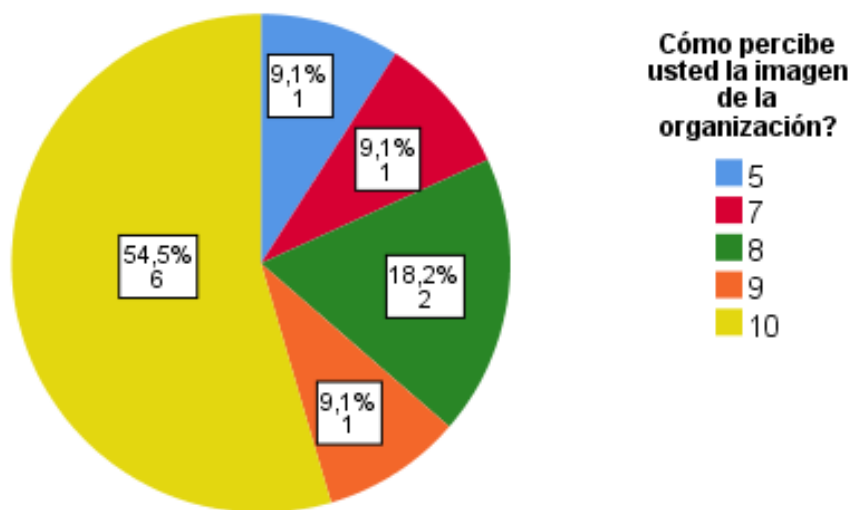
Fuente: elaboración propia.

Esta dimensión busca conocer la percepción de los colaboradores frente a las normas y políticas de la empresa como obstáculo para el desarrollo de las funciones, para lo cual se logró identificar que el 36,4% cree plenamente que estas instrucciones, manuales controles si les permiten trabajar con agilidad; así mismo el 27,3% considera que casi siempre es así con unas puntuaciones de 9 y 8; y finalmente, el 36,4% afirma que no es así, y por el contrario aquellas normas o políticas si intervienen con la agilidad para el desarrollo de labores.

Estas cifras demuestran que un poco más del 60% consideran que toda herramienta para otorgar una guía en las funciones y establecer límites en las acciones de los colaboradores, continúan siendo necesarios y no intervienen en los procesos como obstáculos, promoviendo la agilidad de los mismos.

Gráfica 18

Imagen de la organización

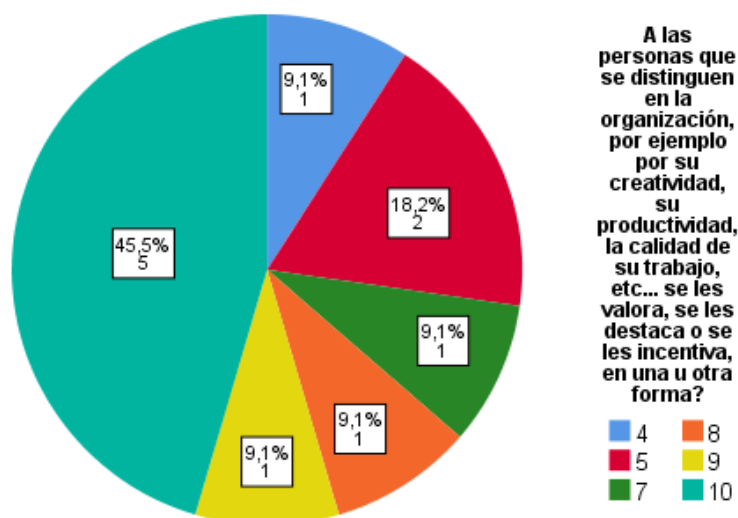


Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la imagen de la organización es bien percibida por los colaboradores de Media Advertising, dando como resultado que el 54,5% la considere como excelente; así mismo el 27,3% que la califica como muy buena con una puntuación de 9 y 8; y finalmente, solo el 18,2% la visualiza entre deficiente y aceptable con unas puntuaciones de 5 y 7.

Gráfica 19

Valoración



Fuente: elaboración propia.

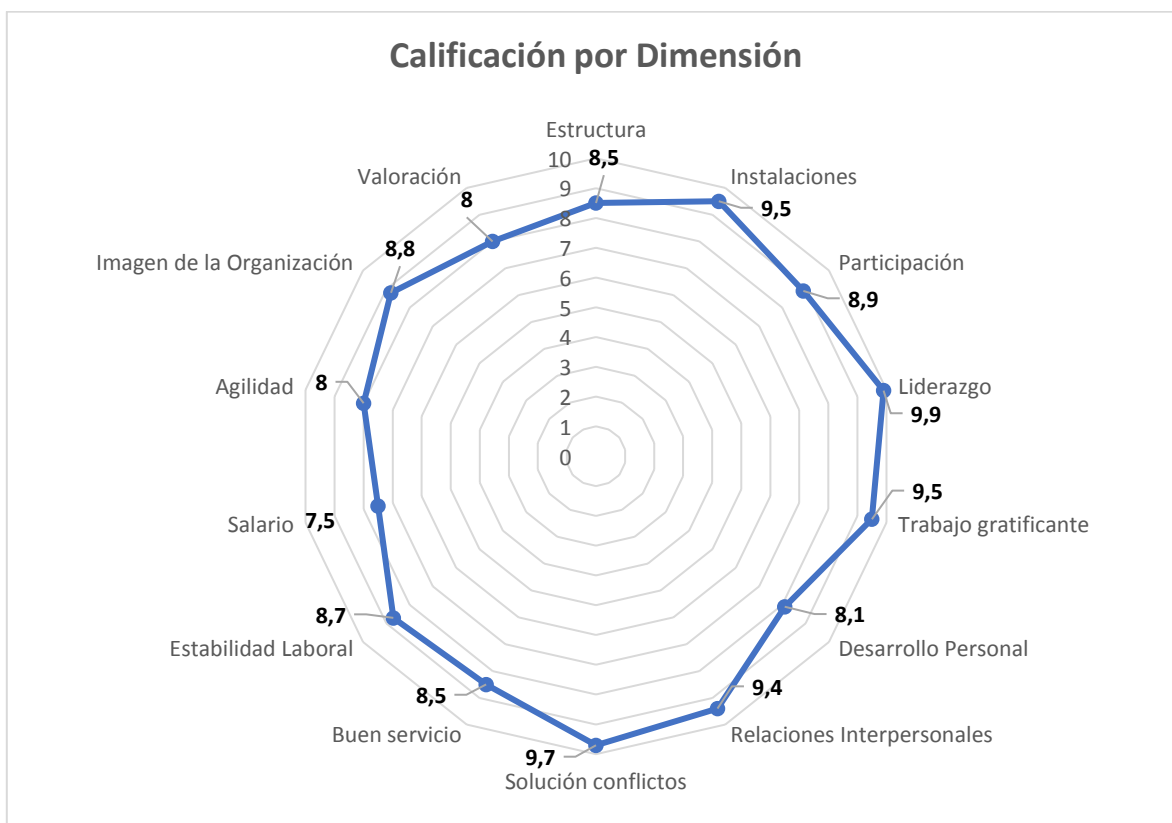
Como última dimensión evaluada se encuentra la valoración, en la cual se busca conocer la percepción de los colaboradores frente al reconocimiento que les otorga la empresa Media Advertising al destacar por su productividad y/o creatividad en sus funciones. En los resultados, se puede observar que el 45,5% considera que sus acciones son valoradas plenamente; el 27,3% afirma que casi siempre es así con una puntuación entre 9 y 7; y finalmente, otro 27,3% de los colaboradores encuestados califican de forma negativa la valoración, caracterizándola como muy poca o deficiente.

7.2 Determinar las razones acerca de la percepción del Clima Organizacional manifestada por los colaboradores de la empresa Media Advertising.

Una vez identificados cada uno de los ejes del clima organizacional que afectan a la empresa Media Advertising, se determinaron las razones por las cuales cada una de las 14 dimensiones diagnosticadas fueron calificadas de tal forma y a que causas se debe dicha percepción por parte de los colaboradores. La siguiente gráfica representa la calificación promedio que se obtuvo por parte del personal de Media Advertising para cada dimensión del clima organizacional, siendo agrupadas en un radial con el objetivo de poder analizarlas de forma conjunta.

Gráfica 20

Promedio de calificación por dimensión



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar de forma general, en una escala de 0 a 10, el clima organizacional se encuentra en una posición positiva en cuanto a la percepción conjunta, sin embargo, lo óptimo para una organización es tener la calificación más alta posible (10) o al menos estar muy cerca. Dicho esto, en el primer análisis realizado se identificaron los ejes con la más baja calificación (que, de una u otra forma, se puede asimilar como una percepción negativa o poco positiva frente a dicho factor), siendo así la dimensión de “**salario**” es la peor percibida con una puntuación de 7,5; seguido de **agilidad y valoración** con 8 puntos. Por otra parte, se encuentra la dimensión de **Liderazgo** como la mejor percibida entre el personal con una puntuación de 9,9, siendo casi perfecta; consiguiente se encuentra **solución de conflictos** con 9,7, y luego **instalaciones y trabajo gratificante** con 9,5 puntos.

Lo anterior da a entender en primer lugar que los colaboradores de Media Advertising perciben a los directivos como personas motivadoras, creativas, atentas y decisivas capaces de liderar acciones individuales y grupales. Así mismo, consideran que el personal tiene absoluta capacidad para resolver problemáticas internas a través de propuestas satisfactorias para cada actor involucrado, además de generar acercamiento entre los mismos.

En cuanto a las instalaciones y el trabajo gratificando, los colaboradores son conscientes que la organización se preocupa por brindar las mejores condiciones para desarrollar las actividades cotidianas, caracterizándose por ser acogedor, seguro y funcional; además de procurar tener a las personas indicadas en el puesto indicado, es decir, en un cargo que cada uno de ellos disfrute estar ahí y desarrollarlo al máximo potencial a tal punto de representar un reto para el colaborador.

Mientras que, para los trabajadores el salario no es un factor completamente satisfactorio, esto puede ser a causa de la percepción de que sus labores y responsabilidades son de gran significado dentro de la organización, y su salario no refleja todo lo que realmente asumen como trabajadores, también se puede considerar que a medida que las condiciones económicas de la organización mejoran, las condiciones de los trabajadores permanecen igual dejando de ser una mejora conjunta, creando una imagen acerca del interés económico de la organización como factor que prima sobre el beneficio económico de los empleados. A pesar de no tener una puntuación negativa es una de las variables más alejada de la máxima puntuación (10), se debe prestar atención para evitar caer en puntuaciones negativas a través de la creación de planes correctivos que cambien esta percepción.

La agilidad también se encuentra ubicada con una puntuación alejada de 10 que aunque, no es considerada negativa puede incrementar para mejorar el clima organizacional. Esto evidencia que los trabajadores piensan que existen procedimientos, normas, manuales, controles, etc., que no son estrictamente necesarios, lo que genera retrocesos en las actividades laborales, que a su vez puede causar falta de compromiso e interés en realizar las tareas con la mayor eficacia posible, pues independiente del buen manejo del tiempo dar cumplimiento a determinados lineamientos ralentizará el proceso. De examinar cuáles no son estrictamente necesarios y remplazarse o suprimirse la efectividad en las actividades mejorará considerablemente y en consecuencia el clima organizacional también.

Finalmente, se encuentra la valoración ubicada en la misma posición de agilidad. Alcanzar los resultados esperados o superarlos debe ser sinónimo de valoración y reconocimiento para los trabajadores, celebrar desde las grandes victorias hasta las

pequeñas mantiene motivados y comprometidos a los trabajadores, entonces al obtener una calificación de 8 demuestra que se reconocen por medio de beneficios o incentivos a los trabajadores que cumplen con logros significativos, pero se deja pasar en algunos casos, lo que genera una incertidumbre acerca de si la valoración de los trabajadores es un factor determinante e importante para la organización. Como se señaló anteriormente, de acuerdo a la puntuación se refleja que si se aplica en la organización, pero de manera inestable, por lo cual es necesario diseñar programas y planes de incentivos y beneficios, dándole estricto cumplimiento para mejorar la percepción de los trabajadores, manteniendo los niveles de satisfacción y motivación elevados, fomentando así el buen clima organizacional.

En definitiva, todos los factores tuvieron una calificación buena lo que significa que la organización se preocupa por mantener un clima organizacional adecuado para sus trabajadores a través de diferentes prácticas que lo propician. Incluso aquellas que a pesar de ubicarse un poco lejos de la calificación máxima siguen obteniendo una buena calificación, empero es en estas que se deben aplicar medidas correctivas que mejoren las percepciones de los trabajadores para alcanzar la máxima puntuación (conservando aquellas que se posicionan con puntuaciones muy cercanas a 10) con el propósito de tener un clima organizacional equilibrado.

7.3 Proponer acciones que propicien un clima organizacional mejor en Media

Advertising.

A continuación, se presentan cada una de las estrategias propuestas para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Media Advertising, acorde a los resultados obtenidos en la medición detallados previamente. Este plan de mejoramiento incluye una iniciativa/acción por cada dimensión del clima evaluada, junto con el indicador de resultado, el cual permitirá saber si la estrategia fue eficaz o, si por el contrario, su implementación no fue significativa. Así mismo, dentro de los recursos a necesitar para su ejecución se caracteriza la población objetivo, los responsables, el tiempo y costos.

Tabla 1*Plan de mejoramiento del clima organizacional de MA*

Factores de Intervención	Prioridad	¿Cómo lograrlo?	Evidencia del Logro		Recursos		
Dimensión de Clima	Alta Media Baja	Iniciativa Acción	Indicadores de Resultado	Población Objetivo	Responsables	Tiempos	Costos
Desarrollo personal	Alta	Brindar cursos académicos a los trabajadores con mejor desempeño laboral	Número de cursos otorgados	Todos los trabajadores	Líder de Gestión Humana	Trimestral	\$ 4.200.000
Valoración y participación	Alta	Crear espacios de socialización y creatividad de ideas que propicien la mejora de procesos	Numero de ideas factibles desarrolladas	Todos los trabajadores	Líderes de áreas, Líder de Gestión Humana	Mensual	\$ 0
Relaciones interpersonales	Alta	Realizar almuerzos conjuntos donde los trabajadores compartan de manera informal	Tasa de participación	Todos los trabajadores	Líder de Gestión Humana y líder de cada área	Mensual	\$ 450.000
Estabilidad laboral	Alta	Otorgar bonificaciones a los trabajadores con mejor desempeño	Número de trabajadores bonificados	Todos los trabajadores	Líderes de áreas, Líder de Gestión Humana	Mensual	\$ 1.000.000
Agilidad	Alta	Crear espacios de socialización donde se propongan mejoras en normas, manuales, etc.	Tasa de errores, tiempos de entrega	Líderes y Cofundadores	Líder administrativo	Semestral	\$ 100.000
Salario	Alta	Otorgar bonos de regalo o descuento a quienes superen las metas establecidas.	Tasa de reconocimientos entregados mensualmente	Área comercial	Líder comercial	Mensual	\$ 3.600.000
Trabajo gratificante	Media	Designar líderes para cada proceso.	Disminución de errores, surgimiento de planes de trabajo, mejoras en la comunicación	Todos los trabajadores	Líder de Gestión Humana, Cofundadores	Semestral/Anual	\$ 1.000.000
Solución de conflictos	Media	Crear espacios para realizar talleres sobre comunicación asertiva	Tasa de conflictos trimestrales	Todos los trabajadores	Líder de Gestión Humana	Trimestral	\$ 200.000

Estructura	Media	Elaborar actividades que requieran de grupos interdisciplinarios	Nivel de satisfacción de los resultados alcanzados	Rotación de 2 trabajadores por área	Líderes de áreas	Bimestral	\$ 0
Liderazgo	Media	Participación de los colaboradores, oportunidad de liderazgo en procesos específicos.	Resultado de las decisiones	Todos los trabajadores	Líder de Gestión Humana	Mensual	\$ 0
Imagen de la organización	Media	Elaborar actividades benéficas para la comunidad donde se integren los trabajadores (RSE).	Tasa de percepción positiva de la imagen corporativa	Todos los trabajadores	Líderes de áreas, Líder de Gestión Humana	Cuatrimestral	\$ 150.000
Instalaciones	Baja	Crear una pequeña zona donde se realicen pausas activas que cuente con herramientas liberadoras de estrés	Nivel de satisfacción	Todos los trabajadores	Líder de Gestión Humana	Diario	\$ 300.000
Buen servicio	Baja	Realizar actividades <i>feedback</i> para tratar los puntos críticos de los procesos y sus posibles mejoras	Tasa de errores	Jefe de cada área	Jefe de recursos humanos	Bimestral	\$ 0
Costo Total							\$ 11.000.000

Fuente: elaboración propia.

8 Conclusiones

La importancia que se le otorga al clima organizacional se ve reflejado indirectamente en el desempeño de las labores realizadas diariamente que buscan la consecución de objetivos en periodos previamente determinados. En este caso, la agencia de marketing digital Media Advertising evidencia una buena ejecución de las variables que inciden en el clima organizacional, siendo el liderazgo uno de los factores más destacados por los trabajadores, lo que significa el buen trabajo de la organización en propiciar líderes que impulsen el trabajo en equipo y el desarrollo de las actividades eficientes, dejando de lado la visualización de las jerarquías como una imposición de poder. La solución de conflictos y las instalaciones también son variables destacables pues propician un ambiente con relaciones interpersonales sanas y espacios con condiciones adecuadas que permiten el cumplimiento de las actividades diarias cómodamente.

Mientras que el salario, la agilidad, la valoración y el desarrollo personal son las variables con menos calificación con base a la percepción de los trabajadores, es decir, son las variables que requieren mayor trabajo para mejorar esa percepción, que en consecuencia mejoraría los niveles de satisfacción del clima organizacional, utilizando estrategias como la entrega de bonos de regalo, posibilidad de realizar cursos académicos y crear espacios de socialización para dar respuesta oportuna a la situación.

Por otra parte, el buen servicio, la estabilidad laboral, la imagen de la organización, la participación, la estructura, el trabajo gratificante y las relaciones interpersonales son otras de las variables que se tuvieron a consideración para medir el clima organizacional, estas se encuentran con una calificación aceptable cerca de la máxima calificación (10) por lo que no se deben descuidar, apoyándose en las estrategias propuestas para mantener e

incrementar esta percepción por parte de los trabajadores, de manera que gran parte de las variables del respuesta a las necesidades de estos y sus expectativas del medio ambiente de trabajo en el que se esperan desenvolver.

9 Recomendaciones

Se espera que la agencia de marketing digital Media Advertising tome a consideración e inicie la puesta en marcha de las estrategias planteadas en el presente trabajo investigativo, entendiendo que a pesar de tener un clima organizacional aceptable existen oportunidades de mejora que, de darse respuesta oportuna y eficaz tendría un impacto significativo en el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores y por ende la consecución de objetivos se más eficiente, llegando incluso a superar los resultados esperados.

Por lo tanto, Media Advertising debe prestar suma atención principalmente a las variables de salario, estructura, desarrollo personal, agilidad y valoración, poniendo en práctica las estrategias planteadas para cada una ya sea de manera simultánea o secuencial, teniendo en cuenta el nivel de impacto de cada una, el cronograma y el presupuesto destinado para cada estrategia en particular. Por ejemplo, se pueden tomar en primera instancia las estrategias de creación de espacios de socialización y creatividad de ideas que propicien la mejora de procesos junto con la elaboración de actividades que requieran grupos interdisciplinarios puesto que, no se dispone de ningún presupuesto para su ejecución, lo que facilita su desarrollo en los tiempos establecidos (mensual y bimensual).

Es necesario también, que se realice estricto seguimiento a las estrategias que se lleven a cabo, de manera que los indicadores diseñados se evalúen con frecuencia y se tomen las acciones correctivas pertinentes para continuar exitosamente con la implementación de estas. Además, por medio de este seguimiento se podrá identificar el impacto de las estrategias en la percepción del clima organizacional de los trabajadores.

10 Bibliografía

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.
- Adlatina. (2020, 22 de junio). *La industria publicitaria colombiana repuntará un 6,9% en 2021*. AdLatina en asociación con Adge. <https://www.adlatina.com/publicidad/la-industria-publicitaria-colombiana-repuntar%C3%A1-un-69-en-2021>
- Álvarez, C., Calderón, G. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Bogotá: Cuadernos de administración, p.231. ISBN 0120-3592. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- Álvarez, C., Calderón, G. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia. Manizales, Vol. 19,. pp. 231-237. ISSN 2020100116. Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4314
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*, 11, 656-665.
- Baron, & Greenberg. (1990). Comportamiento organizacional y gestión.
- BECKER GARY S., (1964). Human Capital. A theoretical and Empirical analysis, with Special Reference to Education. Columbia University Press, New York and London.

- Bradey, K. (1997). *“Intellectual capital and the new wealth of nations”*. Business Strategy Review. Vol. 8, No. 1, pp. 53-62.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler E., Weick, K. (1970). Managerial behaviour, performance, and effectiveness, New York: McGraw – Hill.
- Champoux, J. (2011) Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations (4th edn). New York, NY: Routledge.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. (Séptima Edición) México, F. McGraw-Hill Interamericana.
- Dandridge, T. y Mitroff, I., Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Davis and Newstrom, 2003 K. Davis, J. Newstrom Comportamiento humano en el trabajo McGraw-Hill, México (2003)
- Dubrin, A. J. (2004). Fundamentos de comportamiento organizacional. Cengage Learning Latin Am.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S (1999): El capital intelectual, Gestión 2000. Barcelona.
- Excelent management. (2020, 10 de mayo). *Experimento Hawthorne: La importancia de ser tenido en cuenta en el trabajo.* Excelent management.
<https://excelencemanagement.wordpress.com/2020/05/10/experimento-hawthorne-la-importancia-de-ser-tenido-en-cuenta-en-el-trabajo/>

- F. Barroso, J. Salazar Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10 (2) (2010), pp. 67-96
- Fernández-San Martín MI, Moinelo A, Villanueva-Guerra A, Andrade C, Rivera M, et al. Satisfacción laboral de los profesionales de atención primaria del área 10 del Insalud de Madrid. *Rev Esp Salud Publica* 2000;74;139-147
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, 361 – 382.
- González, C. G., Martínez, G. A. G., Villegas, V. G., & Castaño, S. L. (2010). La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira. *Revista Gestión y Región*, (10), 29-46.
- Gordon, J. (2000). *Comportamiento Organizacional*. 5ta. Edición. Prentice Hall.
- Jones, A., James, R. (1979). Psychologist climate; Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour Human Performance*. Vol. 23, p. 201 – 250.
- Koontz and O'Donell, 2001. *Curso de Administración Moderna*. McGraw Hill, México (2001)
- Mayo, E. *Problemas humanos de una civilización industrial*, Ediciones Nueva Visión, 1946.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moos, R. (1973). Conceptualizations of Human Environments. *American Psychologist*, 28.

- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Ouchi, W., 1982. Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Bogotá, Norma.
- P. Ponce, S. Pérez, S. Cartujano, R. López, C. Álvarez, B. Real. Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9 (1) (2014), pp. 1031-1036
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Romero, R. E. (2008). Comportamiento organizacional: nuevos retos. México: Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, Campus estado de México.
- S. Robbins, T. Judge. Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica. Pearson Prentice Hall, México (2009)
- Salazar, E. De Castro Gregorio y López P. (2006) Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 37, 2006, 1-16.
- Schneider, B., Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, 340 – 350.
- Schormerherm, O. (2007). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill. Madrid

- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, summer, 30-48.
- Smircich, L., 1983. "Organizations and Cultures", en: *Administrative Science Quarterly*, s. v., s. n.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América
- Tagiuri, R & Litwin, G. (ed) (1968). Organizational climate: explorations of a concept. Boston: Harvard Business School.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En R. I TAGIURI y G.H LITWIN. Organizational climate; exploration of a concept. Harvard, p. 11- 34.
- Toro A., F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC.*
- Uribe, J. Molina, F. Contreras, D. Barbosa, J. Espinosa. Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 25 (2013), pp. 53-71
- V. Cruz, M. Salanova. Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *Fórum de Recerca*, 16 (2011), pp. 861-874

Y. Perdomo, R. Prieto. El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. Revista de Estudios Temáticos (2009), pp. 20-35