

# Caracterización del clima organizacional y orientaciones de gestión estratégica para su intervención en pymes latinoamericanas

## *Characterization of the organizational climate and strategic management guidelines for intervention in Latin American SMEs*

Fecha de recepción: 2024-01-23 Fecha de aceptación: 2024-05-27 Fecha de publicación: 2024-06-10

**Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta**<sup>1</sup>

Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales, Universidad de Carabobo, Venezuela

daverenzuela@uc.edu.ve

<https://orcid.org/0000-0001-5916-6986>

**Mariela Concepción Araque-Manrique**<sup>2</sup>

Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Universidad de Carabobo, Venezuela

maraque1a@uc.edu.ve

<https://orcid.org/0000-0002-9717-743X>

## RESUMEN

Los objetivos de esta investigación fueron identificar las características bibliométricas de la producción científica sobre clima organizacional en pymes latinoamericanas durante 2013-2023; caracterizar las dimensiones constitutivas del fenómeno; y establecer orientaciones de gestión estratégica para su intervención. Con diseño descriptivo, las propiedades bibliométricas y la revisión sistemática se fundamentaron en el protocolo PRISMA-P incluyendo 60 artículos de revistas académico-científicas de acceso abierto en Google Scholar. El 98,33% de los artículos fueron

originales publicados en 48 revistas registradas en 18,41 indizadores, en promedio. Venezuela ha publicado 23% de las producciones y durante el 2021 se produjo la mayor cantidad de publicaciones. El 26,11% de los investigadores fueron de procedencia colombiana. El clima organizacional en pymes latinoamericanas ha sido negativo, basado en malas prácticas de gestión, insatisfacción laboral, ausentismo, rotación, bajo compromiso y desempeño laboral. Los ambientes laborales están cargados de emociones negativas por las condiciones económicas actuales de la región. La orientación estratégica de intervención del fenómeno comienza con el sistema de gestión basado en una filosofía humanista, motivacional y comprometida, para implementar una estrategia racional, social, psicológica y política que genere actitudes, conductas y creencias que auspicie el buen desempeño y transforme el sistema perceptivo positivamente.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, gestión estratégica, desempeño empresarial, pymes, Latinoamérica, revisión sistemática de literatura

## ABSTRACT

The objectives of this research are to identify the bibliometric characteristics of scientific production on organizational climate in Latin American SMEs during 2013-2023, characterize the constitutive dimensions of the phenomenon and establish strategic management guidelines for its intervention. With a descriptive design, the bibliometric properties and the systematic review are based on the PRISMA-P protocol, allowing 60 articles from open access academic-scientific journals to be included in Google Scholar. 98.33% of the articles are originals published in 48 registered magazines, on average, in 18.41 indexers, Venezuela has published 23% of the productions, during 2021 the largest number of publications was produced, 26.11% of the researchers are of Colombian origin. The organizational climate in Latin American SMEs is negative, based on poor management practices, job dissatisfaction, absenteeism, turnover, low commitment and job performance; Work environments are charged with negative emotions due to the current economic conditions in the region. The strategic orientation of intervention of the phenomenon begins with the management system based on a humanistic, motivational and committed philosophy, to implement a rational, social, psychological and political strategy that generates attitudes, behaviors and beliefs that promote good performance and transform the system perceptive towards the positive.

**KEYWORDS:** Organizational climate, strategic management, business performance, SMEs, Latin America, systematic literature review

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) latinoamericanas han sido objeto de innumerables estudios científicos por su contribución al desarrollo de las naciones (generación de empleos, innovación de procesos, de bienes y de servicios, aporte al crecimiento del producto interno bruto). Cada país de la región dispone de recursos legales y metodológicos para categorizar las pymes como pequeñas o medianas empresas. En Colombia, las pymes se categorizan de acuerdo con el valor de sus activos y el número de colaboradores; en Ecuador, con base en el número de colaboradores, en Brasil, Bolivia, Chile, El Salvador, Panamá, República Dominicana, Uruguay y Venezuela de acuerdo con el volumen de ingresos y el número de colaboradores; en Argentina y México, con base al volumen de ventas y al sector de la actividad económica; en Honduras y Perú, con fundamento en el volumen de ventas; en Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Paraguay, en función de los ingresos, la fuerza laboral y el valor de los activos totales (González Díaz y Becerra, 2021; Laitón y López, 2018).

Las pymes proveen cerca del 65% de las plazas de empleo en la región, ocupando una porción importante del tejido empresarial de los países, mostrándose ágiles para enfrentar los retos de un entorno cada vez más dinámico (Manosalvas et al., 2015), que impone escenarios insospechados como la pandemia por COVID-19, en una sociedad compleja de vertiginosos cambios socioeconómicos, políticos, tecnológicos y culturales (Chirinos et al., 2018). A su vez, las pymes han sido el clúster con la tasa de sobrevivencia más baja, con escaso apoyo estatal, reducido alcance de sus recursos financieros, contribuyentes con las tasas impositivas más elevadas, con menor acceso a fuentes de financiamiento y con severas deficiencias directivas que restringen la posibilidad de gestionarlas de forma exitosa (Paredes et al., 2021; Rodríguez et al., 2020).

Por estas razones, durante la última década, la comunidad científica se ha interesado en el estudio del desarrollo organizacional de las pymes latinoamericanas; a partir de sus condiciones internas, privilegiando el clima organizacional (CO) como una variable multifactorial que permite diagnosticar los problemas de la realidad organizativa, reconocer las prácticas de gestión directiva que estimulan el desempeño, la productividad y el sentido de pertenencia, identificar las creencias, actitudes y conductas que inciden en la productividad, en las relaciones, en la motivación y en la satisfacción. Al respecto, los investigadores se preguntaron ¿Cuáles son las características bibliométricas de la producción científica que da cuenta del estado del arte del CO en pymes latinoamericanas durante el período 2013-2023?

La evidencia empírica revela que muchas de las crisis organizacionales en pymes de la región se deben, en buena medida, a las malas prácticas de gestión constituidas por estructuras informales, centralización del poder, escasas competencias gerenciales de los directivos, estilos de liderazgo autocráticos, deficiencias en los sistemas de compensaciones, recompensas e incentivos, malas relaciones interpersonales y alta exposición a riesgos psicosociales (Paredes et al., 2021; Albano et al., 2019; Vidal, 2019; González Herrera et al., 2014).

Estas condiciones ocasionan que muchas de las valoraciones perceptuales de los miembros de la organización, adopten tendencias negativas como resultado de su interacción con los factores

organizativos, influenciadas por sentimientos y emociones sobre los cuales se constituye el sistema de creencias, patrones y hábitos colectivamente compartidos en el contexto laboral (Bravo et al., 2023; Verenzuela y Salas, 2021; Rodríguez et al., 2020; Montiel y Díaz, 2018). Por ello, se ha considerado que el CO es un fenómeno de causa y efecto (Parra et al., 2021; Arias, 2013), construido en torno a diversas dimensiones constitutivas del constructo. Sobre este particular, los investigadores se cuestionaron ¿Cuáles son las características perceptuales de las dimensiones constitutivas del CO en las pymes latinoamericanas?

Luego, al elaborar la caracterización del CO de las pymes fue posible definir la orientación estratégica que debe tomar la intervención del CO por parte de la gerencia de las pymes desde la perspectiva de los desafíos que deben enfrentar para el mejoramiento de sus condiciones internas proclives a lograr un mejor desempeño empresarial: productividad, competitividad, compromiso, motivación y satisfacción (Paredes et al., 2021; Parra et al., 2021; Chirinos et al., 2018). En función de lo anterior, los investigadores se preguntaron ¿Cuál es la orientación estratégica que debe tomar la intervención del CO en las pymes latinoamericanas para un buen desempeño empresarial?

Para dilucidar las interrogantes, se formularon los siguientes objetivos de investigación: a) identificar las características bibliométricas de la producción científica sobre CO en pymes latinoamericanas durante el período 2013-2023; b) caracterizar las dimensiones constitutivas del CO en pymes latinoamericanas; y c) establecer la orientación de la gestión estratégica de la intervención del CO para un buen desempeño empresarial. Después de este exordio, la investigación se dividió en tres secciones. En la primera, se fundamentó la estrategia metodológica, en la segunda se expusieron los resultados de la revisión bibliométrica y se estableció la discusión con base a los aportes de la literatura; en la tercera, se determinaron las conclusiones, implicancias y limitaciones del estudio.

## Metodología

### 2.1. Diseño y unidad de análisis

Esta investigación fue de tipo descriptivo a partir de la revisión bibliométrica y análisis sistemático de la literatura reportada durante el período 2013-2023. El procedimiento metodológico consistió en identificar, seleccionar, elegir e incluir artículos académicos-científicos que reportaron resultados de investigaciones empíricas y revisiones sistemáticas de la literatura sobre la variable CO en pymes latinoamericanas. Esta acometida se efectuó entre junio y julio 2023, en la base de datos de *Google Scholar*, cuyos atributos de acceso abierto y cobertura, la han convertido en un aliado de la comunidad científica y en una fuerte competencia para los índices *Web of Science* (WoS) y Scopus (Morales et al., 2018).

Para refinar la acometida, se utilizaron los filtros de la búsqueda avanzada, delimitando el período objeto de estudio y definiendo las palabras claves: a) clima organizacional, b) clima laboral, c) pequeñas y medianas empresas, d) pyme o pymes o e) mipyme o mipymes; debiendo estar presente, al menos, una de ellas, en el título o en las palabras clave del resumen de la publicación.

Con las palabras clave, se pretendió identificar la pertinencia de los estudios respecto de los objetivos de interés de la presente investigación.

Los criterios de inclusión de artículos fueron: a) que sean estudios sobre CO en pymes latinoamericanas, b) que se hayan realizado y publicado durante el período 2013-2023, ambos inclusive, en idioma español o inglés, c) que sean artículos originales o de revisión, y d) que la revista estuviese indizada en, al menos, uno de los siguientes directorios, sistemas de evaluación, base de datos, catálogos y/o repositorios: Scopus (en acceso abierto), SRJ (en acceso abierto), Latindex, DOAJ, MIAR, Redalyc, ProQuest, Scielo, CLASE, Crossref, Dialnet, *Cite Factor*, LatinREV, REDIB y EBSCO.

Se excluyeron libros, capítulos publicados en obras compiladas, investigaciones conducentes a grados académicos, resúmenes de congresos, seminarios o simposios, editoriales, comunicaciones al editor, publicaciones individuales o grupales no publicadas, noticias, notas informativas, boletines e informes de cuerpos colegiados.

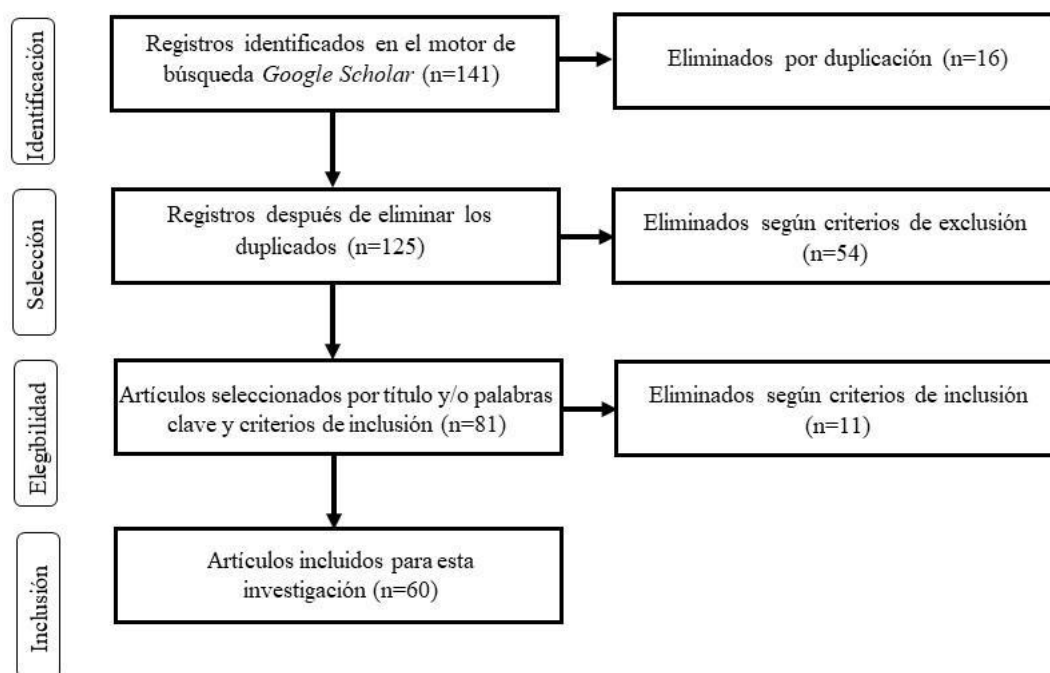
## 2.2. Procedimiento

Este estudio se fundamentó en el *Preferred Reporting Items Systematic Reviews and Meta-Analyses Protocols* (PRISMA-P) (Moher et al., 2015), recomendado para el desarrollo de revisiones sistemáticas a través una matriz, permitiendo gestionar la revisión de cada artículo seleccionado, registrando en ella: a) tipo de artículo (original o de revisión), b) título de la revista, c) país de edición, d) el *Digital Object Identifier* o *Uniform Resource Locator* de la publicación, e) datos editoriales (volumen, número, año y páginas), f) título del artículo, g) palabras clave, h) autores, afiliación y país de procedencia, i) bases de datos de indización de la revista y j) aportes empíricos y meta-conceptuales sobre la variable objeto de estudio.

Se encontraron 141 fuentes de información de carácter académico-científico, se eliminaron 16 por duplicación, 54 de acuerdo con los criterios de exclusión y 11 por incumplimiento de criterios de inclusión (criterio d: publicados en revistas no indizadas). La *Figura 1* muestra el diagrama de flujo del procedimiento acometido (identificación, selección, elegibilidad e inclusión), de acuerdo con el protocolo PRISMA-P:

**Figura 1**

*Diagrama de Flujo de la Estrategia Metodológica.*



## Resultados

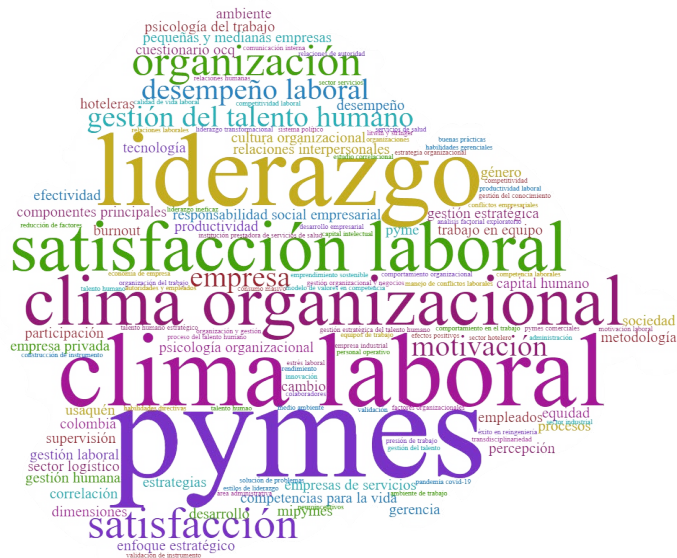
### 3.1. Identificación de las características bibliométricas de la producción científica sobre clima organizacional en pymes latinoamericanas durante el período 2013-2023

En relación con las palabras clave presentes en el título o el resumen de la publicación, se evidenció lo siguiente: a) el 100% (n=60) de los artículos tuvieron presente en el título al menos una de las palabras clave, b) las palabras clave en el título totalizaron 78 y, en promedio, cada investigación tiene 1,32 de las palabras clave presentes en el título, c) las palabras clave de mayor repetición fueron clima organizacional (56,96%), pymes o pyme (21,52%) y clima laboral (10,13%).

Seguidamente y con el mismo procedimiento anterior, el análisis se enfocó en las palabras clave presentes en el resumen de las investigaciones, registrándose un total de 229 palabras clave, el 19,21% (n=44) correspondieron a clima organizacional, el 6,11% (n=14) a pequeñas y medianas empresas, pymes o pyme, mipymes o mipyme y el 3,06% a clima laboral; el resto 71,61% correspondieron a otras palabras clave relacionadas con variables del desarrollo organizacional, procedimientos metodológicos con rigor científico aplicados al estudio del CO, escenarios socioeconómicos de los países, entre otros. Cada artículo tuvo, en promedio, 3,82 palabras clave en el resumen (*Figura 2*).

**Figura 2**

*Nube de Palabras Clave en el Resumen de los Artículos.*



Por otra parte, del total de artículos incluidos en este estudio, el 88,33% (n=50) fueron artículos originales resultados de investigaciones empíricas, mientras que el 16,67% (n=10) fueron producto de revisiones sistemáticas. En cuanto al enfoque metodológico, el 91,66% (n=55) adoptaron orientación cuantitativa, 5% (n=3) enfoque cualitativo y 3,33% (n=2) metodología mixta.

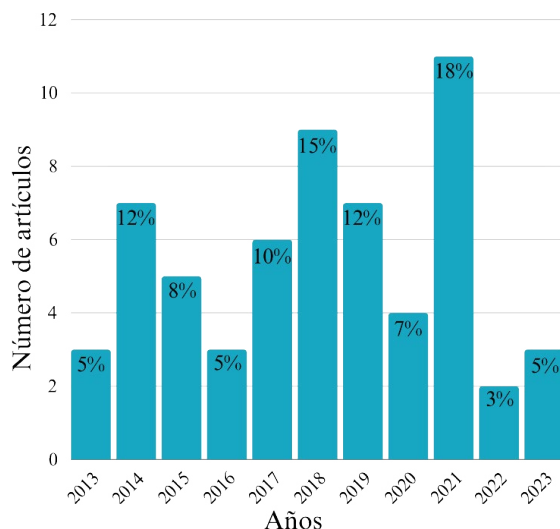
El total de artículos se han publicado en 48 revistas indizadas de América, siendo la Revista Internacional de Administración & Finanzas de *The Institute for Business and Finance Research* (Estados Unidos) la que ha publicado mayor número de artículos (n=5), seguida de Dominio de las Ciencias del Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (Ecuador), con n=3, Opción de la Facultad de Ciencias de la Universidad del Zulia (Venezuela), la Revista Venezolana de Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (Venezuela), Cuadernos Latinoamericanos de Administración de la Universidad El Bosque (Colombia), Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar de la Asociación Latinoamericana para el Avance de la Ciencia (México), Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (México) y Espacios del Grupo Editorial Espacios GEES (Venezuela), con n=2 respectivamente.

En cuanto al país editorial de procedencia de los artículos, se tuvo que Venezuela lidera el *ranking* con 23% de publicaciones sobre CO en pymes latinoamericanas, seguida de México con 20%, Colombia con 15%, Ecuador con 13%, Estados Unidos con 10%, Perú con 7%, España con 3% y Cuba, Bolivia, Chile, Costa Rica y Argentina con 2% respectivamente. En relación con el año de publicación de los artículos, durante el año 2021 se produjo el mayor volumen (18% con n=11),

seguido del año 2018 con 15% (n=9), años 2014 y 2019 con 12% (n=7) respectivamente, año 2017 con 10% (n=6), año 2015 8% (n=5) y año 2020 7% (n=4), según se puede apreciar en la *Figura 3*:

**Figura 3**

*Número de Artículos Publicados por Año Durante el período 2013-2023.*



Sobre la autoría de los artículos incluidos, el 88% (n=53) fueron producto de investigaciones en colaboración (2 o más autores), mientras que el 12% (n=7) fueron de investigación con único autor. El total de artículos (n=60) ha sido el resultado del trabajo investigativo de 157 autores afiliados a universidades, institutos universitarios, centro de investigación multinacional y asociación gremial de profesionales.

Respecto de la institución de afiliación de los investigadores, se tuvo que el 8,28% (n=13) de los autores pertenecen a la Universidad de la Costa (Colombia), 4,82% (n=7) a la Universidad Autónoma del Estado de México (México), 3,82% (n=6) a la Universidad Autónoma de Coahuila (México), 3,82% (n=6) a la Universidad de Sucre (Colombia), 3,82% (n=6) a la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador), 3,18% (n=5) a la Universidad Autónoma de Nuevo León (México), 3,18% (n=5) a la Universidad César Vallejo (Perú), 3,18% (n=5) a la Universidad Espíritu Santo (Ecuador), 3,18% (n=5) a la Universidad Nacional de Chimborazo (Ecuador), 3,18% (n=5) a la Universidad Nacional de Rosario (Argentina), 3,18% (n=5) a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (Perú), el resto 56,05% (n=88) se encuentran afiliados a instituciones de distintas naciones de Latinoamérica y 0,64% (n=1) a la Universitat de Valencia (España).

En cuanto al país de procedencia de los autores, el 26,11% (n=41) fueron investigadores de Colombia, el 25,48% (n=40) de Ecuador, 25,48% (n=40) de México, 12,10% (n=19) de Perú, 3,82% (n=6) de Venezuela, 3,18% (n=5) de Argentina, 2,55% (n=4) de Cuba, 0,64% (n=1) de España y 0,64% (n=1) de Chile. Respecto del objetivo de la gestión editorial de las revistas, enfocado en promocionar y dar una mayor visibilidad a sus contenidos y en concordancia con el cuarto criterio de inclusión de artículos, se examinó la indización en directorios, sistemas de evaluación, base de datos, catálogos y/o repositorios de las revistas académico-científicas, considerando que en la



actualidad predomina una vasta gama de iniciativas que permiten reutilizar, remezclar y redistribuir los productos de investigación bajo esquemas de acceso abierto gratuito (Hernández et al., 2020).

De esta forma, se determinó que las 48 revistas se encuentran registradas, en promedio, en 18,41 indizadores. Por encima de este valor medio, Latindex registró el 81,25% (n=39) de las publicaciones periódicas, seguida por MIAR en la que se alojó el 60,42% (n=29), Dialnet 56,25% (n=27), REDIB depositó el 49,92% (n=23), Scielo 45,83% (n=22) y DOAJ 39,58% (n=19). Por debajo del promedio, en Redalyc se encontró el 35,42% (n=17), en Crossref el 33,33% (n=16), en LatinRev el 29,17% (n=14) y el resto, 16,32% en promedio, en otros índices como Scopus y SRJ (acceso abierto), CLASE, *Cite Factor*, BASE, ROAD y EBSCO.

Sobre el índice de citación de los artículos, con fundamento en el enlace “citado por” disponible en cada ítem de los resultados de *Google Scholar* (Rovira et al., 2018), este atributo bibliométrico se identificó puntualizando los autores y las revistas con elevado impacto en la transferencia de conocimientos (González Sanabria et al., 2019) sin recurrir a mediciones de índices de impacto. En promedio, los artículos han sido citados en 66,73 trabajos de otros autores.

### **3.2. Características de las dimensiones constitutivas del clima organizacional en pymes latinoamericanas durante el período 2013-2023**

A diferencia de las grandes empresas, las pymes, por lo general, cuentan con un número reducido de colaboradores y son de propiedad familiar, por lo que sus esquemas de gestión se fundamentan en el empirismo construido durante las operaciones de los negocios (Erazo et al., 2017). La mayoría de sus problemas internos se deben a las malas prácticas de gestión (Rodríguez et al., 2020), caracterizadas por generar en los ambientes de trabajo situaciones de conflicto, problemas de comunicación, escaso sentido de pertenencia, toma de decisiones desacertadas, desmotivación, insatisfacción, y estrés laboral (Paredes et al., 2021; Albano et al., 2019; Chirinos et al., 2018).

Muchos estudios sobre el CO han revelado resultados desfavorables en las mediciones de las diversas dimensiones que, usualmente, emplean los científicos para aproximarse a este fenómeno (Hernández et al., 2018); sin embargo, también se ha determinado que las condiciones económicas que imperan en los países de la región influyen en estas mediciones afectando, esencialmente, aspectos relacionados con las compensaciones y el sistema de recompensas e incentivos (Pazmay y Ortiz, 2018).

Estas valoraciones se consideran una lectura de las dificultades que experimentan los colaboradores para desempeñarse, relacionarse, comunicarse, capacitarse, empoderarse, ser reconocido, motivarse y satisfacerse. Es por ello, que el abordaje del CO en las pymes latinoamericanas se ha enfocado en auscultar las fuentes generadoras de estímulos (Rodríguez et al., 2020), capaces de orientar a los miembros hacia el logro de los objetivos, la productividad, la competitividad y el compromiso (Chagray et al., 2020), con el fin de determinar el estado de calidad de vida personal y laboral.

Bajo los propósitos antes mencionados, la evidencia empírica reveló que el CO influye en 91% en el desempeño laboral (autorrealización, involucramiento, relaciones), en 83% en la satisfacción laboral (reconocimiento, elogios, premios) (Rodríguez et al., 2020; 2019; Manosalvas et al., 2015) y en 90,40% sobre la motivación (Pazmay y Ortiz, 2018).

Desafortunadamente, en las pymes latinoamericanas predomina un alto nivel de insatisfacción laboral, que se ha interpretado a partir de los altos niveles de ausentismo, rotación, la escasez de compromiso y el bajo desempeño laboral. En aproximadamente 4,30% de las pymes de la región, los colaboradores percibieron un CO favorable (Erazo et al., 2017), que privilegia aspectos estructurales como factores positivamente valorados para la acometida de las tareas de trabajo (Chagray et al., 2020).

En general, en segmento pymes de Latinoamérica comparte una característica común que, a su vez, se ha convertido en uno de sus más importantes problemas: la prevalencia de un CO débil o desfavorable, compuesto de un esquema negativo de valoración que los colaboradores le han atribuido, desde la perspectiva sociológica, por su interrelación con los factores organizacionales (estructura, planta física, gestión del talento humano, liderazgo) (Hernández et al., 2018).

Desde el análisis psicológico, el individuo, como agente biopsicosocial inmerso en el contexto de las pymes, descarga sus creencias, sus valores, sus necesidades insatisfechas y sus expectativas en las relaciones laborales que se entretajan en el ambiente de trabajo, asignando, de cierta forma, la responsabilidad de lo negativo a otros actores (organización, compañeros de trabajo, líder, factores externos) (Bravo et al., 2023), formando percepciones basadas en su propio estado emocional (Chagray et al., 2020). Para construir una fisonomía de todo lo anterior, en esta investigación se establecieron las características, que a su vez constituyen el estado actual de las tendencias perceptuales, de las dimensiones que comúnmente han sido examinadas en los estudios clásicos y contemporáneos para dar cuenta del CO en organizaciones de distintas clasificaciones, sectores y tipos de actividad económica, haciendo énfasis en las pymes:

**Estructura organizacional:** Las pymes se caracterizan por poseer estructuras de poder y jerarquías menos formales (Chiquillo et al., 2023), con escasa división del trabajo, ausencia de políticas y procedimientos, incluso, sin planificación estratégica ni objetivos claros (Erazo et al., 2017; Arias, 2013). En muchos casos, la ejecución del trabajo se orienta al cumplimiento de tareas rutinarias propias de la dinámica cotidiana, repetitiva y mecanizada; estas condiciones de los factores organizativos entran en interacciones con los colaboradores en el contexto natural de la dinámica del trabajo, produciendo el patrón de creencias que se manifiesta a través de las valoraciones negativas que los miembros atribuyen a los aspectos estructurales de las pymes (Rodríguez et al., 2020).

Por otro lado, las prácticas de gestión tampoco contribuyen a mitigar las falencias de la estructura, por cuanto el control de los recursos, la toma de decisiones y la gestión del talento humano, según investigaciones precedentes, está a cargo de pocas personas que, en muchos casos, carecen de las competencias directivas para gestionar adecuadamente el rumbo de las organizaciones. Ante la centralización del poder, se generan apreciaciones negativas como consecuencia de la

inhibición de sus habilidades creativas, técnicas y profesionales, restringiendo las oportunidades de desarrollo personal y profesional, empoderamiento y trabajo en equipo, entre otros aspectos (Parra et al., 2021)

Otro aspecto importante es la limitación de los recursos de que disponen las pymes, lo cual ocasiona que se priorice el financiamiento de la operación, el pago de gastos corrientes, el retorno de la inversión a los propietarios del capital, entre otros fines; desplazando a segundo orden, la implementación de programas de salud y seguridad laboral. De hecho, la evidencia reveló que los colaboradores experimentan altos niveles de estrés (Vidal, 2019) por la exposición a elementos contaminantes (ruido, calor, frío) y a condiciones medioambientales inadecuadas (diseño espacial y arquitectónico).

**Liderazgo:** Como se ha mencionado en la dimensión estructura, las competencias gerenciales de los líderes de las pymes latinoamericanas, tienden a ser limitadas; por lo que las percepciones al respecto, revelan debilidades en la formulación, desarrollo, seguimiento y control de estrategias (Parra et al., 2021), estilos de liderazgos autocráticos, abusivos y hostiles, orientados a la imposición de procesos y obstrucción de los canales de comunicación para resolver situaciones de trabajo, todo lo cual desestimula la cohesión (Chirinos et al., 2018; Arias, 2013); afectando el autocontrol y generando, al menos, intenciones de adoptar comportamientos agresivos e inapropiados en el lugar de trabajo.

Cerca del 52,38% de las percepciones coinciden en que el líder no favorece el trabajo en equipo (Chirinos et al., 2018); por el contrario, adopta esquemas de supervisión rigurosos que lejos de potenciar la autonomía y la autodeterminación, espera que los colaboradores se ciñan a los estándares para cumplir con sus tareas (Parra et al., 2021), sin brindar orientación ni proveer ayuda cuando se le solicita respecto de situaciones particulares de la dinámica laboral. Sin embargo, en favor de los líderes, una porción importante de las percepciones ha reconocido que la intervención directiva ante situaciones de conflicto entre pares, contribuye a resolver las disputas de forma efectiva (Chagray et al., 2020).

Otros atributos de los líderes calificados negativamente son: a) la incapacidad para detectar y cambiar las creencias negativas de los colaboradores hacia factores organizativos desestimulantes, prescindiendo de la empatía para intentar comprender sus miedos, sus necesidades y sus expectativas y b) la falta de visión, ausencia de juicio asertivo, escaso carisma inspirador y reducida generación de confianza para conquistar el concurso colectivo para la acometida de los objetivos.

**Comunicación:** La mayoría de las percepciones, cerca del 51,40%, son negativas respecto de la comunicación organizacional, endilgando debilidades a la comunicación ascendente (líder-colaborador), aunque las impresiones sobre la comunicación horizontal (entre compañeros) evidencian mejores resultados en las percepciones, con un 63,10% de efectividad (Pazmay y Ortiz, 2018).

En general, la comunicación en las pymes no ha sido un atributo bien percibido por el talento humano desde cargos tácticos y operativos en las organizaciones de la región (Ancín y Espinosa, 2017), especialmente por las dificultades que enfrentan para: a) obtener información sobre hechos relevantes que podrían afectar los puestos de trabajo, o bien, que podrían resolverse con el concurso de todos los miembros, b) expresar ideas como atisbos para resolver situaciones laborales y c) recibir oportunamente directrices de trabajo (Bravo et al., 2023).

**Relaciones:** Se perciben, en las pymes latinoamericanas, relaciones informales basadas en excesiva confianza, enturbiadas con la inclusión de expresiones de la jerga popular, ocasionando efectos deshumanizadores en las interacciones (Soto, 2013); en algunos casos, las relaciones horizontales no se valoran de forma positiva, específicamente cuando se miden aspectos de cooperación, trabajo en equipo e integración para el abordaje de las contingencias (Rodríguez et al., 2020), lo cual tiene efectos negativos sobre el desempeño empresarial.

No obstante, cuando se ausculta la naturaleza social de las relaciones entre pares, se denota que éstas están mediadas por percepciones favorables en términos de sus códigos comunicacionales, como se ha descrito en la dimensión comunicación. Es natural que, de la dinámica de trabajo, se construyan relaciones personales marcadas por la filiación que proveen marcos valorativos en los que confluyen similitudes de ideas, pensamientos, tareas del trabajo, entre otros, gestándose una suerte de cultura de clan (Verenzuela y Salas, 2021) que cohesiona a los colaboradores de forma amistosa con sentimientos afectivos transversalizados con relaciones de cierto grado de familiaridad vinculándolos, incluso, fuera del lugar de trabajo.

Sin embargo, las mediciones perceptuales de aspectos inherentes al relacionamiento con el líder y otros factores organizativos muestran un descenso en la escala valorativa, destacándose que la interacción con el líder está precedida de las distancias del poder y la jerarquía, utilizada para practicar tratos inadecuados e irrespetuosos hacia los colaboradores. Esta situación está relacionada con la alta exposición a riesgos de orden psicosocial, que van más allá de los producidos por las condiciones físicas, la excesiva carga de trabajo y las condiciones socioeconómicas de los países de la región, situándose en un escenario generador de conflictos, de estados emocionales negativos y de estrés laboral.

**Compensaciones, recompensas e incentivos:** Las percepciones sobre la satisfacción de las necesidades con la remuneración percibida y demás compensaciones contractuales, revela 58,90% de insolvencia, considerando que las asignaciones salariales son injustas e inequitativas en función del trabajo realizado (Rodríguez et al., 2020; Albano et al., 2019; Pazmay y Ortiz, 2018; Arias, 2013).

Por otra parte, de acuerdo con la teoría de las relaciones humanas, es innato del colaborador sentir la necesidad de ser reconocido y recompensado por el desempeño laboral; ello estimula la productividad, la satisfacción laboral y la motivación. Aunque muchos colaboradores esperan recompensas en metálico, gratificaciones y privilegios contractuales, otros tantos esperan ser reconocidos a través de estímulos que no significan sacrificios económicos para las pymes, y, a su vez, constituyen medios instrumentales para elevar la calidad de vida laboral (autorrealización, satisfacción, motivación) (Albano et al., 2021).

Desafortunadamente, muchas pymes de la región carecen de políticas de recompensas que retribuyan la labor bien realizada (Ancín y Espinosa, 2017), lo cual progresivamente, promueve conductas y acciones de resistencia al trabajo (ausentismo, por ejemplo) (Arias, 2013), pérdida de la calidad de vida, de la autoconfianza y la satisfacción. Superando lo anterior, la evidencia empírica revela que se han mostrado otras formas de reconocimiento que, si bien son de orden social y regulado por las legislaciones de los países latinos, representan para los colaboradores una reivindicación de las oportunidades en el contexto laboral fundadas en el respeto, inclusión y no discriminación por género, orientación sexual, procedencia racial y la afiliación religiosa.

**Sentido de pertenencia:** Con base a los hallazgos empíricos, se ha determinado que el CO es un reflejo de la cultura de las pymes; es decir, de sus atributos particulares que se interpretan por medio de los factores organizativos que las definen interna y externamente (Pazmay y Ortiz, 2018). De hecho, se han estimado relaciones directamente proporcionales entre el sentido de pertenencia y el conflicto y las relaciones internas y la comunicación; fundadas en la capacidad mediadora del sentido de pertenencia para interpretar, afrontar y ejecutar las tareas laborales (Ancín y Espinosa, 2017) con altos niveles de desempeño.

No obstante, el panorama en Latinoamérica no es alentador respecto de la adhesión de los colaboradores a los preceptos filosóficos que define la identidad corporativa de las pymes a las que pertenecen, ni a su plataforma organizacional, ni a sus líderes (Ancín y Espinosa, 2017). Ante la ausencia de un rumbo estratégico, como se ha expuesto en la dimensión estructura de esta investigación, la cultura de las pymes se encuentra incapacitada para brindar direccionamiento laboral adecuado, por lo que los esquemas valorativos se basan en la desconfianza, la insatisfacción y la desmotivación que producen los factores organizativos (Chagray et al., 2020).

**Adaptación al cambio:** A pesar de las percepciones negativas que predominan en las dimensiones anteriores y ante la emergencia insospechada de la pandemia por COVID-19, tanto los colaboradores como los líderes experimentaron mayor orientación hacia la solución de los problemas para favorecer la perdurabilidad organizacional, enfrentando los riesgos, interviniendo en la realidad con estrategias, reingeniería e innovaciones que han puesto en vigor las capacidades y el conocimiento, lo cual da cuenta del aprendizaje organizacional que han construido (Parra et al., 2021).

Sin embargo, esta capacidad reactiva se ha visto influenciada por dos razones: a) las pymes han pretendido continuar su permanencia en el mercado con fines financieros que son propios de organizaciones de carácter privado, y b) los colaboradores han estado dispuesto a emprender cualquier acción ante la posibilidad de perder cierta estabilidad con ocasión del puesto de trabajo y los ingresos que le provee. No ha sido, entonces, una adaptación al cambio genuina, planificada, consensuada y basada en sus propias capacidades como entes dinámicos y flexibles (Manosalvas et al., 2015).

### 3.3. Orientaciones estratégicas de la gestión del clima organizacional en pymes latinoamericanas: hacia un buen desempeño empresarial

#### 3.2.1. Direccionamiento estratégico

La estrategia empresarial, vista desde la perspectiva interna de las organizaciones, es un elemento relacional de la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso con respecto de los factores organizativos, los colaboradores y otros grupos de interés, que resultan afectados por las condiciones internas actuales de las pymes latinoamericanas (Bordas, 2016). En esta investigación, se considera que las condiciones internas se manifiestan a través del CO, y ante la caracterización de sus dimensiones constitutivas que dan cuenta de la tendencia negativa de los ambientes de trabajo, debe ser comprendido como una variable clave para la gestión estratégica.

La evidencia empírica ha revelado que las pymes de la región poseen la capacidad de reinventarse ante las imprevisiones de un entorno cambiante, dinámico y riesgoso; sin embargo, esta orientación transformacional se ha enfocado en enfrentar las adversidades como respuesta reactiva ante la amenaza que atenta contra los fines económicos de las pymes y de los colaboradores, mientras que internamente continúan persistiendo defectos organizacionales que son la causa de las crisis y que, a su vez, han ignorado las oportunidades de lograr un buen desempeño empresarial (Bordas, 2016; Chirinos et al., 2018).

Por tanto, la búsqueda de la supervivencia a largo plazo de las pymes requiere identificar, a partir de sus condiciones presentes, los elementos sustanciales que deben configurar el sistema de gestión estratégica, construido bajo un enfoque objetivo y sistemático, capaz de dar direccionamiento humanista, motivacional y comprometido a la gente, y un norte a la organización trascendiendo el umbral de desestructuraciones y de desregulaciones (González Díaz et al., 2021), para capitalizar creencias, conductas y actitudes en los colaboradores, lo cual, en conjunto, define el rumbo del desempeño organizacional.

Para fundamentar lo anterior, este estudio estableció las orientaciones emergentes de la gestión estratégica del CO en las pymes latinoamericanas, lo cual inicia, necesariamente, con el cambio y mejora planificada y continuada del desarrollo organizacional, considerando que: a) las personas son racionales y necesitan evidencias para fundar sus juicios, b) las personas son sociales y necesitan ser informados sobre la planificación del cambio, porque c) las personas son actores biopsicosociales y necesitan interpretar el cambio encuadrándolo con sus miedos, hábitos y prejuicios, y d) las personas son actores políticos, por lo que los directivos y los colaboradores necesitan negociar el cambio, el esfuerzo, el compromiso y el curso a seguir (Arias, 2013; Bordas, 2016; Bravo et al., 2023).

#### 3.2.2. Formulación estratégica

La práctica guiada y estratégica de la gestión del CO requiere cuestionarse acerca de ¿a dónde queremos ir? que análogamente es ¿cómo debería ser la empresa con sus colaboradores? y ¿cómo deberían ser los colaboradores con la empresa? Estas interrogantes conducen a la dirección de las pymes a cambiar, adaptar y/o diseñar una estructura estratégica. Una estructura

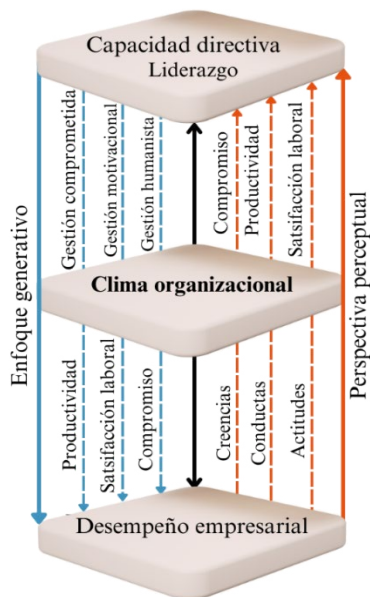
con enfoque estratégico está acompañada de esquemas normalizadores que permitan la idónea asignación de recursos para que, colectivamente, pueda gestionarse el cambio, apostando a las competencias competitivas de su gente, capaz de proporcionar los elementos constitutivos de la transformación cultural (Verenzuela y Salas, 2021).

La formulación estratégica de la estructura es la respuesta a ¿cómo debería ser la empresa con sus colaboradores? Esta fase de la estrategia se acomete de forma metodológica que pone a prueba la capacidad directiva de establecer la plataforma de la organización como mecanismo instrumental para alcanzar la posición deseada en el futuro; es decir ¿cómo deberían ser los colaboradores con la empresa? Para ello, es imprescindible declarar la misión, la visión, los objetivos y los valores corporativos con una fundamentación filosófica y axiológica que oriente el curso de las acciones en el presente y hasta el largo plazo.

La brecha entre ¿cómo debería ser la empresa con sus colaboradores? y ¿cómo deberían ser los colaboradores con la empresa? abre paso al enfoque generativo de la estrategia, que comprende la adopción de una filosofía de gestión con la gente y para la gente; esto es una gestión humanista que incentive el compromiso, una gestión motivacional que incentive la satisfacción laboral y una gestión comprometida que incentive la productividad. Esta estructuración armónica es una variable causal y mediadora del esquema perceptual de los colaboradores que sugiere, en estricto rigor, una respuesta a ¿cómo deberían ser los colaboradores con la empresa? por medio de las actitudes, conductas y creencias que se materializan en el ambiente de trabajo, tienen una orientación social, racional y psicológica (Bordas, 2016) (Ver Figura 4):

**Figura 4**

*Enfoque Estratégico de la Gestión del Clima Organizacional en las Pymes Latinoamericanas.*



El enfoque generativo es interrelacional y causal de las perspectivas perceptuales; depende, fundamentalmente, del liderazgo que ha desarticulado las distancias del poder (Erazo et al., 2017), para orientar:

La gestión humanista que incentive el compromiso, por medio de estilos y prácticas que pongan en vigor sus capacidades, habilidades y pasión (Parra et al., 2021) para fomentar la cooperación y la creatividad, potenciar el desarrollo personal y profesional y orientar el empoderamiento (Chiquillo et al., 2023). Los gerentes de las pymes latinoamericanas, requieren ser inspiradores, entrenadores y comunicativos; en busca de construir ambientes de trabajo comprometidos con el logro de los objetivos, mediados por el afianzamiento de la relación líder-colaborador que es capaz de incentivar el sentido de pertenencia, gracias a una cercanía empática con la que busca identificar las capacidades, estimulándolas con respuestas afectivas que puedan cambiar las creencias irracionales hacia la vida y la organización.

La gestión motivacional que incentive la satisfacción laboral, a través de procesos psicológicos auspiciados por la organización, destinados a generar estímulos que causen acciones que respondan a los objetivos deseados, sin desestimar los deseos, anhelos y expectativas de los colaboradores (Chirinos et al., 2018). La gestión motivacional está relacionada con la calidad de vida laboral que produce condicionantes psicológicos objetivos (salud laboral, salario emocional) y subjetivos (experiencias, vivencias), lo cual supone reacciones conductuales en el colaborador producidas por el trabajo intelectualmente desarrollado, remunerado y reconocido.

De ahí que los convenios organizacionales (salario, compensaciones contractuales, beneficios adicionales, reconocimientos en metálico, en forma de premios), constituyan la base de una gestión estratégica de los factores extrínsecos de la motivación que repercuten en las aspiraciones, intereses y motivaciones que orientan el desempeño de la gente. Una respuesta emocionalmente favorable del colaborador está influenciada por la orientación humanista de la gestión y, por tanto, también incidirá en su nivel de compromiso, y en la medida en que los convenios organizacionales satisfagan, cierto grado de felicidad (compatibilidad con la vida familiar, autorrealización), la satisfacción laboral suprimirá los efectos nocivos de los riesgos psicosociales que, en la actualidad, ocasionan distorsión en el contexto de las sociedades latinoamericanas (Erazo et al., 2017; Manosalvas et al., 2015) y reducirá el ausentismo, la rotación, la frustración, la inadaptación y el desinterés por el trabajo.

La gestión comprometida que incentive la productividad, comprende que el bajo nivel de productividad es un defecto estructural de la organización y no es atribuible a deficiencias del talento humano que previamente ha atraído mediante su política de captación y selección (Vidal, 2019). Las pymes están conscientes que el costo de mantener un cliente es mayor que el costo de conseguir uno nuevo; análogamente, desde el enfoque estratégico de la gestión comprometida, los costos de adecuación del diseño espacial, de adaptación a estándares ergonómicos de los puestos de trabajo, de capacitación, de mayor salario u otra compensación y de reconocimiento al desempeño, como sistema de retención del talento humano, son inferiores a los costos de atraer nuevos talentos, de capacitarlos y de esforzarse por retenerlos.



En este sentido, esta fase de la estrategia apunta hacia la estimulación del interés de los colaboradores por trabajar, poniendo en práctica sus capacidades, habilidades y destrezas, pero también entrenándolos para posibilitar el aprendizaje de nuevas competencias que le permitan realizar sus tareas con mayor productividad. El líder, estando en constante interacción con sus colaboradores, con ocasión del objetivo estratégico de la gestión humanista, detectará las falencias cognitivas, competenciales y emocionales que requieran desarrollo, eleven la productividad y optimicen el desempeño. El desarrollo personal y profesional de los colaboradores, además de favorecer la productividad, afianza el orgullo de pertenecer a la organización, genera estados anímicos positivos, seguridad, mitiga el conflicto y el estrés, crea optimismo, confianza, autorrealización y potencia el aprendizaje organizacional (Pazmay y Ortiz, 2018).

Por otra parte, es importante que la estrategia concentre esfuerzos en proveer condiciones confortables para la cometida del trabajo; más allá de las regulaciones estatales en materia de seguridad e higiene laboral, el enfoque estratégico emergente apunta hacia la reducción de la exposición a riesgos que tienen costos económicos para la pyme y el colaborador, pero que suponen costos sociales y personales que, generalmente, son carga del colaborador (estrés, síndrome de burnout). Para atenuar la precariedad de los ambientes de trabajo, el diseño y la disposición espacial deben considerarse un objetivo que requiere inversión financiera del mismo modo que otros aspectos operacionales, para adecuar las estancias, la ventilación, la iluminación, y la temperatura (Vidal, 2019).

Con todo, la orientación estratégica que se ha descrito en esta investigación ha considerado que el liderazgo es, a la vez, un recurso de la capacidad directiva con competencias generativas y una dimensión del CO. Esta última entendida por su carácter impulsor, causal, interrelacional y mediador que busca transformar los esquemas valorativos del CO, mediante el proceso de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia. Como se ha dicho antes, los gerentes líderes de las pymes deberán estar en la capacidad de influir, por medio de la inspiración, en las actitudes, conductas y creencias capaces de generar compromiso, satisfacción y productividad. Todo confluye en: a) un buen desempeño (aumento de la eficiencia, disminución de la rotación y ausentismo), b) mejor satisfacción y calidad de vida laboral y c) constituye el cimiento para trascender a la gestión estratégica global de la empresa (Bordas, 2016).

### **3.2.3. Evaluación estratégica**

La medición del CO constituye una herramienta para aproximarse al estado generativo y la perspectiva perceptual que se ha implantado en el medio ambiente de trabajo tras la aplicación de la estrategia. El procedimiento de medición da cuenta, además de las falencias presentes en alguna o varias dimensiones constitutivas del CO, atribuibles a los aspectos gerenciales de la estrategia (gestión humanista, gestión motivacional, gestión comprometida), lo cual apuntará a deficiencias en las competencias, capacidades o habilidades del líder, o bien, atribuibles al esquema perceptual de los colaboradores, en cuyo caso, merece la pena auscultarlo con detalle, entendiendo que sobre el CO inciden factores de orden externo que se cargan al ambiente de trabajo por medio de las relaciones laborales (Soto, 2013).

Los resultados de la medición del CO evidencian las oportunidades de mejora que forman parte del proceso de seguimiento de la estrategia (Pazmay y Ortíz, 2018). El carácter subjetivo con que los colaboradores fundan sus percepciones respecto de las condiciones organizacionales, interacciones laborales y el estado emocional que los domina en determinados momentos, la evaluación del CO debe ser constante y asumirse, desde la gerencia, como una variable de igual preminencia que los aspectos financieros de las empresas (Hernández et al., 2018).

Para este fin, suelen utilizarse técnicas cuantitativas y cualitativas que permiten construir una fisionomía de ¿cómo es la empresa con sus colaboradores? y ¿cómo son los colaboradores con la empresa? Con enfoque cuantitativo, existe una extensa gama de cuestionarios que se han utilizado en el contexto de las pymes. Tras su aplicación, los datos recopilados se someten a técnicas de estadística descriptiva e inferencial que se analizan e interpretan con la intervención de profesionales especialistas. Desde la perspectiva cualitativa, se emplean técnicas de análisis del discurso producido en conversaciones personalizadas y/o reuniones con el equipo de trabajo, moderadas y guiadas por especialistas (psicólogo o sociólogo) que tienen la orientación de una entrevista en profundidad y/o dinámicas de grupo. La información compilada es sometida a procedimientos sistemáticos con fines analíticos e interpretativos de la semántica narrativa (Bordas, 2016).

## Conclusiones

El análisis bibliométrico, sistemático y meta-analítico de 60 artículos publicados en 48 revistas indizadas, durante el período 2013-2023, demostró el creciente interés de la comunidad científica por el abordaje del fenómeno del CO en pymes latinoamericanas desde enfoques, generalmente, cuantitativos, para aproximarse a diversos análisis, relaciones, explicaciones, tendencias e interpretaciones fundadas en una muestra de 7.755 colaboradores y 739 pymes de la región.

La mayoría de los resultados concluyentes establecieron fuertes relaciones positivas entre el CO y otras variables del comportamiento organizacional (motivación, habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, productividad, desempeño, compromiso, satisfacción), que dan cuenta de causas y efectos. Los estudios han indicado que el CO, percibido y valorado principalmente por la interacción de los individuos con los factores organizacionales, tiene una tendencia predominante hacia lo negativo, reflejándose que las carencias de gestión efectiva, de liderazgo y de un sistema organizacional estructurado han sido en conjunto los principales causantes del bajo desempeño empresarial.

Por otra parte, también se evidenció que si los factores organizacionales que se evalúan, usualmente en los instrumentos de medición del CO, cambian hacia una dirección estratégica, también cambiará el esquema perceptual, traducándose en compromiso, productividad y satisfacción laboral. En este sentido, esta investigación aportó atisbos que merecen especial consideración por parte de los líderes de las pymes latinoamericanas, con el propósito urgente de asumir el desafío, como gerentes de organizaciones flexibles y dinámicas, de diseñar e implementar estrategias transformacionales generativas de humanismo, motivación y compromiso,

que les permita trascender el umbral desestructurado que, aun en la actualidad, prevalece en las prácticas gerenciales.

Para responder algunos cuestionamientos iniciales que versan sobre ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo ir? este estudio ha establecido una ruta para intervenir el CO desde la perspectiva de mejora de las condiciones internas y de aprendizaje organizacional, como paso previo al direccionamiento estratégico global que apunta hacia una planificación del cambio a escala global de las pymes, que incluya las perspectivas financieras, de procesos internos del negocio y de los clientes (Bordas, 2016).

Dado el carácter descriptivo que ha expuesto las tendencias del CO en las pymes Latinoamérica durante el último período del siglo XXI y la orientación meta-analítica de la proposición estratégica que se formula en esta investigación, se determinó que se ha arribado a una evidencia científica que abre paso a nuevos estudios que puedan establecer relaciones empíricas entre el CO y la gestión estratégica. De esta forma, definir relaciones causales, explicaciones instrumentales y mecanismos de intervención con enfoque estratégico que provean soluciones plausibles al ensombrecido panorama de las condiciones internas de las pymes de la región.



## Referencias

- Albano, S., Oviedo, R., Santero, M., Sassone, M., y Martín, S. (2019). El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario, Argentina: una propuesta basada en neurociencias. *Saberes*, 11(2), 171-193. <https://saberes.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/200/167167194>
- Ancín, A. y Espinosa, J. (2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: estudio de caso en pymes de la ciudad de Guayaquil. *Podium*, 65-77. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79>
- Arias, W. (2013). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56. <https://doi.org/10.36901/illustro.v4i0.1262>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima organizacional*. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bravo, L., Egusquiza, M., Ruíz, M., y Manrique, M. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., y Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-29. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chiquillo, J., Amaya, N., y Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Chirinos, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Erazo, W., Claudio, B., y Erazo, J. (2017). El clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pequenas-medianas-empresas.html>
- González Díaz, R. y Becerra, L. (2021). Pymes en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 1-39. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.100>
- González Herrera, M., Figueroa, E., y González, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 7(2), 45-62. [ssrn.com/abstract=2327908](https://ssrn.com/abstract=2327908)

- González Sanabria, J., Díaz, J., y Castro, A. (2019). Análisis de los Indicadores de Citación de las Revistas Científicas Colombianas en el Área de Ingeniería. *Información tecnológica*, 30(2). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200293>
- Hernández, C., Agudelo, D., y Valencia, A. (2018). Estudio del clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo de Litwin y Stringer. *Criterios*, 25(1), 39-59. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/Criterios/article/view/1718/1752>
- Laitón, S. y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85, 163–179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (25), 5-15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L., y PRISMA-P Group (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1). <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/2046-4053-4-1.pdf>
- Montiel, P. y Díaz, A. (2018). Clima laboral en el rendimiento de los empleados de las PYMES en el Ecuador. *Revista Ciencia e Investigación*, 3(11), 60-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7355016>
- Morales, T., Martínez, A., Rivas, B., Diago, A., Clavero, L., y Martínez, S. (2017). Producción científica de la revista Edumecentro y su visibilidad a través de Google Académico. *Edumecentro*, 9(4), 162-179. [http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/1031/pdf\\_278](http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/1031/pdf_278)
- Paredes, D., Ibarra, L., y Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. <https://doi.org/10.35426/IAv50n127.05>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como perspectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/35908/38257>
- Pazmay, S. y Ortiz, A. (2018). Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26), 39-50. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606>
- Rodríguez, J., Martínez, E., Duana, D., y Hernández, T. (2020). Medición del clima organizacional en una pyme del sector servicios de la región centro de Hidalgo, México. *Revista GEON Gestión, Organizaciones y Negocios*, 7(1), 205-217. <https://doi.org/10.22579/23463910.154>

Rovira, C., Guerrero, F., y Codina, L. (2018). Las citas recibidas como principal factor de posicionamiento SEO en la ordenación de resultados de Google Scholar. *Profesional De La información*, 27(3), 559–569. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/66201>

Verenzuela, D. y Salas, A. (2021). Cultura organizacional: develando significaciones intersubjetivas en una universidad autónoma venezolana. *Estudios de Administración*, 28(1), 130-151. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60237>

Vidal, V. (2019). Estudio del estrés laboral en las pymes (pequeña y mediana empresa) en la provincia de Zaragoza. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 28(4), 236-343. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v28n4/1132-6255-medtra-28-04-254.pdf>

Zambrano, K. (2018). Las pymes y su problemática empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 3-24. [10.23857/fipcaec.v3i8.55](https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.55)

Copyright (2024) © Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta, Mariela Concepción Araque-Manrique



Este texto está protegido bajo una licencia internacional [Creative Commons](#) 4.0.

Usted es libre para Compartir—copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato — y Adaptar el documento — remezclar, transformar y crear a partir del material—para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de Atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia – Texto completo de la licencia](#)

