

**AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL DINÁMICO Y EFICIENTE EN EL CONTEXTO  
DEL EJÉRCITO NACIONAL**

**PRESENTADO POR:**

**WILLINGTON CORZO PEREZ**

**CÓDIGO D01900066**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
Bogotá, D.C.  
2014**

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de toda organización, el comportamiento de sus integrantes por insignificantes que parezcan, repercute de **manera significativa** sobre el sistema productivo y competitivo empresarial, entre otros. Con el paso del tiempo las organizaciones han ido aceptando la importancia de un ambiente favorable dentro de las mismas, como una ventaja competitiva, ya que un buen desempeño del recurso humano tiene relación con el ambiente que gira a su alrededor, favorece y beneficia el clima organizacional y por ende a la empresa.

**En tal sentido, el conocimiento del ambiente y clima organizacional en el Ejército Nacional permite promover, ciertas conductas e inhibir otras.** No obstante, estudiar y analizar los factores o elementos que pueden estar perjudicando el ambiente laboral y a la vez el clima organizacional, se constituye en una herramienta para la institución. Por otra parte, dentro de la Fuerza hay ausencia de estudios que examinen dichos factores organizacionales, así como falencias al interior de las unidades con el recurso humano.

En ese orden de ideas, el ambiente y el clima organizacional en el Ejército Nacional debe ser un capítulo vital en el desarrollo de la organización, que propicie resultados satisfactorios en todos los niveles y entornos, puesto que servirá para **identificar las falencias o equivocaciones que se presentan en el manejo del recurso humano ya la vez obtener la percepción que tienen sus integrantes del mismo.** Como bien es sabido, el ambiente lo genera los mismos integrantes de la Fuerza, es decir, el

recurso humano, por ello la preocupación. Esta relación intrínseca y existente entre el recurso humano y el éxito de la institución requiere un estudio detallado.

Bajo estas perspectivas, la pregunta que surge es **¿Cómo puede mejorar en el Ejército Nacional el ambiente laboral que coadyuve al clima organizacional en beneficio de la Fuerza?**

Frente a ello, el objetivo es analizar el ambiente y clima organizacional en el contexto del Ejército Nacional, como sistema interdependiente altamente dinámico y eficiente que encamine la institución hacia la mejora. Al respecto, el ensayo se estructurara en cinco subtemas. En el **primero, se identifica referentes teóricos de clima organizacional de Litwin y Stinger**. En el segundo, **se resalta la problemática que prevalece en el Ejército Nacional**. En el tercero, **se expone el ambiente laboral desde su conceptualización y relación con el riesgo psicosocial**. En el cuarto, **el clima organizacional a partir de conceptos, antecedentes y su injerencia perceptual**. En el quinto, **se proporcionan enfoques o directrices como posibles soluciones que conduzcan a la mejora del ambiente y del clima organizacional en la Fuerza**; y finalmente, **se brindan las conclusiones**.

Se pretende con este ensayo hacer una aproximación que indique al Ejército Nacional como se puede lograr un ambiente y clima organizacional dinámico y eficiente que repercuta de manera positiva en la Fuerza. De hecho, es un trabajo significativo, puesto que el conocimiento señala que un ambiente laboral abierto y

humano, alienta la participación y conducta de todos los integrantes, y estos elementos encaminan la organización hacia la excelencia.

Ahora, en cuanto a la metodología de la investigación se utiliza el **diseño descriptivo** con un **enfoque propositivo**. El primero porque se trata hechos reales, y el segundo, porque se proponen algunas directrices a seguir para que haya un buen ambiente y clima organizacional en la Fuerza. Así mismo se han tenido en cuenta variables, que se investigaran mediante fuentes primarias y secundarias. Se aborda literatura existente sobre el tema seleccionado y **el conocimiento del propio autor debido a su experiencia en el campo militar**.

## **AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL DINÁMICO Y EFICIENTE EN EL CONTEXTO DEL EJÉRCITO NACIONAL**

### **Teoría del clima organizacional de Litwin y Stinger.**

Dentro de las principales teorías que dan origen al tema objeto de estudio, se ha escogido la teoría de Litwin y Stinger (1968), quienes fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo la perspectiva perceptual. Esta teoría intenta explicar aspectos importantes de la conducta de las personas que trabajan en las empresas, toda vez que utilizan conceptos como motivación y clima (Acosta & Venegas, 2010, p. 166).

Al respecto, Stoner (1.996) define la motivación como “una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Ejemplo: el buen trato hacia el recurso humano donde prime el respeto al ser humano motiva la realización de las tareas asignadas, y por tanto ocasiona efectos positivos a las organizaciones. Es decir, que si las personas se encuentran motivadas trabajan mejor con más dinamismo y diligencia. Lo que significa que la motivación laboral es un impulso, está constituida por factores internos y externos que provocan, mantienen y dirigen la conducta de la persona hacia un objetivo.

Ahora, en cuanto al clima organizacional, este es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Así mismo, es considerado como un agente regulador de la conducta social de las personas en el trabajo, de su rendimiento en la tarea, de su disposición al esfuerzo, de su compromiso y de su productividad personal.

Al respecto, Litwin y Stinger hicieron un estudio denominado “motivación y clima organizacional”, con el fin de comprobar la relación entre estilo de liderazgo y el clima organizacional, los efectos del mismo sobre la motivación, la satisfacción personal y el desempeño organizacional (Acosta, & Venegas, 2010, p.166).

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones debido al estilo de liderazgo que se lleve, lo cual tiene efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. En tal sentido, postularon la existencia de nueve elementos que facilitan la medición del clima aplicando encuestas de 50 ítem, que cubren estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, estándares de desempeño, conflictos e identidad (Gross, 2012).

Partiendo de estas afirmaciones, las organizaciones le han dado preponderancia a la gestión del clima organizacional como variable importante y positivo elemento para el diseño de estrategias en consideración con el comportamiento del recurso humano, su interacción y logro de los objetivos de la organización.

Esta nueva visión integral del mundo ha generado pautas de comportamiento en todos los órdenes de la vida social. Lo anterior, ha ocasionado una revolución en la manera de percibir el recurso humano en las organizaciones, haciéndolo participe e importante dentro del proyecto global de las empresas, fundamentado en la interacción positiva, es decir, que ha sido bien recibido y que además se ha obtenido un beneficio del mismo.

### **Problemática en el Ejército Nacional.**

En el contexto mundial, específicamente en las últimas décadas, debido a la dinámica de la sociedad actual caracterizada por la globalización, ha llevado a las organizaciones hacia la reflexión sobre el impacto que tiene el ambiente laboral y el clima organizacional en su estructura interna como externa para el cumplimiento de sus fines y metas.

En tal sentido, las organizaciones han tomado conciencia que el comportamiento de sus integrantes por insignificante que parezca, repercute de manera significativa sobre el sistema satisfactorio, productivo y competitivo de las empresas. No obstante, se han tenido ciertos avances en cuanto a factores y manejo del recurso humano que beneficie y brinde ventajas competitivas, financieras, así como mejora de imagen que suponen un componente esencial de la calidad total.

Así, que saber cuáles son los puntos fuertes y cuales los débiles, es decir, las fortalezas y debilidades del recurso humano dentro del contexto del Ejército Nacional,

es relevante, puesto que estos elementos repercuten en los resultados institucionales. Su importancia radica en que todo integrante es factor clave y vital para la organización, de ahí que se propenda por el bienestar del mismo.

En ese orden de ideas, las falencias que al interior de las unidades se vienen presentando son: 1) falta de formación y competencia necesaria para desarrollar las tareas asignadas, por escasos conocimientos y preparación de algunos miembros, que impide tener capacidad de desenvolvimiento adecuada, para la responsabilidad y funciones que deben enfrentar; 2) inadecuada asignación del recurso humano en los cargos, factor que predomina, porque no se tiene en cuenta el perfil profesional o técnico a la hora de asignar traslados; 3) trato descortés, menospreciando a los subalternos, que impide reconocer labores y valorar al personal como ser humano; 4) falta de oportunidades (tiempo, continuidad, jefes) para que el militar se prepare, lo que genera traumatismos a nivel interno.

Estos cuatro factores, entre otros, malogran el ambiente laboral y por tanto el clima organizacional, puesto que perjudican las secciones o áreas, las unidades, la imagen institucional, y por último los propósitos misionales del Ejército Nacional.

Surge entonces, la necesidad de estar en una continua búsqueda de modelos y prácticas para mejorar las condiciones del clima organizacional, puesto que el recurso humano constituye el principal activo de la Fuerza; de ahí la necesidad de propender por capacitar y preparar el recurso humano, porque la capacitación además de cumplir

con su labor de formar al individuo, incrementa la motivación del personal y mejora el clima laboral. Sin embargo, la capacitación no lo es todo, es una parte del proceso de una planeación adecuada que deberá estar alineada a las necesidades de la organización y ser evaluada de manera constante y adecuadamente.

### **Ambiente laboral y su relación con el riesgo psicosocial.**

Por medio de investigación y de revisión bibliográfica, fue posible identificar definiciones y aproximaciones del ambiente laboral de las cuales se han escogido dos que al criterio del autor hacen aproximación a este estudio. En efecto, “el ambiente laboral es la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación” (Juanico, 2007). Así mismo, el ambiente laboral es el

Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características (Escat, 2003, párr.3).

Frente a estas definiciones, se puede decir, que el ambiente laboral es todo lo que envuelve extrínsecamente a una organización, dentro de la cual las percepciones dependen en buena medida de las actividades e interacciones que cada trabajador experimente o tenga de la empresa. Dentro de las percepciones a medir para

establecer un ambiente laboral próspero se identifican las carencias, defectos, conocimiento y juicio de los trabajadores, saber cuáles son los puntos fuertes y cuales los débiles, entre otros.

De ahí, que el ambiente laboral refleje la reciprocidad que hay entre características personales y organizacionales. De igual forma, las percepciones inducen definitivamente en determinados comportamientos del recurso humano, que influyen en la organización, y por ende, en el ambiente laboral. Esto es confirmado por Gonçalves, quien señala que

La percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral (...), considera el [ambiente] como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma” (Mujica & Pérez, 2007, p. 293).

Así pues, la relación entre productividad y el ambiente laboral está vinculada estrechamente. Aun así, la estabilidad del trabajador en su puesto, el salario, el acceso a los derechos fundamentales, la jornada laboral, el bienestar de los trabajadores, se relacionan y articulan como necesidad apremiante para el total bienestar de las organizaciones.

**Clima organizacional y su injerencia perceptual en los integrantes del Ejército Nacional**

El clima organizacional es un tema que se empezó a plantear en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Está integrado por un conjunto de factores como componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en la investigación (González & Pérez, 2007, p. 292).

Así, que para tener mayor comprensión en este campo, es importante definir el término clima organizacional, ya que existen varios conceptos, de hecho se han tomado dos de reconocidos autores.

Como primera medida se expone la tesis de Chiavenato, quien señala que el clima organizacional es:

El medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad (Chiavenato, 1999, p. 45).

Como segunda tesis, se tiene en cuenta a Méndez, quien precisa el clima organizacional como:

El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, en el cual se expresan variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Betancur & Ramírez, 2009, p.44).

Por consiguiente, el clima es un conjunto de propiedades relacionadas básicamente con el entorno de trabajo, es decir, donde la persona desarrolla su trabajo diariamente, que suelen ser susceptibles de percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, porque estos se ven afectados por multiplex factores, como el trato de los jefes o superiores, la relaciones entre el mismo personal, entre otros, que influyen en su comportamiento y motivación.

De allí pues, que el clima organizacional de la Institución Militar es muy propio de dicha organización no sólo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral.

**Alternativas que conduzcan a la solución y mejora del ambiente y del clima organizacional en la Fuerza**

Entre los aspectos que se analizan y que tienen que ver con el ambiente laboral de la organización militar, se exponen a continuación los siguientes, sobre los cuales se indican algunos enfoques que podrían darse para mejorar el clima laboral, estos son; la preparación y capacitación del recurso humano, la motivación, el bienestar social, los valores, la comunicación, las aptitudes para el trabajo grupal, las actitudes y el rol o papel a desempeñar.

**La preparación y capacitación:** la capacitación además de cumplir con su labor de formar al individuo, incrementa la motivación del personal y mejora el clima laboral; permite que las empresas y los empleados estén a la vanguardia de los procesos y usos de la tecnología y mejora la imagen de la empresa. Sin embargo, la capacitación no lo es todo, es una parte del proceso de una planeación adecuada que deberá estar alineada a las necesidades de la organización y ser evaluada adecuadamente.

En tal sentido “la inversión en el capital intelectual es una de las mejores formas de incrementar la productividad de la empresa y de la sociedad”(Altonivel.com.mx, 2014). La posibilidad de educar a los empleados para realizar tareas nuevas en poco tiempo es lo que ayuda a construir una ventaja competitiva a las organizaciones.

**La motivación:** existen muchas clases de motivaciones dependiendo de la situación en la que se encuentre el individuo. Por eso, en relación con la empresa y el trabajo la definición más aceptada es la de Robbins, quien señala que es la voluntad

que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y viene determinado por los factores internos y factores de contexto analizados que son: esfuerzo, metas organizativas y necesidades (Jericó, 2004, p. 12). Entonces, se puede decir que:

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo (Chiavenato, 2000, p.133).

Lo anterior muestra un elemento sumamente importante, cual es la necesidad, y que no es otra cosa que algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

**El Bienestar social:** la calidad de vida en el trabajo tiene gran importancia en el campo laboral, debido a que sus efectos pueden ser caracterizados como un medio de establecer la justicia, el bienestar social del individuo y por ende el desarrollo de la organización y del entorno en general.

El ser humano reconoce en su proceso de crecimiento una amplia gama de necesidades. Las cuales dependen tanto de la individualidad del hombre como del sistema de necesidades sociales. Por lo tanto, las necesidades están en relación con todas las actividades humanas y no siempre son idénticas (Camacaro, 2010, p. 25).

Según algunos investigadores, hay necesidades cuantitativas y cualitativas. Estas últimas plantean la lucha por una mejor calidad de vida. La satisfacción requiere de valores que caracterizan a una sociedad. Si estas necesidades son adecuadamente satisfechas, el individuo contará con las condiciones necesarias para su desarrollo integral, Este desarrollo integral podrá tener como consecuencia, un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida. Por el contrario, si las respuestas son insatisfactorias, sobrevendrán carencias, frustraciones, etc., que derivarán en problemas de insatisfacción y desmejoramiento de la calidad de vida.

**Los valores:** son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen las percepciones personales. Además hoy día se acepta que, los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual crecieron, lo cual es una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas (García, s.f., p.164).

También, hay culturas para las cuales es importante el futuro, la prosperidad y la persistencia. Otras tienen como valores el pasado, el respeto por la tradición y el cumplimiento de la obligación social. Es más, no todas las teorías y los conceptos del comportamiento organizacional son aplicables universalmente, debido precisamente a que los valores culturales de las personas deben ser tomados en cuenta para tratar de entender el comportamiento de los individuos y la percepción del medio ambiente que los rodea.

Todo lo anterior, aporta sustento teórico a la necesidad de utilizar una herramienta que permita al recurso humano del Ejército Nacional, definir las más acordes para lograr una gestión de cambio en mejora de la organización como tal.

**La comunicación:** “es un fenómeno que se realiza como parte sustancial de las relaciones sociales” (El proceso de comunicación, s.f., p. 1). Por su parte, Aristóteles plantea en “La retórica”, el problema de entender la comunicación desde el punto de vista de la persuasión; es decir, la capacidad de convencer a través de la palabra. Así, que es parte integrante de la empresa y, como tal, la forma en que se lleve a cabo será decisivo en el modelo de organización. Sirve para ejercer el control, para motivar a las personas, para informar, como expresión emocional en el cumplimiento de sus labores.

En general, la comunicación debe ser clara y entendida. De ahí que la comunicación, o mejor la mala comunicación, sea la causa más frecuentemente de los conflictos entre las personas.

**Las aptitudes para el trabajo grupal:** estas son necesarias para desarrollar el trabajo en forma eficiente y en equipo. Indudablemente, “el desarrollo de estas aptitudes es gradual, razón por la cual los miembros de un equipo de trabajo las van a manifestar en diferentes niveles, algo que el jefe del equipo (o mejor aún, el líder) debe tener muy en cuenta para aprender a [valorarlas] y disponerlas en el trabajo” (Bonifaz, 2010, p. 54).

En efecto, es imperioso desarrollar la mística o espíritu de equipo, esto es dejar de lado los individualismos y anteponer el interés del equipo o grupo. Además, ser colaborador, en un equipo hay que estar dispuesto a ayudar a los compañeros (no a hacer el trabajo por ellos, sino que a enseñarles y apoyarlos). También, ser responsable, asumir responsabilidades en un equipo de trabajo implica aceptar las obligaciones y actuar en consecuencia. Además, el respeto es algo básico en toda actividad humana y en un equipo de trabajo, más aún. Finalmente, la lealtad, toda vez que una persona leal es altamente recomendable para integrarla a cualquier equipo.

**Las actitudes:** reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente comportamental. Las actitudes pueden ser negativas y positivas, estas influyen en los comportamientos de las personas, además es bueno recordar que las actitudes como los valores se adquieren de los padres, los maestros y los grupos de compañeros.

**El rol o papel a desempeñar:** para Robbins, es un grupo de patrones de comportamientos deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una entidad social, se puede entender que las personas constantemente son requeridas para desempeñar un número diverso de papeles tanto dentro como fuera del ámbito laboral (García, s.f.).

Lo anterior, lleva a que las personas se identifiquen con el papel, asumiendo actitudes y comportamientos sólidos con el mismo y que cuando se obtiene un ascenso, las actitudes cambien y se vuelvan acordes con el nuevo rol dentro de la organización.

Así las cosas, para que el Ejército Nacional logre un mejor clima organizacional es indispensable tener en cuenta el talento humano preparado, calificado y en permanente proceso de actualización de sus conocimientos, convirtiéndose en el principal activo de la organización. Por ello, se plantea que para lograr un adecuado nivel de ambiente laboral y por ende de clima organizacional, es preciso que los Comandantes de las Unidades tengan en cuenta aspectos de suma relevancia como son los siguientes, tales como:

1. El éxito de la Institución Militar depende totalmente de la calidad del recurso humano, de su preparación, de su motivación, del liderazgo, y del factor humano.
2. Buscar el logro de las metas trazadas organizacionalmente y no las metas personales.
3. Tener la capacidad de reconocer el derecho de que los subalternos se equivoquen, corrigiéndosele con respeto y enseñándoles.
4. Permitir la toma de decisiones en ciertos niveles, lo cual genera responsabilidad y confianza, facilitando la iniciativa y riesgo.
5. Demostrar interés por sus subalternos y sus familias.

6. Basarse en los valores y compromisos éticos, donde influye el trato personal, la delegación de responsabilidades, el reconocimiento y la comunicación.
7. Mejorar los procesos de gestión de recursos humanos.
8. Identificar los canales de comunicación asertiva y proactiva.

## **CONCLUSIONES.**

Actualmente debido a la dinámica del mundo globalizado, las organizaciones han tenido que incursionar e implantar medidas que impacten en el ambiente laboral que

es el elemento que envuelve básicamente una organización y refleja la reciprocidad entre características personales y organizacionales, tanto a nivel interno como externo para lograr medidas satisfactorias productivas y competitivas.

El clima organizacional tiene efectos en la motivación, el desempeño, la satisfacción de los trabajadores, entre otros, por eso las organizaciones en las últimas décadas le han dado relevancia, así mismo confluyen con variables determinantes en el diseño de estrategias para el manejo y gestión del recurso humano que a su vez interactúa con el logro de los objetivos organizacionales.

Así, el tema del ambiente laboral y el clima organizacional es de gran importancia para todas las organizaciones, entre ellas, el Ejército Nacional, que debe buscar un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de sus logros, sin perder de vista el recurso humano, porque éste es, el principal activo de la organización.

Dentro de las falencias que se presentan en la Fuerza y que han sido percibidas como componentes negativos para la organización está, la falta de preparación y de competencias de sus integrantes, inadecuada asignación del recurso humano, trato irrespetuoso y descortés, y falta de oportunidades para la adquirir conocimiento.

En tal sentido, el conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios tanto comportamentales de sus miembros, como en la estructura organizacional, que

conlleve a una optimización de las funciones y misiones establecidas en la Constitución Política de Colombia con miras a la eficiencia y eficacia para el logro de éxitos gerenciales, administrativos y operacionales en pro de la patria.

Consecuente con lo anterior, se propone dentro de las directrices o pautas a establecer para lograr un ambiente laboral próspero, que se incluya la educación o capacitación que es relevante en todos los niveles de la Fuerza, se propicien niveles altos de motivación, se dinamice el bienestar social, se desarrolle una comunicación asertiva, se refuercen las aptitudes y actitudes que tienen que ver con los valores como seres humanos y algo muy importante, el rol del Comandante que debe ser acorde a su cargo lo que requiere un componente de todos los anteriores insertos en uno solo. Estos y muchos más, son factores intervinientes en la interacción entre la institución y sus integrantes, puesto que es el mismo recurso humano quienes en última instancia darán la clave para definir los aspectos que muestren de la mejor manera el clima de su propia organización, de ahí la importancia de una buena gestión y atención del recurso humano.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acosta, B. & Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Revista IIPSI. Facultad de psicología. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México.

Altonivel.com.mx. (2014). *Por qué invertir en capacitación*. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/6730-por-que-invertir-en-capacitacion.html>

Álvarez, G. (1992). *La percepción de la organización: Clave para la gestión organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11.

Betancur, M. & Ramírez, A. (2009). *Clima organizacional como regulador de la conducta social de las personas en el trabajo según resultado del CPC*. Universidad San Buenaventura. Facultad de Psicología. Medellín.

Bonifaz, C. (2010). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red tercer milenio. 1 Edición. México.

Camacaro, Pedro. (s.f.). *Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización cástrense venezolana*. Tesis Doctoral en Ciencias Sociales.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Edición 2. Ed. McGraw – Hill. Bogotá, Colombia.

\_\_\_\_\_. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Edición 5.Ed. McGraw Hill.  
Bogotá, Colombia.

*El proceso de comunicación*. (s.f.). Recuperado de  
<http://teoriacomunicacion.zonalibre.org/archives/Libro/UNIDAD%20I.pdf>

Escat, M. (2003). *Definición de clima laboral*. Recuperado de [http://obbconsulting.com.pe/upload/articulos/Definicion\\_del\\_Clima\\_Laboral.pdf](http://obbconsulting.com.pe/upload/articulos/Definicion_del_Clima_Laboral.pdf)

Dunnette, M. (2000). *Psicología Industrial y del Comportamiento*. Editorial Trillas.  
Colombia.

Duque, I. (2008). *Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pereira*.  
Tesis Especialización en Gestión de Calidad y Normalización Técnica. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial.

Jericó, M. (2004). *Evidencia empírica como capacidad dinámica*. Tesis Doctoral.  
Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Contabilidad y organización de Empresas.

Juanico, X. (2007). *Cómo medir y gestionar el clima laboral*. Recuperado de  
[http://www.arearh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm)

García, G. (s.f.). Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo. Universidad del Cauca.

Recuperado de

<http://www.unicauca.edu.co/porikan/imagenes3noanteriores/No.>

[12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porikan/articulo6.pdf)

González, M., & Pérez, I. (2007). *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad*. Vol. 13. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. REDALYC. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela

Gross, M. (2012). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>

Mujica, M. & Pérez, Isabel. (2007). *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad*. Volumen 13. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. REDALYC.

Servín, I. (2010). *La rotación de puestos como estrategia para incrementar la productividad en las organizaciones*. Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. México.

