



**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL
SECTOR DISTRIBUCIÓN DE AGUACHICA, PUENTE NACIONAL Y
BARRANCABERMEJA**

MARCOS ESCOBAR CONEO

Estudiante

Trabajo de grado para optar al título de:

MAGISTER EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

ANDERSON GAÑÁN MORENO

Director del trabajo de grado

Politécnico Gran Colombiano Institución Universitaria
Escuela en Estudios de Psicología, Talento Humano y Sociedad
Facultad Sociedad Cultura y Creatividad

Colombia

2024

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR DISTRIBUCIÓN DE AGUACHICA, PUENTE NACIONAL Y BARRANCABERMEJA¹

Por: Marcos Escobar Coneo²

Resumen

El entorno laboral de una empresa privada de cervecería ha presentado problemas de convivencia entre sus colaboradores del sistema de distribución y bodega del municipio de Aguachica, perteneciente a la zona comercial Regional de Andes; se supuso que la manera en que la empresa privada vincula a sus colaboradores a través del *outsourcing* interfiere en el clima organizacional. Por consiguiente, el objetivo de la investigación fue analizar el clima organizacional de una empresa privada de cervecería mediante su sistema de distribución y bodega en el municipio de Aguachica. Se aplicó un enfoque mixto, porque se llevó a cabo el enfoque cualitativo a través de un estilo descriptivo y se ejecutó el enfoque cuantitativo mediante el análisis estadístico correlacional Pearson. Se implementó el cuestionario como instrumento de recolección de información, aplicado a 60 colaboradores. Se tabuló los resultados alfanuméricos del cuestionario y los datos fueron analizados de forma estadística mediante el coeficiente de correlación de Pearson. La comunicación se relacionó positivamente con las oportunidades de desarrollo, bienestar y recursos materiales. La claridad organizacional, el compromiso y la satisfacción se asociaron de forma positiva con el liderazgo. La motivación y el trabajo en equipo se relacionaron negativamente con la diversidad e inclusión. Se debe gestionar el proceso de externalización y mantener comunicación abierta para minimizar impactos negativos y maximizar beneficios.

Palabras clave: clima organizacional, sector distribución, colaboradores, outsourcing.

¹ Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia del Talento Humano. Asesor: Anderson Gañán Moreno, Candidato a Doctor en Educación de la Universidad de Baja California. Profesor Tiempo Completo del Politécnico Grancolombiano.

² Estudiante de la Maestría en Gerencia del Talento Humano del Politécnico Grancolombiano. Correo: mescobarc@poligran.edu.co

Abstract

The work environment within a private brewery company has encountered issues regarding the interpersonal relationships among its distribution and warehouse staff in Aguachica, which is part of the Andes Regional commercial zone. It was hypothesized that the way the private company engages its employees through outsourcing affects the organizational climate. Therefore, the aim of this study was to analyze the organizational climate of a private brewery company through its distribution and warehouse system in Aguachica. A mixed-methods approach was employed, incorporating both qualitative and quantitative analyses. The qualitative aspect utilized a descriptive style, while the quantitative aspect involved Pearson's correlational statistical analysis. A questionnaire was used as the data collection instrument, administered to 60 employees. The alphanumeric results from the questionnaire were tabulated, and the data were statistically analyzed using Pearson's correlation coefficient. Communication was positively related to development opportunities, well-being, and material resources. Organizational clarity, commitment, and satisfaction were positively associated with leadership. Motivation and teamwork were negatively correlated with diversity and inclusion. It is recommended to manage the outsourcing process effectively and maintain open communication to minimize negative impacts and maximize benefits.

Keywords: organizational climate, distribution sector, employees, outsourcing.

Introducción

En el entorno empresarial moderno, las organizaciones buscan constantemente maneras de optimizar su eficiencia y reducir costos, mientras mantienen un ambiente laboral productivo y

saludable. Dos conceptos clave que emergen en esta búsqueda son el clima organizacional y el *outsourcing*.

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones y actitudes compartidas por los empleados sobre su ambiente de trabajo. Este incluye factores como la comunicación interna, el liderazgo, el trabajo colaborativo, la motivación y el bienestar laboral. Un clima organizacional positivo puede fomentar la satisfacción y la productividad, mientras que un clima negativo puede llevar a desmotivación y conflictos.

Por otro lado, el *outsourcing*, subcontratación o externalización de servicios, implica contratar a terceros para realizar funciones o tareas que anteriormente eran gestionadas internamente. Esta estrategia permite a las empresas centrarse en sus competencias centrales, reducir costos operativos y acceder a recursos especializados. Sin embargo, la externalización también puede traer desafíos, como la integración de equipos externos, el mantenimiento de la calidad del servicio y el impacto en el personal interno.

La relación entre el clima organizacional y el *outsourcing* es multifacética. La implementación del *outsourcing* puede tener efectos significativos en el ambiente laboral, tanto positivos como negativos. Por ejemplo, mientras que la externalización puede liberar recursos y permitir una mayor especialización, también puede generar incertidumbre y preocupación entre los empleados sobre su estabilidad laboral y el valor de sus contribuciones.

Este análisis busca explorar cómo el *outsourcing* implementado en una empresa privada de cervecería en el municipio de Aguachica, Cesar, influye en el clima organizacional y viceversa. Examinar cómo las percepciones del clima laboral pueden afectar la eficacia de las estrategias de *outsourcing* y cómo la implementación de estas estrategias puede modificar el ambiente de trabajo es crucial para entender el impacto global en la organización.

En esta exploración, se considerarán diversos factores relacionados con el clima organizacional, los cuales serán identificados a partir de preguntas individuales y colectivas teniendo en cuenta la literatura actual. También se evaluarán las formas en que la externalización de servicios puede alterar estos factores y cómo las organizaciones pueden gestionar estos cambios para mantener un entorno laboral positivo.

Entender esta relación permitirá a las empresas no solo optimizar sus operaciones a través del *outsourcing*, sino también mantener y mejorar el clima organizacional, garantizando así un equilibrio entre la eficiencia operativa y el bienestar de los empleados.

Planteamiento del problema

El entorno laboral de la empresa a analizar presenta problemas de convivencia entre sus colaboradores del sistema de distribución y bodega de los municipios de Aguachica, Puente Nacional y Barrancabermeja, pertenecientes a la zona comercial Regional de Andes. Por consiguiente, la brecha de comunicación, la carente motivación y falta de compromiso de los empleados con las actividades propias de la empresa, son dificultades que interfieren directamente con el éxito de la compañía (Errida & Lotfi, 2021).

Aunque el rendimiento del personal pueda relacionarse con la remuneración otorgada y las condiciones laborales (Safonov, et ál., 2022), la empresa cervecera dispone de tecnología, conocimiento y talento humano requeridos para realizar sus funciones. No obstante, los procedimientos de reclutamiento y selección son un determinante en el desempeño del personal y la calidad competitiva (Abdalla-Hamza, et ál., 2021).

El proceso de contratación utilizado en la organización es conocido como *outsourcing*. Esta modalidad de empleo consiste en contratar otras empresas para la prestación de servicios, tales

como el trabajo de bodegaje y distribución de los productos terminados (Charles & Ochieng, 2023), para mantener el aumento de empleo y la producción (Bilal & Lhuillier, 2021).

El outsourcing es una estrategia usada principalmente por las compañías para reducir costos entre un 20% y 50% (Rahman, et ál., 2020) y mantener un desempeño empresarial superior (Gambal, et ál., 2022). Sin embargo, esta subcontratación genera incongruencias entre los operadores de bodega y distribución, puesto que la coexistencia de contratos con el mismo empleador tiende a ocasionar malentendidos y retrasos en el trabajo (Ali, et ál., 2020).

En otras palabras, la subcontratación es una opción estratégica para el progreso de las empresas, pero sus implicaciones sobre las mismas no son concluyentes (Lahiri et ál., 2022). Los criterios de selección instaurados en los procedimientos de contratación interfieren en el desarrollo laboral (Prajapati, et ál., 2020), debido a que cada contratista establece sus propios requisitos, filtros y barreras de calidad, lo que se traduce en colaboradores con distintos perfiles sociodemográficos, comportamientos no cooperativos y coordinación deficiente (Luu, 2023).

Por consiguiente, la gestión del recurso humano en la empresa es un componente fundamental que necesita manejarse en aras de continuar con un entorno laboral saludable, pues se ha demostrado que los conflictos relacionales en el trabajo generan estrés y agotamiento laboral (Lan, et ál., 2020).

Justificación

El clima organizacional además de ser un determinante crucial para el éxito de las empresas es un componente indispensable para el desarrollo laboral (West & Sacramento, 2023). Generalmente, los colaboradores de una empresa mejoran su capacidad innovadora cuando se desenvuelven en ambientes amenos y de confianza (Andersson, et ál., 2020), que les permita el

trabajo colaborativo, intercambio de conocimiento y aprendizaje organizacional (Kim & Park, 2020).

Con base en lo anterior, es imperativo ahondar en el vínculo que hay entre la gestión de los recursos humanos y el compromiso de los empleados. Una empresa que cuente con un clima de cuidado y preocupación por sus colaboradores recibirá como respuesta niveles más altos de compromiso de los empleados (Saks, 2022).

En ese sentido, y en el marco del Decreto 723 de 2013, procurar por el cuidado integral de la salud de los empleados es tanto su propia obligación, como deber del contratante en cuestión (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2013), garantizando un empleo en condiciones dignas y justas según lo instaurado en el artículo 25 de la Constitución Política de Colombia (Corte Constitucional, 1991).

Adicionalmente, se contribuye con el octavo objetivo de desarrollo sostenible, trabajo decente y crecimiento económico, puesto que se proporciona ingresos dignos, se apunta a la protección social y se garantiza la seguridad y salud en el trabajo (Naciones Unidas, 2022). La comodidad del empleado dentro de la empresa es fundamental para ampliar la ventaja competitiva y mantener un desempeño financiero sobresaliente (Azeem, et ál., 2021).

El análisis del clima organizacional permite identificar los factores que tienen influencia simultánea en el desarrollo laboral, procesarlos y establecer alternativas de mejora que garanticen el progreso empresarial (Burke, 2022). Si no se aborda el clima organizacional de la empresa, las repercusiones serán directas sobre sus colaboradores, pues continuarán con el mismo constructo psicológico, estrés laboral y descoordinación, pero el efecto será sobre la compañía y su desempeño organizacional.

Relevancia

Los hallazgos de este estudio suman al trabajo académico sobre el clima organizacional al determinar empíricamente cómo los factores vinculados con el entorno laboral influyen en el éxito de las empresas, además de contribuir a los vacíos de conocimiento referente al *outsourcing* y cómo este repercute sobre el tópico abordado, de ahí la importancia del presente.

Alcance

El presente estudio pretende abarcar los sistemas de distribución y bodega de la empresa en los municipios de Aguachica, Puente Nacional y Barrancabermeja con una muestra definida, de tal manera que se busca exponer el clima organizacional en un determinado grupo de colaboradores.

Viabilidad y limitaciones

La presente investigación es viable para ser desarrollada, ya que se cuenta con la disposición, el tiempo e instrumentos requeridos para llevarla a cabo en el marco de la ejecución de los objetivos específicos. La principal limitación que podría presentarse es el tiempo y/o disposición por parte de los colaboradores, pero puede contrarrestarse con anticipación a la recolección de información.

Objetivos

General:

- Analizar el clima organizacional de una empresa mediante su sistema de distribución y bodega en los municipios de Aguachica, Puente Nacional y Barrancabermeja

Específicos

- Identificar los factores vinculados al clima organizacional que influyen en el desarrollo laboral de los colaboradores de la empresa del sector distribución.
- Describir el efecto del outsourcing sobre el entorno laboral de la empresa del sector distribución.
- Determinar si existe relación entre los factores vinculados al clima organizacional y el procedimiento de contratación de la empresa del sector distribución.

Pregunta de investigación

¿De qué manera se puede analizar el clima organizacional de la empresa privada del sector de distribución mediante su sistema de distribución y bodega en los municipios de Aguachica, Puente Nacional y Barrancabermeja?

Marco de referencias conceptuales

Aproximación del estado del arte

La presente revisión selectiva de literatura se centra en el clima organizacional en diferentes contextos. Se realizaron búsquedas avanzadas principalmente en inglés en Google académico y Scopus con la combinación de las palabras clave entre comillas clima organizacional, factores que afectan el clima organizacional, desempeño laboral, outsourcing, éxito empresarial y recursos humanos.

Se incluyeron artículos de revisión e investigación, libros, capítulos de libros, revisiones científicas y estudios que preferiblemente detallaran la situación del clima organizacional en distintos sectores. Para la selección de los documentos bibliográficos se consideró el tiempo que

llevan publicados, siendo este no mayor a cinco años, debido a que estudios más recientes permiten abordar de manera actualizada las lagunas del conocimiento.

Antecedentes nacionales

El clima organizacional es un tópico que ha sido abordado durante años en diferentes contextos. Ha sido analizado desde su papel mediador en la innovación de empresas, hasta su influencia en los procesos psicológicos (Iglesias-Armenteros, et ál., 2020).

Se ha considerado responsabilidad de las empresas garantizar un clima organizacional que les permita a sus colaboradores adquirir y transformar conocimiento para incrementar la capacidad de innovación (Contreras, et ál., 2021), más aquellas empresas relacionadas a la industria tecnológica, donde se ha comprobado que el clima organizacional influye positiva y directamente en la capacidad de desarrollar exitosamente un nuevo producto o servicio (Acosta-Prado, 2020).

Referente al cumplimiento de los propósitos de investigación, Acosta-Prado, (2020), comprobó que el clima organizacional influye positiva y directamente en la capacidad de desarrollar con éxito un nuevo producto o servicio. Soportado por Contreras, et ál., (2021), quienes determinaron como responsabilidad de las empresas garantizar un clima organizacional que les permita a sus colaboradores adquirir y transformar conocimiento para incrementar la capacidad de innovación, más aquellas empresas relacionadas a la industria tecnológica. No obstante, Román-Calderón, et ál., (2023), adoptan otra perspectiva, sostienen que aquellas empresas que implementan programas de innovación, estimulan el lado creativo e ingenioso de sus colaboradores indiferentemente del entorno laboral en el que se desenvuelven. Solarte-Solarte, et ál., (2020), encontraron que la innovación y el clima organizacional son variables que no tienen evidente relación entre sí, las organizaciones que propenden a sus procesos internos de innovación

y su entorno laboral, son las que sobreviven en el tiempo. Mañas-Rodríguez, et ál., (2020), determinaron que la relación entre clima organizacional y compromiso por parte de los empleados es significativa, mientras que la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso no fue directa, estuvo mediada por el clima. Por otro lado, Daza-Corredor, et ál., (2021), analizaron el clima organizacional del sector palmero y encontraron que para los empleados de este gremio los factores más relevantes que condicionan el clima organizacional es el salario, buen trato, posibilidades de superación y trabajo en equipo.

Según los instrumentos utilizados, la tendencia de los estudios para la recolección de información fue la encuesta, el cuestionario y el análisis descriptivo, lo cual les permitió reconocer el clima organizacional como una herramienta estratégica que garantiza el éxito empresarial (Acosta-Prado, 2020; Antequera-Amaris, et ál., 2022; Cárdenas-Guevara, 2020; Contreras, et ál., 2022; Román-Calderón, et ál., 2023; Sánchez-Parra, et ál., 2023; Solarte-Solarte, et ál., 2020). Asimismo, se ejecutó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), Mañas-Rodríguez, et ál., (2020), el Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMCOC) y el cuestionario S20/23 (Galvis-Rojas, 2023; Daza-Corredor, et ál., 2021).

Por lo anterior, el enfoque cuantitativo y mixto, fueron los más usados mediante la intervención de participantes, donde se alude la desmotivación de los empleados a la falta de gestión por desconocimiento de las causas principales y se encontró que el trabajo en equipo es la variable con mayor impacto sobre el clima organizacional (Acosta-Prado, 2020; Antequera-Amaris, et ál., 2022; Cárdenas-Guevara, 2020; Contreras, et ál., 2022; Daza-Corredor, et ál., 2021; Galvis-Rojas, 2023; Mañas-Rodríguez, et ál., 2020; Román-Calderón, et ál., 2023; Sánchez-Parra, et ál., 2023; Solarte-Solarte, et ál., 2020).

Antecedentes internacionales

La investigación de Akrong, et ál., (2022), demostró que el clima organizacional puede ser manejado a través de sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), ya que ayudan a operar variables como el trabajo en equipo, la claridad de roles y el aprendizaje y la capacitación. Sin embargo, está fuera del alcance del software la gestión de los recursos humanos en términos de convivencia y rendimiento laboral.

En relación a los propósitos de estudio, se encontró que Obeng, et ál., (2021), revelaron que el desempeño de los empleados no está directamente relacionado con el clima organizacional, sino que éste podría promover el desempeño laboral a través de la claridad de roles y la comunicación. Lannes (2021), demostró que la comunicación organizacional afecta el clima organizacional y la efectividad en la realización de actividades dentro de la empresa. En este sentido, el liderazgo pasa a ser un factor vinculado al clima organizacional con un efecto positivo significativo sobre el desempeño de los empleados y la satisfacción laboral (Manuaba, et ál., 2020); de ahí que Soelton, et ál., (2020), identificó la satisfacción laboral como una variable que demuestra la posición de los empleados de una empresa frente a la organización política, el clima organizacional y la cultura organizacional. Etikariena & Kalimashada (2021), contemplaron las tres dimensiones del clima organizacional: flexibilidad e innovación, enfoque hacia afuera y reflexividad. Wardono, et ál., (2022), demostraron de forma empírica que el clima organizacional tiene influencia positiva sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional y el compromiso de los empleados. Además de estar relacionado con el desempeño creativo de los empleados (Mutonyi, et ál., 2020).

Hubo investigaciones que emplearon un enfoque mixto, dado que se detalló la situación empresarial en términos de cantidades y percepciones de los empleados, mediante la aplicación de entrevistas, observación, cuestionarios y grupos focales (Akrong, et ál., 2022; Çakar, et ál., 2022;

Lannes, 2021; Manuaba, et ál., 2020; Mutonyi, et ál., 2020; Obeng, et ál., 2021). Otros estudios fueron abordados desde un enfoque netamente cuantitativo, cuyos datos fueron procesados a través de análisis de ruta con SmartPLS (Sipayung, et ál., 2021; Wardono, et ál., 2022), regresión múltiple, Escala de Comportamiento Laboral Innovador de Janssen, Medición del Clima Organizacional de Patterson (Etikariena & Kalimashada, 2021) y el Modelo de Ecuaciones Estructurales Basado en Componentes o Varianzas (Soelton, et ál., 2020).

Desde una perspectiva distinta, Sipayung, et ál., (2021), descubrieron que el diseño organizacional en conjunto con el clima organizacional, repercuten en el agotamiento y el desempeño de los empleados, pues en el caso de un diseño organizacional con tendencia mecanicista, los empleados muestran un patrón de comportamiento similar a las máquinas y presentan agotamiento físico y mental, lo que se traduce en un clima organizacional desagradable y asfixiante. En consecuencia, el clima organizacional tiene un efecto negativo sobre el trabajo emocional de cada empleado, aunque este se encuentre condicionado por su propia percepción de acuerdo con sus características demográficas (Çakar, et ál., 2022).

Tabla 1. Síntesis de antecedentes nacionales e internacionales

Autores	Objetivo general	Método de recolección de datos	Principales resultados
Galvis-Rojas, 2023	Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de empresas del sector confecciones en Bucaramanga y su Área Metropolitana.	Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMCOC) y S20/23, aplicados a 150 empleados de 50 empresas	<ul style="list-style-type: none"> •No existe relación entre satisfacción laboral y clima organizacional. •Las empresas colombianas del sector confecciones desconocen las principales causas de la insatisfacción laboral y el crítico clima laboral.
Sánchez-Parra, et ál., 2023	Determinar el impacto que tienen las habilidades directivas sobre el clima	Encuestas, se aplicaron a 169 propietarios de pymes	Las habilidades gerenciales están estrechamente relacionadas con el clima organizacional, ya que es

	organizacional en las micro y pequeñas empresas de Bogotá, D.C, Colombia		función del gerente garantizar el trabajo en equipo para mantener un ambiente laboral ameno.
Román-Calderón, et ál., 2023	Determinar si los programas de formación en innovación aumentan el clima emprendedor de las corporaciones multinacionales de los mercados emergentes de América Latina.	Encuestas a 2.796 empleados de una multinacional colombiana	Los programas de innovación implementados por las empresas, estimula el lado creativo de los empleados y aumentan se nivel de innovación.
Akrong, et ál., 2022	Proponer un modelo de éxito que integra variables del clima organizacional para evaluar el éxito de un sistema ERP tributario.	Entrevistas, observación, grupos focales y cuestionarios.	El trabajo en equipo, apoyo, claridad de roles, capacitación y aprendizaje, son variables del clima organizacional que determinan el éxito de un sistema ERP tributario.
Çakar, et ál., 2022	Determinar el impacto mediador del comportamiento laboral emocional en el sector servicios.	Encuestas a 976 empleados de 19 establecimientos de alojamiento.	<ul style="list-style-type: none"> •El clima organizacional tiene efecto negativo sobre el burnout. •La percepción de los empleados sobre clima organizacional varía según sus características demográficas. •El clima organizacional perjudica subdimensiones del trabajo emocional.
Wardono, et ál., 2022	Determinar el nivel de influencia del clima organizacional con OCB y el compromiso de los empleados en Bogor Regency.	Análisis de ruta y discusión de grupos focales (DGF) con 40 encuestados	El clima organizacional tiene influencia positiva sobre el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y el compromiso de los empleados.
Antequera-Amaris, et ál., 2022	Describir las dimensiones del clima organizacional en personal tercerizado de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla.	Cuestionario aplicado a 60 empleados	El clima organizacional afecta la estructura de la empresa, lo que influye en la motivación, comunicación, identidad y liderazgo de los empleados; a la vez que interfiere en el cumplimiento de las metas corporativas.
Obeng, et ál., 2021	Examinar el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral de los	Cuestionario a 431 empleados de 105 BCR	El clima organizacional promueve el desempeño laboral a través de la pasión por el

	empleados de bancos rurales y comunitarios (BCR).		trabajo armonioso, no directamente.
Etikariena & Kalimashada, 2021	Analizar el efecto del clima organizacional en el comportamiento laboral innovador.	Encuestas a 124 empleados, analizadas mediante regresión múltiple y complementadas con la Escala de Comportamiento Laboral Innovador de Janssen y la Medición del Clima Organizacional de Patterson	<ul style="list-style-type: none"> •Determinaron tres dimensiones del clima organizacional: a) flexibilidad e innovación, b) enfoque hacia afuera y c) reflexividad. •Enfoque hacia afuera y flexibilidad e innovación, son dimensiones con efectos significativos sobre el comportamiento laboral innovador. •La reflexividad no tiene efectos significativos sobre el comportamiento laboral innovador.
Lannes, 2021	Evaluar en qué medida la comunicación organizacional afecta el clima y la efectividad organizacionales.	Encuestas a 33 empleados de una empresa de construcción de maquinaria	La comunicación clara y respetuosa tiene efectos significativos sobre el clima y la efectividad organizacionales. Del mismo modo, el clima organizacional podría afectar la comunicación.
Contreras, et ál., 2021	Analizar la capacidad de absorción en las empresas colombianas e investigar si la capacidad realizada se puede predecir a partir de la capacidad potencial.	Encuestas a 260 empleados de diferentes empresas	El clima organizacional para la innovación ejerció un papel mediador en la transición de capacidad de absorción potencial a capacidad de absorción realizada.
Sipayung, et ál., 2021	Analizar la influencia del diseño organizacional hospitalario y el clima organizacional en el burnout y el desempeño.	Encuestas, datos procesados mediante análisis de ruta con SmartPLS	El diseño y el clima organizacionales tuvieron efecto sobre el agotamiento y el desempeño de las enfermeras.
Daza-Corredor, et ál., 2021	Describir el clima organizacional en cuatro empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana.	Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMCOC), aplicado a 301 funcionarios administrativos y técnicos	<ul style="list-style-type: none"> •El sector palmero ofrece, en términos generales, buenas condiciones de trabajo. •Los empleados consideran que los factores más relevantes relacionados al clima organizacional, son el salario,

			buen trato, posibilidades de superación y trabajo en equipo.
Soelton, et ál., 2020	Examinar y analizar la influencia de la Organización Política, el Clima Organizacional y la Cultura Organizacional sobre el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (OCB) con la Satisfacción Laboral como variable interviniente en una Distribuidora de Licores.	Encuestas, analizadas mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales Basado en Componentes o Varianzas.	<ul style="list-style-type: none"> •La organización política no tuvo efecto significativo en la satisfacción laboral de los empleados. •El clima y la cultura organizacionales tienen un efecto positivo significativo en la satisfacción laboral de los empleados. •La organización política, la cultura organizacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral tienen un efecto positivo significativo en el OCB de los empleados.
Mutonyi, et ál., 2020	Examinar el papel del clima organizacional en el desempeño creativo de los empleados utilizando el sector público como contexto empírico.	Encuestas electrónicas	El clima organizacional influye significativamente en el desempeño creativo de los empleados y tiene un vínculo positivo con la creatividad individual y el comportamiento innovador individual.
Manuaba, et ál., 2020	Analizar la influencia del liderazgo y el clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados con la satisfacción laboral.	Encuestas a 32 empleados de un instituto	<ul style="list-style-type: none"> •El liderazgo, la satisfacción laboral y el clima organizacional tienen un efecto positivo sobre el desempeño de los empleados. •El liderazgo y el clima organizacional tienen un efecto positivo sobre la satisfacción laboral.
Acosta-Prado, 2020	Establecer la relación entre el clima organizacional y la capacidad de innovación.	Encuestas a 74 colaboradores de 102 empresas de nueva tecnología	El clima organizacional influye positiva y directamente en la capacidad de innovación (ambidestreza, exploración y explotación organizacional).
Mañas-Rodríguez, et ál., 2020	Analizar la relación entre las variables de liderazgo transformacional, clima y compromiso.	Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), cuestionario de clima/cultura FOCUS-93 y la Escala de Compromiso Intelectual, Social y	La relación entre compromiso y clima organizacional fue significativa. Sin embargo, la relación entre liderazgo transformacional y compromiso no fue directa sino mediada por el clima organizacional.

		Afectivo (ISA), aplicados a 319 trabajadores de una multinacional	
Cárdenas-Guevara, 2020	Realizar un modelo de mejora del clima organizacional como factor motivacional a partir de algunos casos de estudio aplicados en PYMES en Colombia.	Cuestionarios aplicados a cinco empresas	Se evidenció que, en algunas Pymes colombianas, es difícil comprender el comportamiento de los empleados y se forma un ambiente laboral tenso. El clima organizacional debe gestionarse en aras de disminuir el inconformismo laboral por parte de los trabajadores.
Solarte-Solarte, et ál., 2020	Medir la cultura organizacional con la determinación de la capacidad de innovación y reconocimiento del nivel de orientación al mercado que presentan las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto (Departamento de Nariño, Colombia).	Encuesta a propietarios empresas	234 de

Nota: Elaboración propia

Como punto de ruptura se evidenció que a nivel internacional se carece de investigaciones referentes al clima organizacional en conjunto con el outsourcing. En cuanto Colombia, son nulos los estudios del clima organizacional por medio del outsourcing a pesar de ser una estrategia empresarial frecuentemente utilizada, por lo cual, el presente estudio es viable en el marco de la contribución al conocimiento y la academia respecto al clima organizacional en las empresas y las medidas de gestión que contribuyen desde aspectos académicos, laborales y personales. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es el resultado del entorno laboral formado por los empleados e influido por el comportamiento de los mismos y sus características sociodemográficas

(Berberoglu, 2018), es oportuno resaltar la laguna de conocimiento referente a este t3pico en el marco de los procesos de contrataci3n empresarial.

De forma m3s clara, el clima organizacional se ha estudiado desde diferentes puntos de vista y mediante su posible relaci3n con distintas dimensiones como el desempe1o laboral, el dise1o organizacional, la satisfacci3n laboral, entre otras. No obstante, el clima organizacional no ha sido abordado desde una perspectiva 3ntegra que permita establecer con claridad su posible relaci3n con el procedimiento de contrataci3n interno y cu3les son esos factores vinculados a 3l. A saber, el outsourcing es una pr3ctica habitual en empresas del sector privado, aun as3, no se ha contemplado en investigaciones recientes referentes al clima organizacional (Contreras-Pacheco, 2021).

Marco te3rico

Empresa

Una empresa es un agente econ3mico donde se producen bienes y/o servicios con la finalidad de alcanzar objetivos propios establecidos (Phillips & Sharman, 2020). Las empresas necesitan poseer capacidad de adaptaci3n al cambio de crecimiento econ3mico si buscan el 3xito a largo plazo (Yin, 2023). El 3xito de una empresa est3 influenciado por factores como la planificaci3n y la gesti3n estrat3gica (Lim & Teoh, 2021).

Las estrategias empresariales son lideradas por el gerente general para la gesti3n y mejora de aspectos dentro de una organizaci3n, tratando de determinar c3mo competir (Olson, et 3l., 2021). Por ello, el liderazgo y el compromiso de la alta direcci3n, son factores cr3ticos para la estrategia empresarial (Moktadir, et 3l., 2020). En este tipo de estrategias, el papel del desempe1o y la innovaci3n, tienen un impacto positivo en la ventaja competitiva (Farida & Setiawan, 2022).

Sin embargo, es posible que surjan barreras de innovación que impidan colocar en práctica los planes estratégicos, este problema puede presentarse en cualquier nivel jerárquico de la empresa (Guldmann & Huulgaard, 2020).

Actualmente, son usuales las crisis financieras y la búsqueda de sobrevivir a ellas. Por esa razón, toda empresa legalmente constituida sostiene relaciones saludables con sus empleados, medio ambiente, comunidades y acreedores (Dine & Koutsias, 2020), que le permitan un desarrollo sostenible (Zhou, et ál., 2022). En mercados turbulentos, la reputación de la empresa es esencial para la supervivencia. Generar confianza entre el personal y fidelización con los clientes, son factores que requieren gestionarse en aras de continuar con el progreso organizacional (Khan, et ál., 2022).

Outsourcing

El outsourcing es un término inglés utilizado para hacer referencia a la subcontratación. Suele considerarse una estrategia innovadora ejecutada por las grandes empresas para reducir sus costos, dado que el outsourcing consiste en contratar otras empresas para realizar actividades específicas en diferentes rubros de trabajo (Damanpour & Walker, 2020).

Visto de otra forma, las empresas emplean el outsourcing como un modelo productivo para obtener beneficios como la fidelización de los clientes (Barra-Solano, et ál., 2023), creación de valor, adaptabilidad y calidad (Lal & Goyal, 2022). En la búsqueda continua por adquirir ventajas competitivas, la subcontratación es la mejor opción cuando se trata de innovación organizacional y de procesos, así la empresa se centra en el desarrollo de habilidades internas (Doran, et ál., 2020), mientras que los contratistas se encargan de realizar actividades designadas en diferentes externalidades de la organización mediante un contrato a término fijo. El uso de estos agentes

externos en las compañías ha sido utilizado con frecuencia en los últimos años para la reducción de costos de operación (Flinchbaugh, et ál., 2020).

La influencia positiva de los contratistas radica en la eficacia organizacional y el éxito de las empresas (Kshaf, et ál., 2022), aunque uno de sus desafíos es el pago inoportuno por parte de su empleador porque tiene impacto en sus operaciones comerciales (Bikitsha & Amoah, 2022). Además, ignorarse las consecuencias estructurales que esto podría traer porque los procesos de contratación de distintas empresas con un mismo empleador, ya que implica distintos tipos de criterios de selección y, por ende, posibles problemas de convivencia entre el personal reclutado (Donado, 2021).

Clima organizacional

El ambiente generado por las relaciones personales dentro de una empresa, se conoce como clima organizacional, cuyo impacto reside en el éxito de las empresas y su tipo de efecto depende principalmente de los colaboradores. Dicho de otra forma, el clima organizacional repercute negativamente sobre el estrés laboral, éste determina el desempeño de los empleados y, por ende, se convierte en un determinante de éxito empresarial (Herlam, et ál., 2022). De ahí que, el entorno laboral se encuentra principalmente determinado por la comparación intercultural, la motivación de los empleados y su compromiso (Nabella, et ál., 2022), las condiciones de trabajo, la comunicación con el equipo y el liderazgo (Olivera-Garay, et ál., 2021).

- ***Constructos psicológicos:*** esta herramienta permite determinar una serie de conductas repetitivas que terminan siendo predecibles, es decir, una realidad observada (Miller, et ál., 2021). Sin embargo, factores cualitativos y cuantitativos como la teoría y medición, vuelven complejo la interpretación y creación del constructo psicológico (Doorley, et ál.,

2020), aunque gracias a la neurociencia se han alcanzado avances significativos relacionados con la salud conductual y psicosocial (Strickland & Johnson, 2021).

- **Comunicación:** la comunicación ha evolucionado a tal punto que prácticamente no existen fronteras para comunicarse con los demás (Altheide, 2020) y está presente en variedad de contextos, incluidos los grupales, organizacionales e interpersonales (Trenholm, 2020). La comunicación en el contexto organizacional es un aspecto percibido por los empleados como un factor importante para la satisfacción personal y la coordinación eficiente (Schaefer, et ál., 2021), por lo que resulta importante la elección de los canales de comunicación interna en medio del cambio constante debido a nuevas tecnologías, pues no todos los empleados poseen la misma facilidad de adaptación según sus cualidades psicosociales (Verčič & Špoljarić, 2020).
- **Condiciones laborales:** las condiciones labores son un componente del entorno laboral y juegan un papel fundamental en la seguridad y salud de los empleados y su organización. Las condiciones laborales inapropiadas generan estrés y agotamiento laboral que deterioran la salud de las personas (Talaee, et ál., 2022), pero hay estudios que contradicen esta afirmación (Suárez-Duarte, et ál., 2020). Anteriormente las manifestaciones por entornos de trabajos insalubres e inseguros eran muy frecuentes, no se garantizaba la conservación de la salud ni vivir mucho tiempo (Engels, 2023). Sin embargo, las mejoras en las condiciones del ambiente de trabajo y el refuerzo a los derechos humanos, permitieron mejorar la condición física de los trabajadores (Taheri, et ál., 2020).
- **Comparación intercultural:** la pluralidad cultural en el marco empresarial, tiene un impacto significativo en el comportamiento laboral y las estructuras organizacionales (Meschke, 2021), es decir, las diferencias culturales permiten discernir y/o categorizar el

rendimiento e impulsores motivacionales en el trabajo (Garas, et ál., 2023). La comparación intercultural entre las personas permite inferir que la comunicación entre sí está influenciada por la voluntad intercultural de hacerlo, además de los atributos demográficos de cada una (Yousaf, et ál., 2022).

- ***Compromiso organizacional:*** el empeño y disposición que coloca un individuo al realizar sus funciones encomendadas es conocido como compromiso organizacional. Un estímulo por parte del jefe inmediato, participación en la toma de decisiones, el liderazgo y la confianza en la empresa, son causas del desarrollo de los colaboradores dentro de su entorno laboral (Estigoy & Sulasula, 2020). En este sentido, el compromiso organizacional es la representación de la relación entre los empleados y la empresa. Este componente tiene una relación positiva con la satisfacción laboral (Aziz, et ál., 2021), pero la satisfacción laboral no siempre significa desempeño de los empleados (Bagis, et ál., 2021).

Aunque los empleados juegan un papel importante dentro de las empresas, por lo general su lealtad depende del tipo de contrato que tengan, puesto que aquellos con contrato a término indefinido poseen un nivel mayor de lealtad en comparación con quienes están bajo contrato a término fijo (Davidescu, et ál., 2020). Por ende, la importancia de gestionar correctamente el liderazgo e influir en los empleados para reiterar su compromiso con la empresa (Gangwani, et ál., 2023). Los empleados tienen una participación importante al ser los responsables de aumentar la productividad, la calidad y el rendimiento (Ali & Anwar, 2021).

Recursos humanos

Los recursos humanos son un componente indispensable dentro de una organización para lograr una ventaja competitiva, de ahí que, en las funciones de la dependencia encargada de los

recursos humanos, está asegurar y desarrollar la fuerza laboral flexible, conforme y productiva que requiera la empresa (Holbeche, 2022).

Dada la importancia de la gestión de los recursos humanos sobre el desempeño laboral, se ha optado por la implementación de la inteligencia artificial en los procedimientos de selección, con lo que se pretende garantizar calidad en el talento humano (Palos-Sánchez, et ál., 2022), aunque existen otras metodologías capaces de lograr el mismo fin (Arifin, et ál., 2022).

Hoy día es común que los procesos de reclutamiento se basen en la inteligencia artificial para establecer los criterios de selección, con el fin de seleccionar las personas idóneas en el marco de sus intereses y así obtener ventajas competitivas, dado que el talento humano pasó de ser un aspecto periférico al centro del escenario (Black & van Esch, 2020). No obstante, en la gestión de recursos humanos contemporánea, resulta más importante escoger con base al costo que a la calidad de talento humano, razón por la cual los criterios de selección actuales tienden a ser flexibles (Badi & Pamucar, 2022).

En ese orden de ideas, surgen los distintos procesos de contratación, los cuales consisten en aplicar técnicas para encontrar, evaluar y contratar un nuevo empleado para que haga parte del equipo de trabajo de una empresa, proyecto o actividad (Li, et ál., 2021). Aunque existen procesos de contratación rigurosos, hay otros que terminan en la decepción del personal contratado; cuando esto sucede es usual creer que las fallas son por parte de los miembros, cuando en realidad los cambios deben realizarse sobre el sistema de reclutamiento (Sandekian, et ál., 2020).

Para elegir el candidato considerado correcto para un determinado rol, previamente se establecen ciertos requisitos llamados criterios de selección, los cuales son estructurados según la legislación vigente y la necesidad de resiliencia empresarial (Zhang, et ál., 2020).

Marco conceptual

Bodega: Una bodega es un espacio destinado para el almacenamiento temporal de distintos productos con fines de distribución (Diego-Morillo, 2022).

Características sociodemográficas: Las características sociodemográficas son variables utilizadas para describir una persona según su género, nivel educativo, edad, estado civil, orientación sexual, entre otras (Gaio, et ál., 2022).

Clima organizacional: El clima organizacional es el conjunto de elementos tangibles e intangibles del entorno laboral que afecta de manera directa la motivación y desempeño de los empleados (Zacharias, et ál., 2021).

Contratista: Se conoce por contratista al agente natural o jurídico empleado por contrato a término definido para la prestación de servicios y realización de funciones designadas (Posner, 2021).

Criterios de selección: Los criterios de selección constituyen los factores que una empresa, proyecto o actividad, establece para evaluar y encontrar el candidato idóneo para la vacante ofertada (Lekashvili & Gogoladze, 2022).

Desempeño laboral: El desempeño laboral es el rendimiento de un empleado en la realización de sus actividades asignadas (Wang & Chen, 2020), está condicionado por la satisfacción laboral (Minh-Loan, 2020) que va de la mano con el liderazgo positivo dentro de la organización (López-Cabarcos, et ál., 2022). La inteligencia emocional, la comunicación en el trabajo en equipo y la capacidad cognitiva (Valor-Segura, et ál., 2020), están relacionadas el desempeño laboral (Sackett, et ál., 2023).

Empresa: Una empresa es un agente económico, que se enfoca en la creación de valor para las partes interesadas mediante el suministro de bienes y/o servicios (Freeman & Velamuri, 2023).

Empresa cervecera: Una empresa cervecera es aquella perteneciente al sector económico dedicado a la producción de cerveza a escala industrial (Waehning, et ál., 2023). Cada empresa del sector que busca producir bebidas fermentadas de alta calidad (Bernetti, et ál., 2020), debe contener una característica diferenciadora en relación con las demás, ya sea por el sabor o la apariencia de la cerveza (Villacreces, et ál., 2022), puesto que en este tipo de industria el nivel de competencia es alto, por lo que es necesario mejorar la calidad y el valor de la marca para lograr importantes ventajas competitivas (Francioni, et ál., 2022).

Empleado: Todo aquel al que se le haya asignado funciones dentro de una obra o empresa, es considerado empleado (Wang & Kim, 2020).

Éxito empresarial: El éxito empresarial se denota como la tasa de supervivencia de una empresa en el mercado laboral o el desempeño financiero de la misma (Skrzek-Lubasińska & Malik, 2023).

Gestión de recursos humanos: La gestión de recursos humanos es la función de identificar, evaluar y seleccionar a personas competentes, capacitarlas y motivarlas en la realización de sus actividades para que respondan con un alto nivel de desempeño y fidelidad a su organización (Mahapatro, 2021).

Outsourcing: *Outsourcing* es un término inglés referente a la subcontratación, utilizado por las organizaciones como estrategia para mejorar su desempeño (Egiyi, 2020).

Perfiles sociodemográficos: El nivel educativo, el estado civil, la edad, el estatus socioeconómico y la procedencia, son características sociodemográficas requeridas cuando se quiere acceder al mercado laboral (Carvalho-de Barros, et ál., 2024). Con base a estos rasgos, se construye un perfil sociodemográfico de los empleados y pueden clasificarse según su desempeño laboral (Miranda-Veloso, et ál., 2021).

Proceso de contratación: Un proceso de contratación es una metodología usada con el fin de identificar, analizar y seleccionar uno de los candidatos postulados a una oferta laboral (Mandal & Shrivastava, 2023).

Psicología laboral: La psicología laboral es la aplicación de principios psicológicos de organización y trabajo (Spector, 2021).

Superioridad moral: El creer que la posición de otra persona es inválida y justificar la actitud arrogante con la creencia de valores más altos, es superioridad moral (Dong, 2023). Esta actitud adaptada por personas soberbias se caracteriza por acudir a comparaciones sociales basadas en las características sociodemográficas de cada una. Existen quienes creen que la procedencia y estatus socioeconómicos, son aspectos que los categorizan en niveles superiores de la moral (Dagogo-Jack, 2023).

Talento humano: El talento humano son las capacidades y habilidades de una persona (Kaliannan, et ál., 2023).

Marco de referencia

Las recientes fuentes de información sobre el clima organizacional demuestran que este es un aspecto importante de abordar si lo que se busca es el éxito empresarial. El trasfondo de un clima organizacional ameno consiste en las buenas relaciones interpersonales de los empleados, por tal razón la comunicación y el trabajo en equipo son de las variables con mayor influencia en el clima organizacional.

El clima organizacional es un tópico que, aunque sea muy común en los escenarios laborales, continúa dejando vacíos de conocimiento. Los estudios referentes al clima organizacional han sido desarrollados desde perspectivas de causalidad, eje mediador y consecuencia. En otras palabras, se ha abordado el clima organizacional como la causa de diferentes efectos en las empresas, desde la incapacidad por desarrollar un nuevo producto o servicio hasta el trabajo emocional. También se ha comprobado que es intermediario entre el liderazgo y el compromiso, de la misma manera que se ha considerado como en causante de la motivación y el desempeño de los empleados.

Se evidenció que a nivel internacional se carece de investigaciones referentes al clima organizacional en conjunto con el *outsourcing*. En cuanto Colombia, son nulos los estudios del clima organizacional por medio del *outsourcing* a pesar de ser una estrategia empresarial frecuentemente utilizada, por lo cual, el presente estudio es viable en el marco de la contribución al conocimiento y la academia respecto al clima organizacional en las empresas y las medidas de gestión que contribuyen desde aspectos académicos, laborales y personales. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es el resultado del entorno laboral formado por los empleados e influido por el comportamiento de los mismos y sus características sociodemográficas (Berberoglu, 2018), es oportuno resaltar la laguna de conocimiento referente a este tópico en el marco de los procesos de contratación empresarial.

Más claramente, el clima organizacional ha sido estudiado desde diferentes puntos de vista y a través de su posible relación con distintas dimensiones como el desempeño laboral, el diseño organizacional, la satisfacción laboral, entre otras. No obstante, el clima organizacional no ha sido abordado desde una perspectiva íntegra que permita establecer con claridad su posible relación con el procedimiento de contratación interno y cuáles son esos factores vinculados a él. A saber,

el *outsourcing* es una práctica habitual en empresas del sector privado, aun así, no se ha contemplado en investigaciones recientes referentes al clima organizacional (Contreras-Pacheco, 2021).

Marco legal

A continuación, se establece la normatividad colombiana relacionada con el clima organizacional, empresas, trabajo y subcontratación.

Tabla 1. Normatividad relacionada al sector trabajo

Norma	Descripción
Constitución Política de Colombia de 1991	de Instaure que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
Leyes	
Ley 1562 de 2012	Modifica el Sistema de Riesgos Laborales.
Ley 344 de 1996	Establece los lineamientos que deben cumplir las empresas con respecto al gasto público.
Decretos	
Decreto 0723 de 2013	Reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades privadas.
Decreto 1072 de 2015	Es el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Resoluciones	
Resolución 3999 de 2015	Define las condiciones de prestación y alcance de los servicios de gestión y colocación de empleo

Nota: Adaptado del Sistema Único de Información Normativa (SUIN, 2024)

Diseño metodológico

Línea de investigación

La línea de investigación abordada en este estudio es gestión del talento en las organizaciones, la sublínea se encuentra en el marco de comportamiento y cambio organizacional.

Tipo y enfoque de investigación

La investigación abordada en este estudio es de tipo aplicada, puesto que no pretende generar nuevos conocimientos científicos, si no apoyarse en teorías existentes para dar respuesta a un problema (Firdaus, et ál., 2021), las dificultades de convivencia entre colaboradores de una empresa del sector distribución, para este caso.

Esta investigación aplicada llevará a cabo el enfoque cuantitativo mediante el uso de números como medida. Una vez acotada la problemática, se recurre al análisis de posibles soluciones y a la utilización de estadística para orientar la resolución del problema, empleando procesos sistemáticos y empíricos mediante métodos como el estudio de caso, descriptivo y explicativo (Hernández-Sampieri, et ál., 2014).

El estudio de caso como instrumento investigativo, permitirá ahondar en el tema objeto de estudio. En conjunto, el método descriptivo se utilizará porque se identificarán y relacionarán factores vinculados al clima organizacional con técnicas específicas como la observación y la aplicación de encuestas. El explicativo, por su parte, servirá como base para la explicación de futuros temas relacionados con el problema actual. El análisis de la información obtenida se hará realizando la tabulación respectiva representada en gráficos para detectar con facilidad los patrones y tendencias de los datos.

Población y muestra

La población está representada por el conjunto de colaboradores de una empresa del sector distribución, específicamente aquellos trabajadores que realizan sus funciones en el sistema de distribución y bodega de los municipios de Aguachica, Puente Nacional y Barrancabermeja. Estas dos áreas se estudiarán para analizar el clima organizacional, ya que cada una es operada por contratistas diferentes, lo que significa divergencia de comportamiento entre los empleados de cada zona.

Se estima una muestra de 60 empleados para la recolección de información distribuidos en partes iguales entre el sistema de distribución y el área de bodega de los municipios de Aguachica, Puente Nacional y Barrancabermeja.

Instrumentos de recolección de información

Se implementará un instrumento de recolección de información tipo encuesta conformada por preguntas relacionadas con la percepción de los empleados respecto a su crecimiento dentro de la empresa, satisfacción laboral, trabajo colaborativo, ética laboral, jefe inmediato, entre otros aspectos. Esto permitirá identificar los factores relacionados con el clima organizacional y dará un panorama de la situación actual en la empresa. Así se reunirá más información de una muestra significativa y de forma más rápida y económica que otros métodos, además de la facilidad de análisis estadístico.

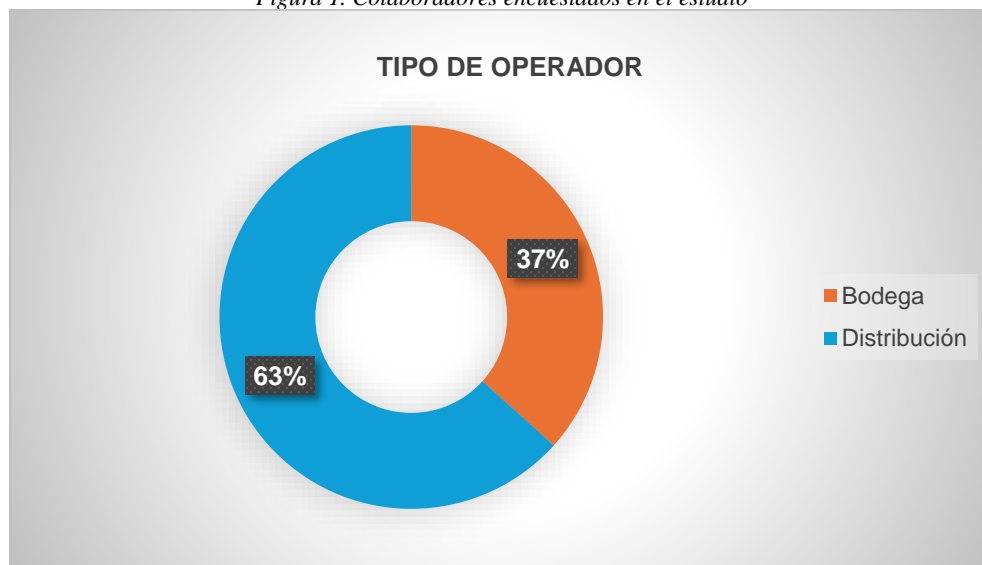
Por otro lado, se entrevistará a los empleados concernientes sobre cómo fueron contratados y al entorno laboral, pues se describirá cómo el procedimiento de contratación, incluidos los requisitos básicos exigidos, se relaciona con el bienestar de los colaboradores.

En ese orden de ideas, se tabularán los resultados de las encuestas y se complementarán con la información suministrada por el personal del área de distribución y de bodega para determinar la posible relación entre los factores identificados que influyen en el desempeño laboral y el proceso de contratación. Así pues, se espera el análisis exhaustivo del clima organizacional presente en la empresa.

Resultados

Los 60 colaboradores partícipes de la presente investigación pertenecen a una empresa privada de cervecería ubicada en el municipio de Aguachica, Cesar, zona comercial Regional de Andes. En ambos sectores de la empresa se realizaron las mismas preguntas, las cuales serán abordadas durante este capítulo del documento. Cabe mencionar que las respuestas proporcionadas por los encuestados se recolectaron bajo anonimato.

Figura 1. Colaboradores encuestados en el estudio

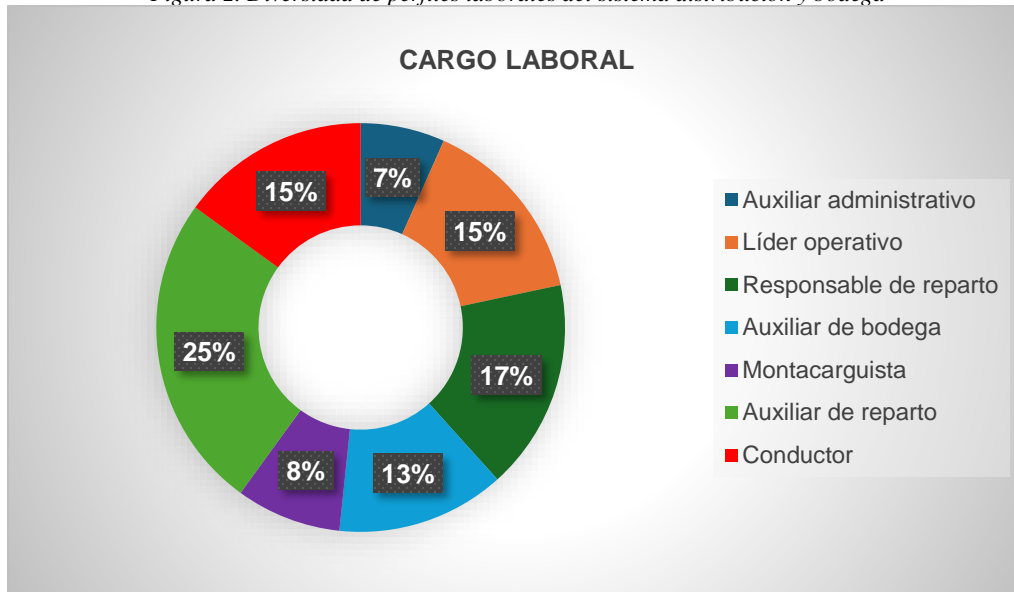


Fuente: Autor: 2024

Del total de empleados encuestados, el 63% correspondió a los empleados del área de bodega y el 37% a la zona de distribución. En primera instancia, estas cifras brindan una idea de

la distribución de la participación por parte de los empleados, En detalle, la siguiente figura ilustra la diversidad de perfiles laborales correspondientes a las dos áreas funcionales estudiadas.

Figura 2. Diversidad de perfiles laborales del sistema distribución y bodega



Fuente: Autor, 2024

El sistema de distribución y de bodega de la empresa privada se encuentra constituido en un 25% por auxiliares de reparto, seguido con un 17% por personal responsable de reparto, 15% líderes operativos, otro 15% los conductores, los auxiliares de bodega son un 13%, los montacarguistas un 8% y los auxiliares administrativos con un 7%.

Identificación de los factores vinculados al clima organizacional

Mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos tipo cuestionario de la encuesta estandarizada y validada, se logró identificar los factores relacionados al clima organizacional de la empresa privada de cervecería, cada uno con una determinada cantidad de aceptación por parte de los colaboradores.

Tabla 2. Clima organizacional: colaboradores satisfechos por cada pregunta

Factor	Pregunta	Bodega	Distribución	Total
Comunicación	¿Me gusta aportar ideas para el bien del equipo?	22	36	58

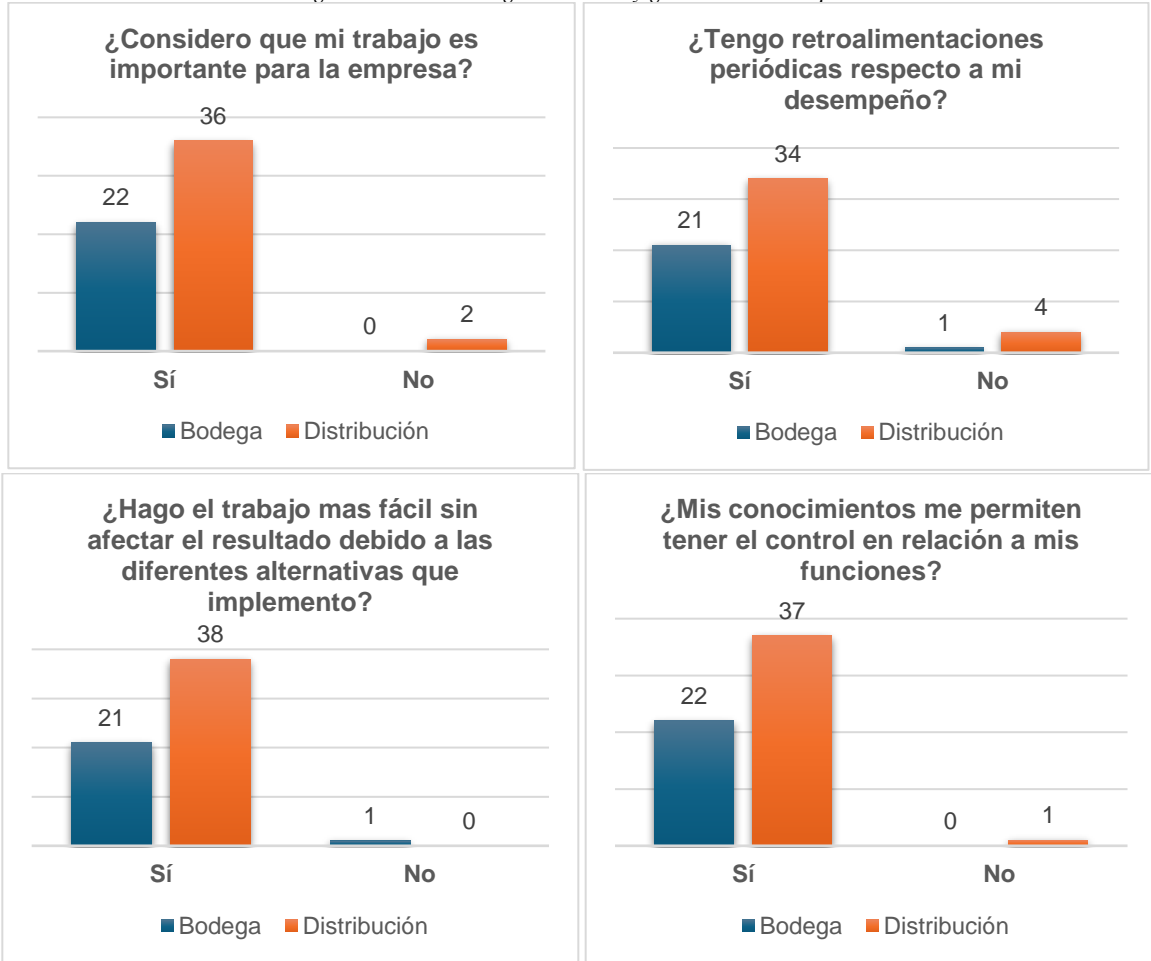
	¿Expongo mis ideas ante mis superiores con el fin de que sean tenidas en cuenta para la mejora en los procesos?	21	33	54
	¿Puedo opinar sin temor a tener algún rechazo por mis compañeros y superiores?	21	29	50
	¿Me siento cómodo/a expresando mis ideas y opiniones, incluso si son diferentes a las de los demás?	21	31	52
	¿Las personas con las que trabajo normalmente mantienen una buena relación?	21	36	57
Claridad organizacional y gestión del desempeño	¿Considero que mi trabajo es importante para la empresa?	22	36	58
	¿Tengo retroalimentaciones periódicas respecto a mi desempeño?	21	34	55
	¿Hago el trabajo más fácil sin afectar el resultado debido a las diferentes alternativas que implemento?	21	38	59
	¿Mis conocimientos me permiten tener el control en relación a mis funciones?	22	37	59
	¿Soy optimista sobre el futuro de la compañía?	22	36	57
	¿Me identifico con al menos dos principios de la compañía?	22	37	59
Compromiso organizacional y satisfacción laboral	¿Sientes que te alineas a los objetivos de la empresa desde tu rol en particular?	22	34	56
	¿Trabajar en nuestra empresa te hace sentir orgulloso?	22	37	59
	¿Estoy sumamente satisfecho/a con la compañía como lugar de trabajo?	22	37	59
	¿Estoy orgulloso(a) de contarles a otras personas que trabajo aquí?	22	36	58
	¿Me siento reconocido/a cuando mi rendimiento es excelente?	22	35	57
Motivación	¿He recibido reconocimientos por mi buen desempeño y cumplir con todas mis funciones laborales?	22	34	56
	¿En mi equipo frecuentemente se da reconocimiento, este se hace público a todos los equipos?	21	34	55
	¿Me hace feliz ver que resaltan la labor realizada del otro?	22	36	58
	¿Tengo impacto directo en el logro de mis objetivos?	22	34	56
	¿Mis compañeros están comprometidos en hacer un trabajo con calidad y eficiencia?	22	37	59
Trabajo en equipo	¿En mi equipo utilizamos los errores como una oportunidad para aprender y mejorar?	22	37	59
	¿En el equipo de trabajo se vive un ambiente de apoyo mutuo?	22	35	57
	¿Me permito sacar tiempo para ayudar a otros?	22	35	57
	¿En mi compañía, tenemos en cuenta lo que es importante para nuestros clientes cuando tomamos decisiones?	22	36	58

Fuente: Autor, 2024

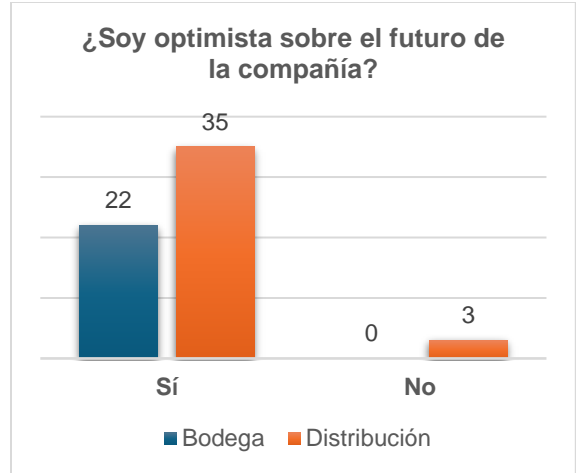
Las primeras 25 preguntas se orientaron a la autonomía individual y a la perspectiva colectiva. Con base a ello, se identificó cinco factores principales que inciden en el clima organizacional: 1) comunicación, 2) claridad organizacional y gestión del desempeño, 3) compromiso organizacional y satisfacción laboral, 4) motivación y 5) trabajo en equipo.

Preguntas orientadas a la autonomía individual

Figura 3. Claridad organizacional y gestión del desempeño



El personal de bodega y 35 de distribución, son optimistas sobre el futuro de la organización, exceptuando a 3 de esta última área.

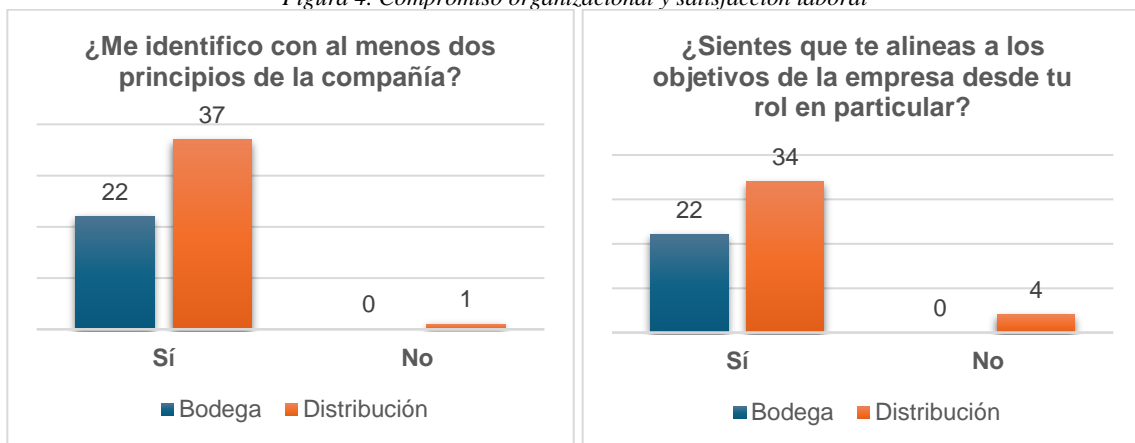


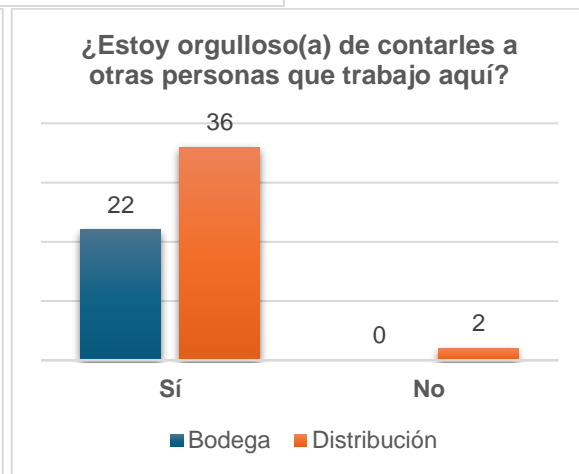
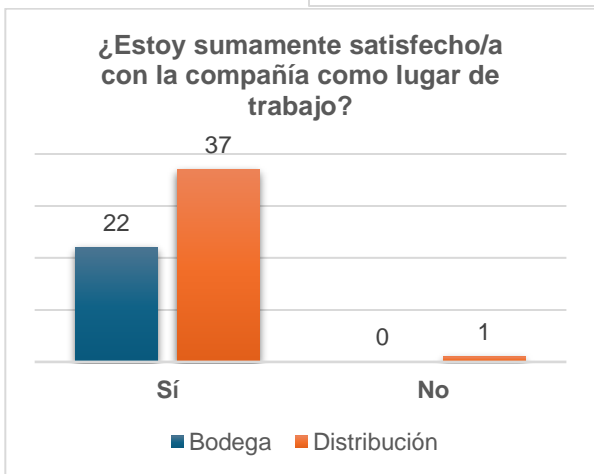
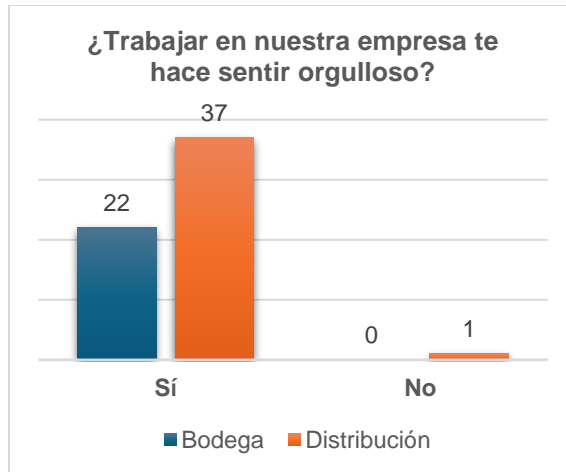
Fuente: Autor, 2024

A nivel personal, los 22 empleados de bodega y 36 de distribución, consideran que su trabajo es importante para la empresa, mientras que 2 trabajadores de distribución piensan lo contrario. Sin embargo, tienen retroalimentaciones periódicas sobre su desempeño, afirmaron 21 empleados y 34 colaboradores de bodega y distribución, respectivamente; mientras que 1 persona de bodega y 4 operarios de distribución manifestaron lo contrario.

Los 38 operarios del área de distribución y 21 de los 22 colaboradores de bodega, hacen su trabajo más fácil sin afectar el resultado debido a las diferentes alternativas que implementan. Sus conocimientos les permiten tener el control en relación a sus funciones, afirman 37 de los 38 empleados de distribución y los 22 colaboradores de bodega.

Figura 4. Compromiso organizacional y satisfacción laboral



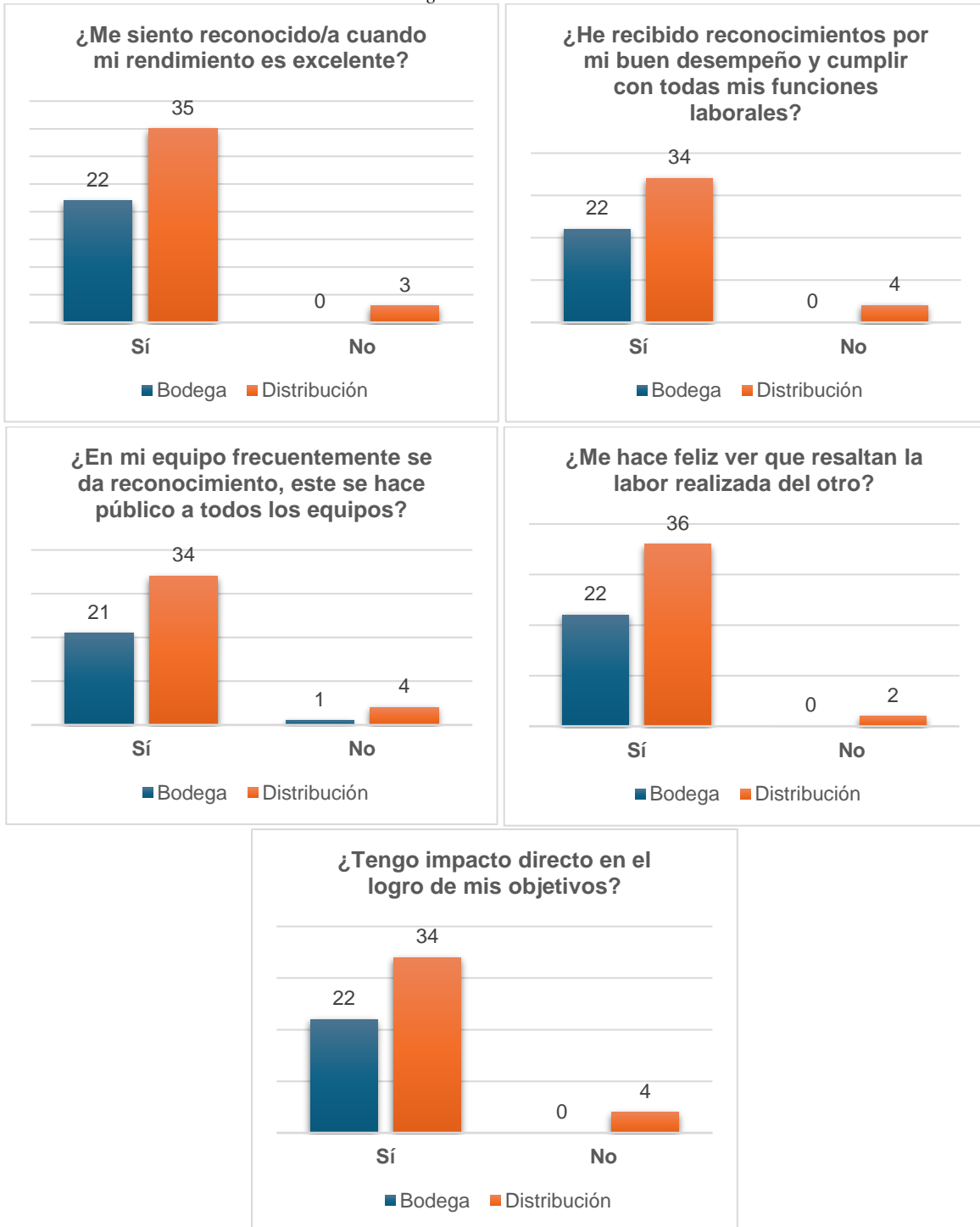


Fuente: Autor, 2024

Todos los colaboradores del sistema de bodega y distribución (excluyendo a uno), se sienten identificados con al menos dos principios de la compañía. Desde la perspectiva de los 22 empleados de bodega y de 34 de los 38 colaboradores de distribución, sienten afinidad con los objetivos de la empresa desde su propio rol.

Trabajar en la empresa hace sentir orgullosos a los 22 trabajadores de bodega y a 37 de los 38 colaboradores de distribución, mismos que están sumamente satisfechos con la compañía como lugar de trabajo. Por otro lado, a excepción de 2 operarios, son 36 colaboradores de distribución y 22 empleados de bodega, los que se sienten orgullosos de decirles a otras personas que trabajan en esta empresa.

Figura 5. Motivación



Fuente: Autor, 2024

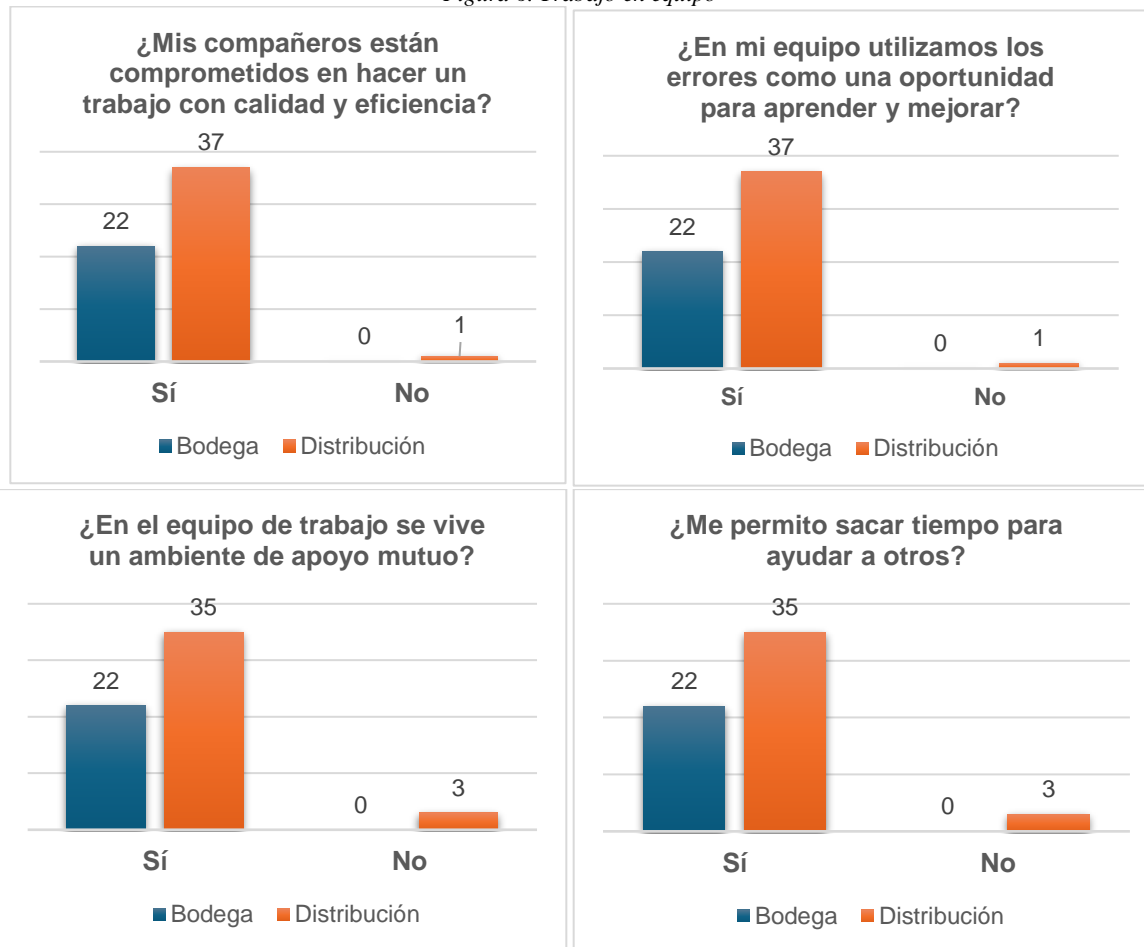
En términos de motivación, los 22 colaboradores de bodega afirman sentirse reconocidos cuando su rendimiento es excelente y aseguran haber recibido un reconocimiento por su buen desempeño y por cumplir con todas sus funciones laborales. Igualmente, 35 de los 38 operarios de

distribución se sienten reconocidos por su desempeño laboral, pero 4 de ellos no han recibido reconocimiento alguno.

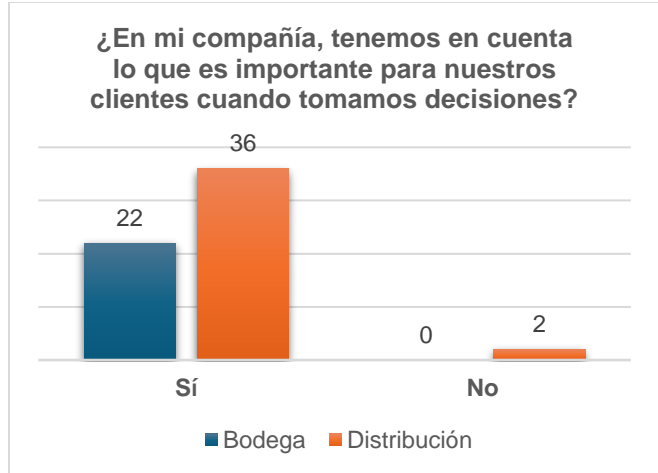
El reconocimiento otorgado se hace público a todos los equipos, dicen 21 empleados de bodega y 34 colaboradores de distribución. Cuando se resalta la labor realizada del otro, a los 22 trabajadores de bodega y 36 de los empleados de distribución, los hace felices. Además, todo el personal de bodega y 34 operadores de distribución, excluyendo a 4, creen que tienen un impacto directo en el logro de sus objetivos.

Preguntas orientadas a la perspectiva colectiva

Figura 6. Trabajo en equipo



Desde una perspectiva corporativa, los 22 empleados de bodega y 36 de los 38 operarios de distribución, creen que en su compañía tienen en cuenta lo que es importante para los clientes cuando toman decisiones.

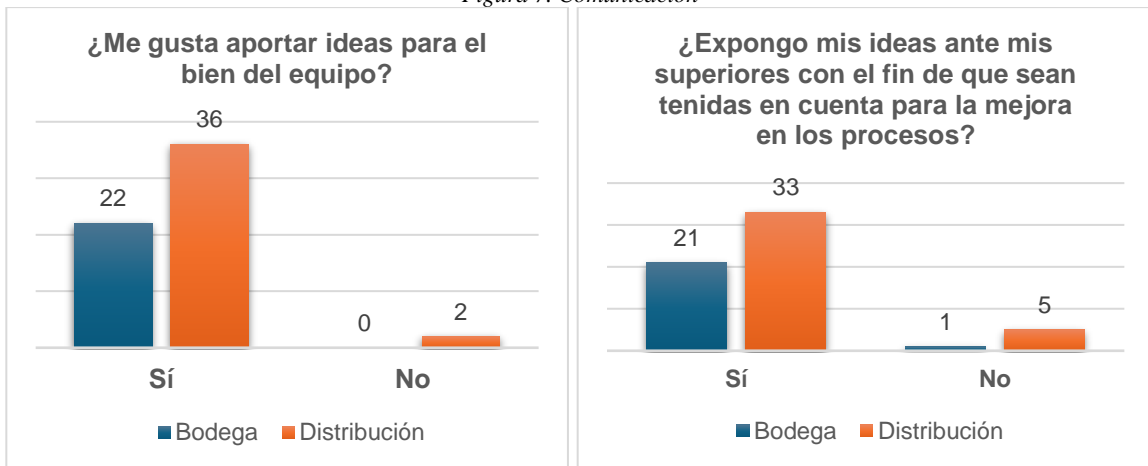


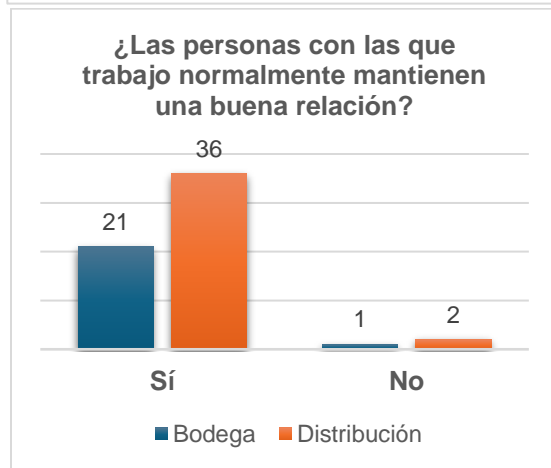
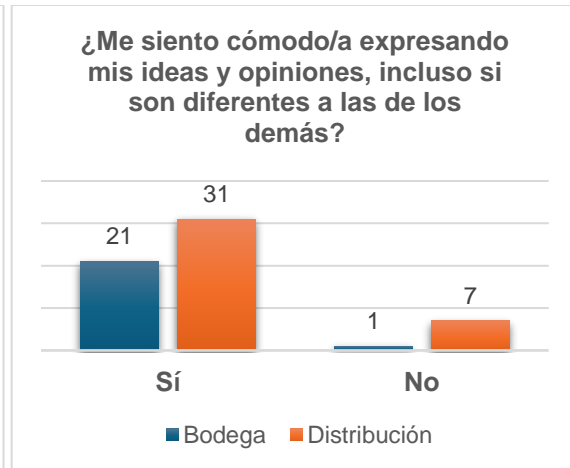
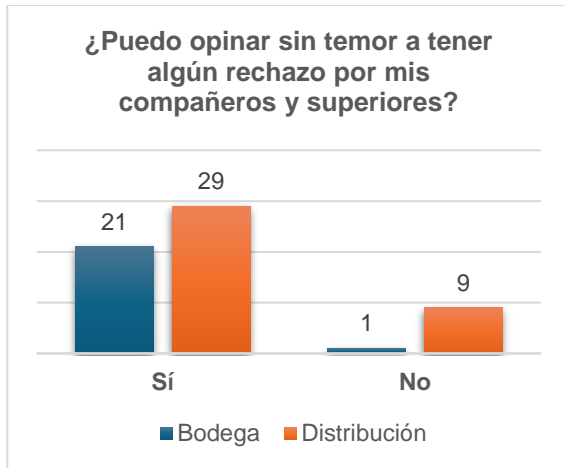
Fuente: Autor, 2024

El personal del área de bodega y distribución, equivalente a 22 y 37 colaboradores, exceptuando 1 de distribución, asegura que sus compañeros están comprometidos en hacer un trabajo con calidad y eficiencia, y que su equipo utiliza los errores como una oportunidad para aprender y mejorar.

Referente al trabajo colaborativo, los empleados del área de bodega sacan tiempo para ayudar a otros y atestiguan que en el equipo de trabajo se vive un ambiente de apoyo mutuo, mientras que 3 de los 38 empleados de distribución consideraron que no se presencia apoyo mutuo en el entorno laboral y de hecho prefieren no disponer de su tiempo para ayudar a otros.

Figura 7. Comunicación





Para 21 de los empleados de bodega y para 36 del área distribución, las personas con las que trabajan normalmente mantienen una buena relación; por el contrario, 1 colaborador de bodega y 2 de distribución, dicen que no es así.

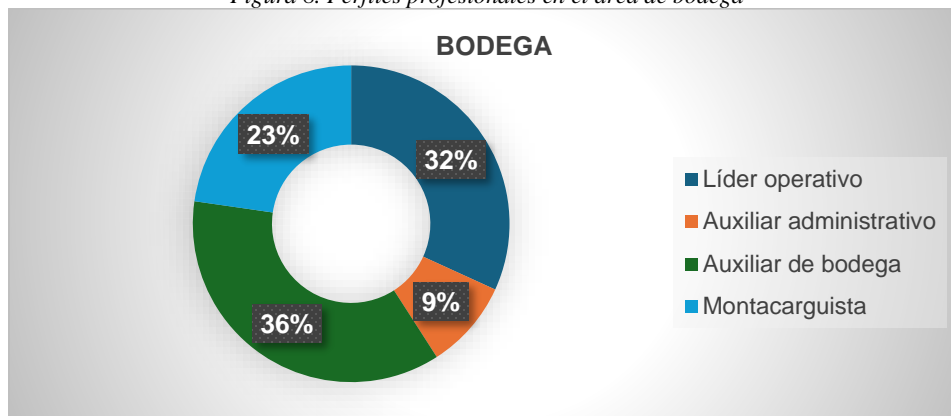
Fuente: Autor, 2024

Aunque a casi todos los empleados de distribución (excepto 2) y bodega les gusta aportar sus ideas para el bien del equipo, 6 de ellos (1 de bodega y 5 de distribución) no exponen lo que piensan ante sus superiores con el fin de la mejora en los procesos. De ahí que, 9 y 1 trabajadores de distribución y bodega, respectivamente, no pueden opinar sin temer a ser rechazados por sus compañeros y superiores. Además, 7 operarios de distribución y 1 de bodega, no se sienten cómodos manifestando sus ideas incluso si son diferente a las de los demás.

Descripción del efecto del outsourcing sobre el entorno laboral

En primera instancia, fue oportuno conocer la variedad de perfiles profesionales correspondientes a cada unidad estudiada: bodega y distribución.

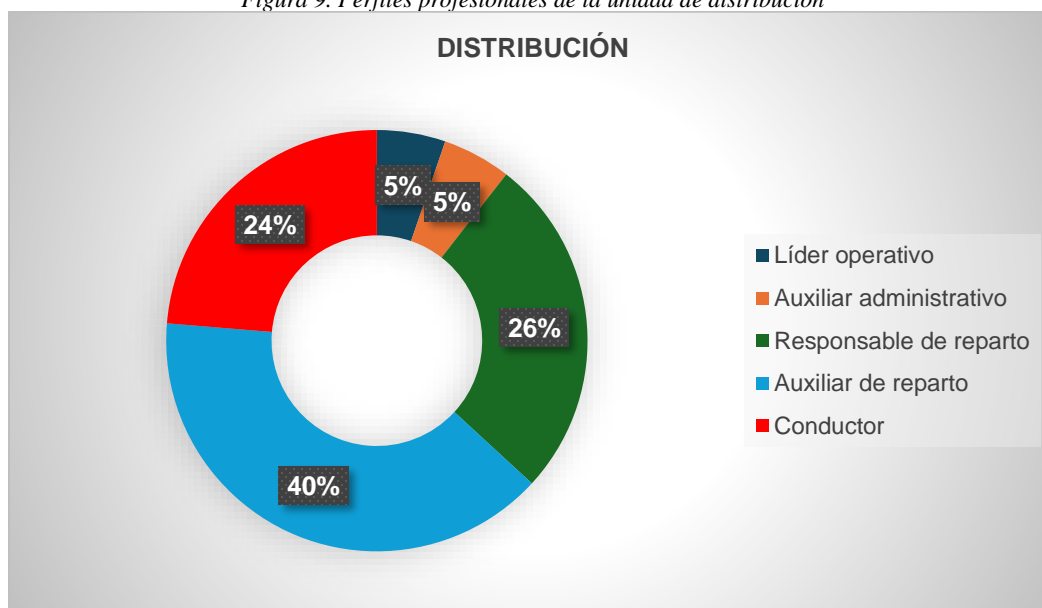
Figura 8. Perfiles profesionales en el área de bodega



Fuente: Autor, 2024

El área de bodega de la empresa cervecera privada está constituida en un 36% por auxiliares de bodega, seguido con un 32% por líderes operativos, luego en un 23% por los montacarguistas y, por último, en un 9% por los auxiliares administrativos.

Figura 9. Perfiles profesionales de la unidad de distribución



Fuente: Autor, 2024

La unidad de distribución, por su parte, está comprendida en un 40% por auxiliares de reparto, luego en un 26% por responsables de reparto, 24% son conductores, seguido por los líderes operativos y auxiliares administrativos con un 5% cada uno.

Una vez caracterizado el personal del sistema de distribución y bodega, se determinó la postura de los colaboradores de la empresa frente a la compañía y los jefes, siguiendo el modelo de encuesta estandarizada con la implementación de preguntas dicotómicas valorativas, de tal manera que permita la descripción del efecto *outsourcing* sobre el entorno laboral.

Tabla 3. *Outsourcing: percepciones positivas por cada pregunta*

Subvariables	Pregunta	Bodega	Distribución	Total
Oportunidades de desarrollo	¿Tengo flexibilidad para satisfacer mis necesidades profesionales y personales?	22	36	58
	¿Tengo las oportunidades adecuadas para aprender y desarrollar habilidades nuevas?	22	38	60
	¿Mi trabajo me permite disfrutar de actividades deportivas o recreativas?	21	35	56
	¿Tengo la intención de permanecer en la compañía por lo menos durante los próximos 12 meses?	21	35	57
	¿La compañía ejecuta un plan carrera que nos permite crecer dentro de ella?	22	33	55
Diversidad e inclusión	¿La empresa promueve espacios de diversidad e inclusión?	22	33	55
	¿Mis superiores promueven y respetan la diversidad e inclusión en el equipo?	22	36	58
	¿Cuándo me preguntan sobre la empresa, suelo sentirme orgulloso hablando de las cosas positivas?	22	36	58
	¿Considero que la organización es un excelente lugar para trabajar?	22	37	59
	¿En mi compañía se trata a los colaboradores de forma equitativa y justa, independientemente de su género, edad, raza, discapacidad, religión u orientación sexual?	22	37	59
Liderazgo	¿Mis superiores nos dan a conocer los planes a ejecutar y nos informan cómo contribuir a ello?	22	35	57
	¿Mi superior me direcciona de manera asertiva a los objetivos de la compañía?	22	35	57
	¿Mis superiores motivan a todo el equipo de trabajo?	21	36	57
	¿Mi superior inmediato fomenta el trabajo en equipo?	21	36	57
	¿Recomendaría a mi superior inmediato a otras personas?	21	31	52
Bienestar y resolución de conflictos	¿El programa de beneficios de la compañía se ajusta a mis necesidades?	21	34	55
	¿Consideras que tu entorno de trabajo fomenta la seguridad y el bienestar?	22	37	59
	¿La compañía me proporciona recursos y ayuda adecuados para mi salud mental?	21	31	52

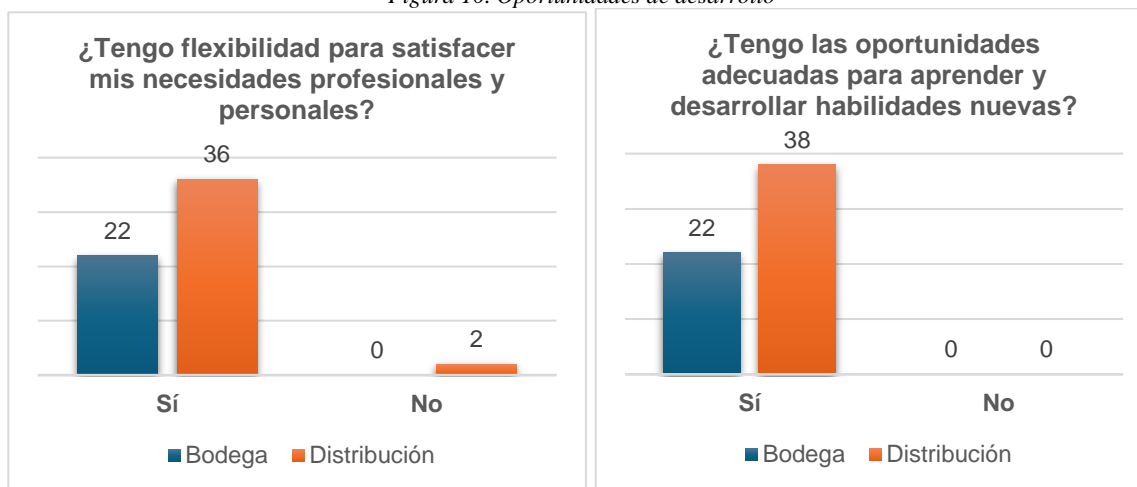
Recursos materiales y seguridad	¿Me siento capaz de resolver problemas que se presentan en el trabajo inesperadamente?	22	33	55
	¿Resolver inconvenientes me permiten tener una sensación de satisfacción?	22	38	60
	¿Consideras que la compañía proporciona todo lo necesario para trabajar seguros?	20	38	58
	¿Cuándo expresas situaciones de inseguridad a la empresa, estas son tenidas en cuenta para mejorarlas?	22	36	58
	¿Las normas de seguridad se respetan cuidadosamente, incluso si eso implica un retraso en el trabajo?	21	34	55
	¿Mis superiores se preocupan porque mi entorno se encuentre seguro para ejercer mis labores?	22	35	57
	¿Piensas que para la empresa la seguridad es primero?	22	37	59

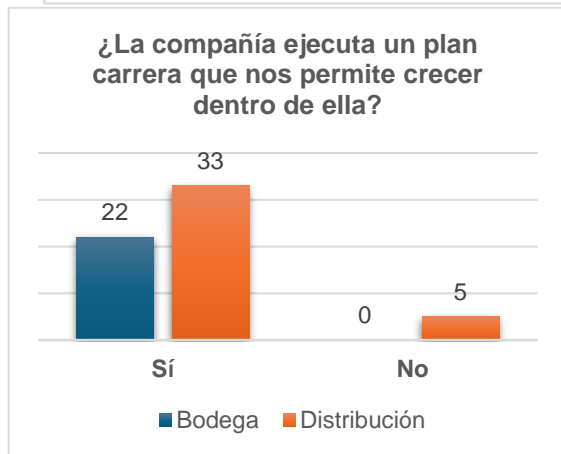
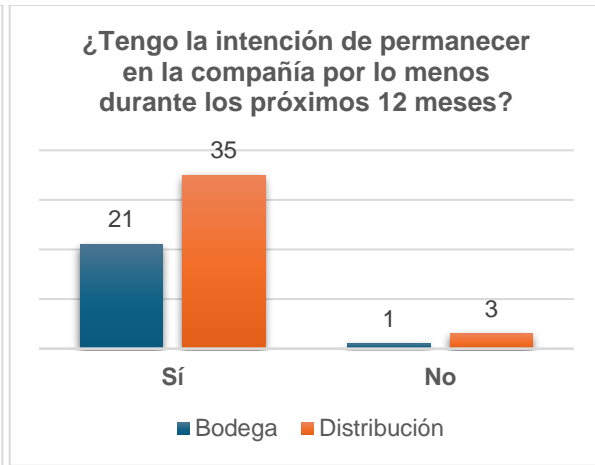
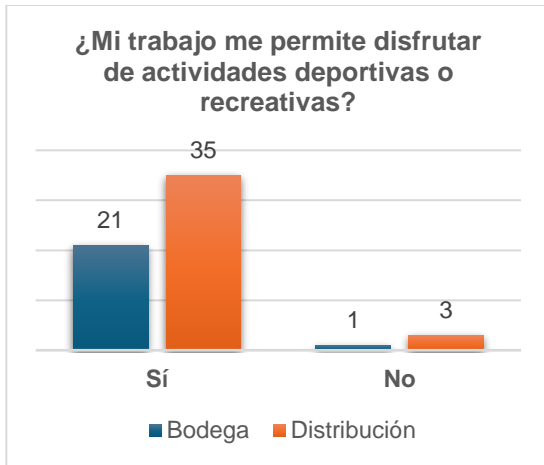
Fuente: Autor, 2024

Las otras 25 preguntas del cuestionario fueron preguntas valorativas sobre la percepción de los colaboradores hacia la empresa. En razón a ello, el *outsourcing* en la empresa privada de cervecería está representado por las oportunidades de desarrollo, diversidad e inclusión, liderazgo, bienestar y resolución de conflictos y recursos materiales y seguridad.

Preguntas valorativas sobre la percepción hacia la empresa

Figura 10. Oportunidades de desarrollo





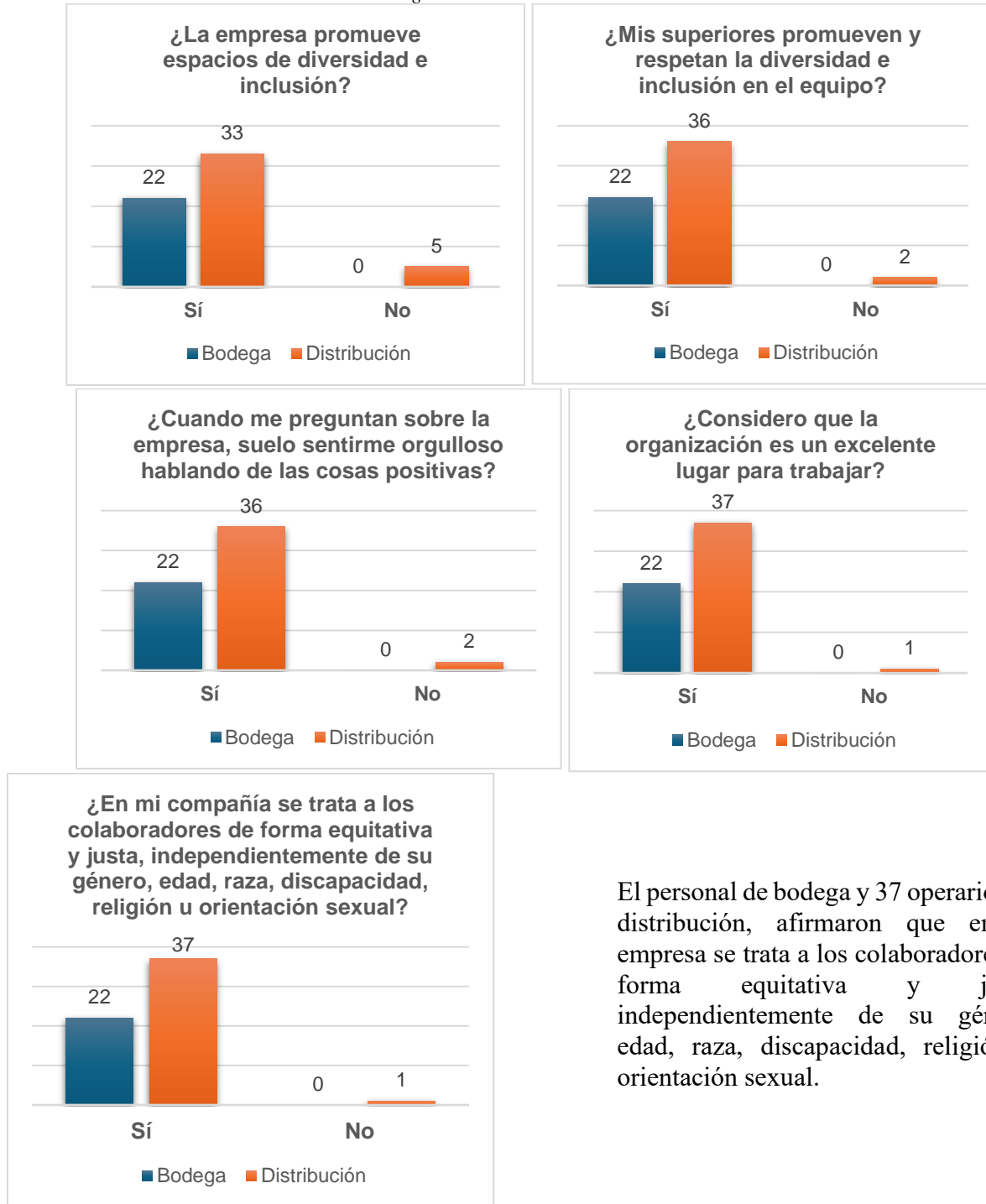
La compañía ejecuta un plan carrera que les permite crecer dentro de ella, aseguraron 22 empleados de bodega y 33 operadores de distribución, a excepción de 5 colaboradores de distribución.

Fuente: Autor, 2024

De los 60 colaboradores del sistema de bodega y distribución, 58 afirmaron tener flexibilidad para satisfacer sus necesidades profesionales y personales, mientras que 2 dijeron lo contrario. Además, todos los empleados aseguraron tener las oportunidades adecuadas para aprender y desarrollar nuevas habilidades.

En ese orden de ideas, su trabajo les permite disfrutar de actividades deportivas o recreativas y tienen la intención de permanecer en la compañía por lo menos durante los próximos doce meses, manifestaron 21 y 35 trabajadores de bodega y distribución, respectivamente; mientras que 1 empleado de bodega y 3 de distribución aseveraron lo opuesto.

Figura 11. Diversidad e inclusión



El personal de bodega y 37 operarios de distribución, afirmaron que en la empresa se trata a los colaboradores de forma equitativa y justa, independientemente de su género, edad, raza, discapacidad, religión u orientación sexual.

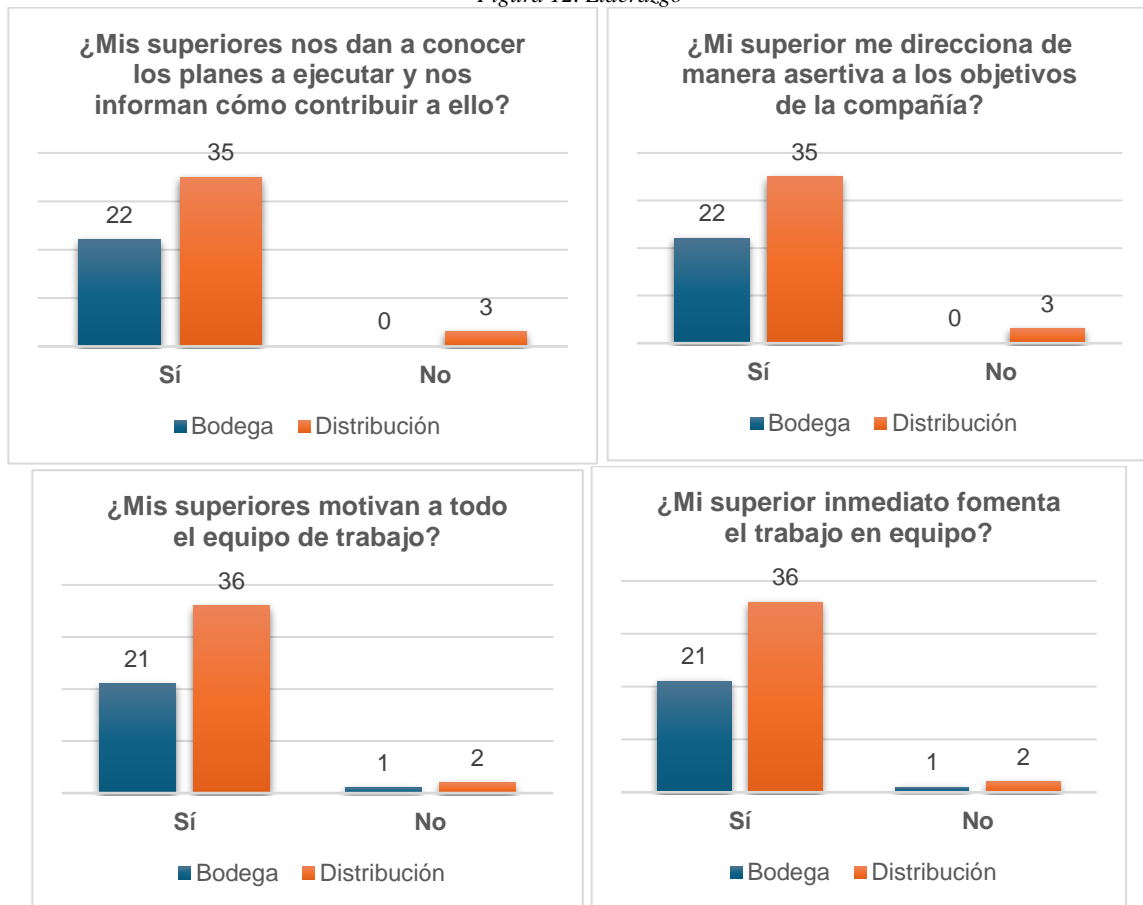
Fuente: Autor, 2024

De los 38 empleados del área de distribución, 5 aseguraron que la empresa no promueve espacios de diversidad e inclusión, mientras que los 22 colaboradores de bodega afirmaron que sí

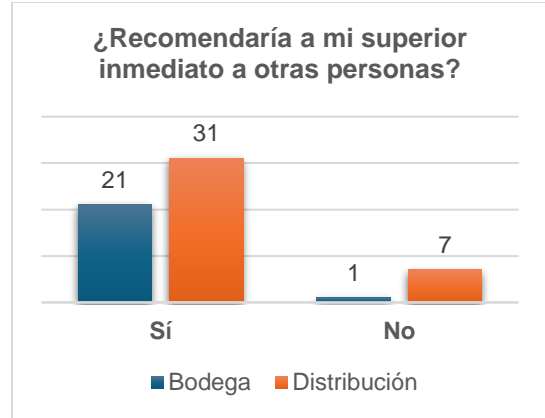
lo hace. Adicionalmente, los 22 colaboradores y 36 de los 38 operarios de distribución, dijeron que sus superiores promueven y respetan la diversidad e inclusión en el equipo, motivo por el cual

En razón a ello, los empleados de bodega y 36 colaboradores de distribución, hablan de cosas positivas cuando les preguntan sobre la compañía. La organización es un excelente lugar para trabajar, piensan 37 colaboradores de distribución y los 22 trabajadores de bodega.

Figura 12. Liderazgo



Por otro lado, 21 personas encargadas del área de bodega sí recomendarían a su superior inmediato a otras personas y 1 de ellas no. En cuando a la unidad de distribución, 31 de sus colaboradores también recomendarían a su jefe inmediato, mientras que 7 de ellos no lo harían.

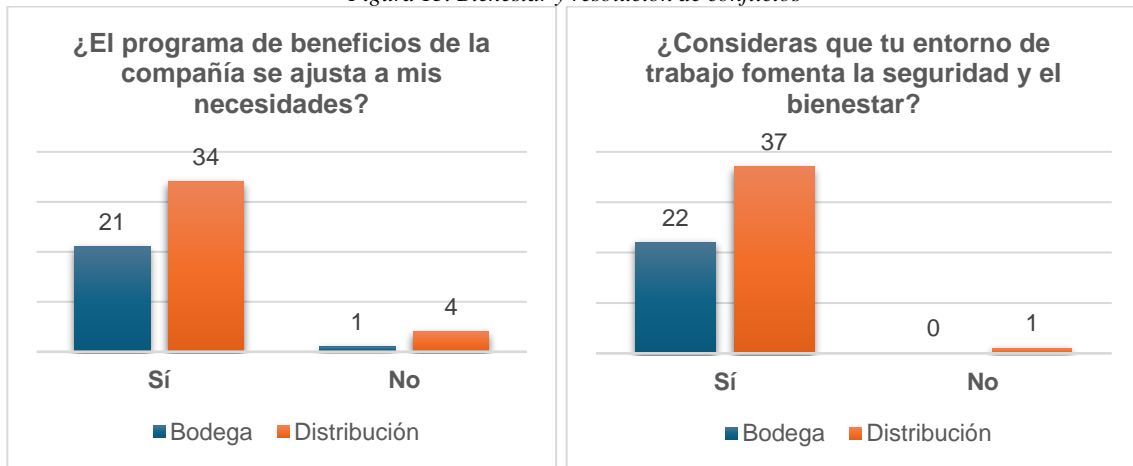


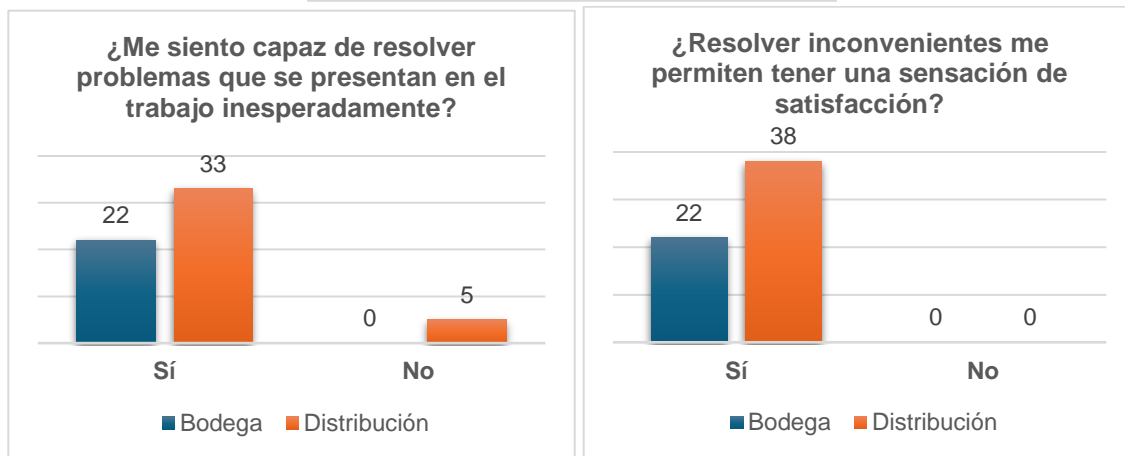
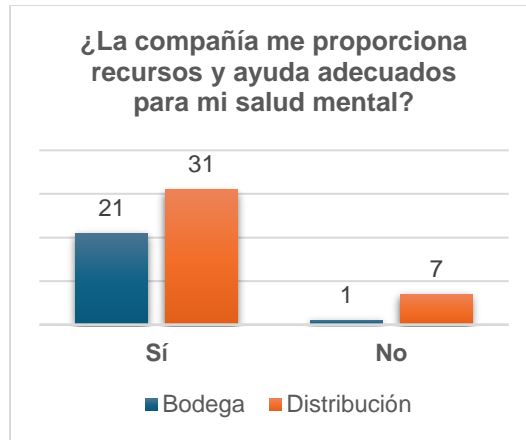
Fuente: Autor, 2024

Según el personal de bodega y 35 operarios del área de distribución, excluyendo a 1, sus superiores les dan a conocer los planes a ejecutar y les informan cómo contribuir a ello, al mismo tiempo que los direcciona de manera asertiva a los objetivos de la compañía.

Los superiores de la empresa privada motivan a todo el equipo de trabajo y fomentan el trabajo en equipo, aseguraron 21 trabajadores del área de bodega y 36 colaboradores del sector distribución, a excepción de 1 persona de bodega y 2 empleados de distribución, quienes dijeron lo contrario.

Figura 13. Bienestar y resolución de conflictos





Nota: Autor, 2024

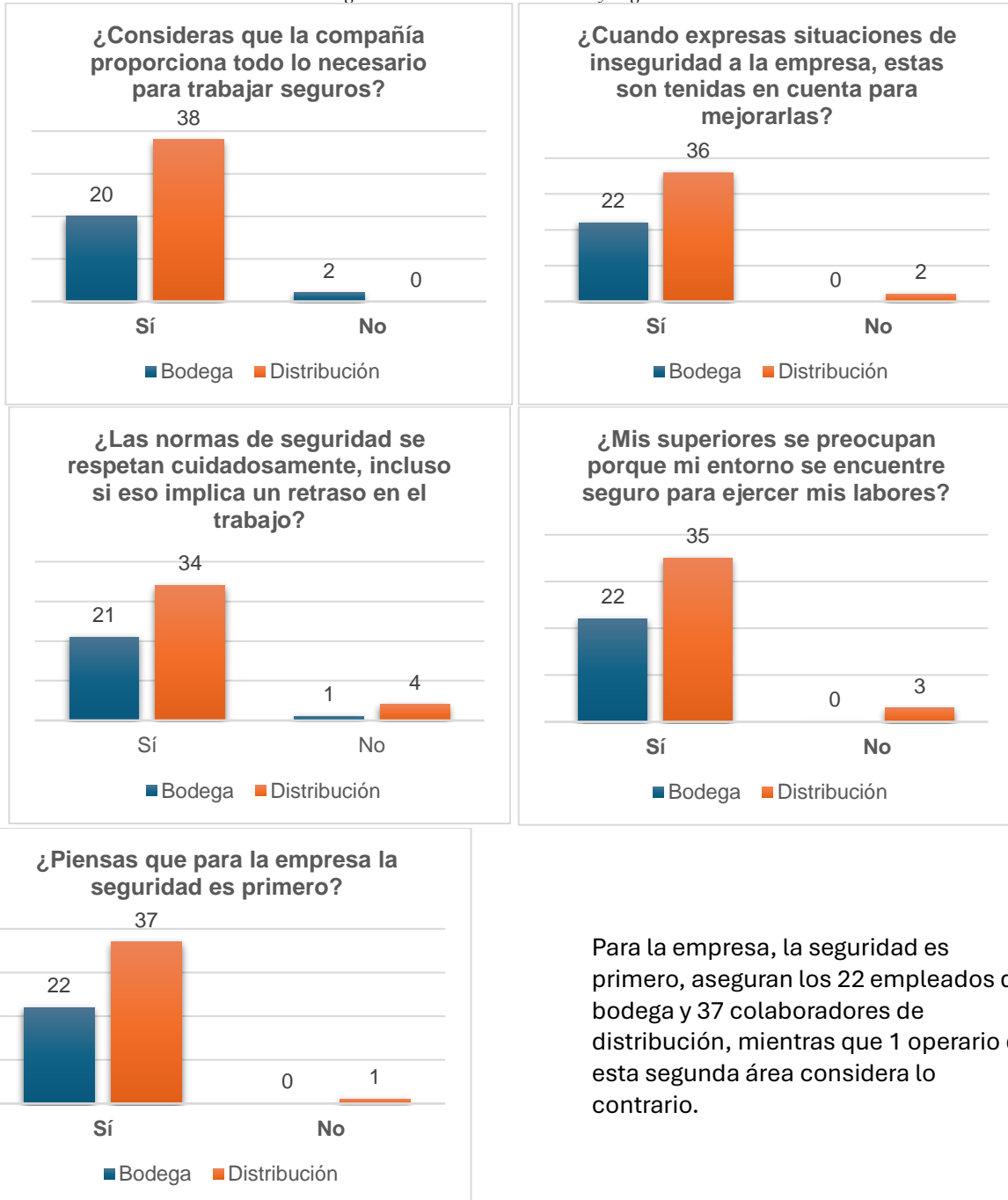
De los 38 operadores del área de distribución y los 22 empleados de bodega, 34 y 21 trabajadores, respectivamente, manifestaron que el programa de beneficios de la compañía se ajusta a sus necesidades, mientras que los demás dijeron que no. Aun así, en el entorno de trabajo se fomenta la seguridad y el bienestar, confirmaron 22 personas del área de bodega y 37 operadores de distribución.

Por otra parte, la organización proporciona recursos y ayuda adecuados para la salud mental, atestiguaron 21 colaboradores de bodega y 31 de distribución, aunque 1 persona de bodega y 7 de distribución consideraron lo contrario.

De los 38 operarios del área de distribución, 33 se sienten capaces de resolver problemas inesperados que se presentan en el trabajo y 5 de ellos no. Los 22 trabajadores de bodega también se sienten en la capacidad de solucionar imprevistos en el entorno laboral. Pese a la discrepancia,

todo el sistema de bodega y distribución tiene una sensación de satisfacción al solucionar inconvenientes.

Figura 14. Recursos materiales y seguridad



Para la empresa, la seguridad es primero, aseguran los 22 empleados de bodega y 37 colaboradores de distribución, mientras que 1 operario de esta segunda área considera lo contrario.

Nota: Autor, 2024

Todos los operarios de distribución y 20 empleados de bodega, excepto 2, consideraron que la compañía proporciona todo lo necesario para trabajar seguros. En hilaridad, los 22 empleados

de bodega y 36 de distribución, dicen que cuando expresan situaciones de inseguridad en la organización, estas son tenidas en cuenta para mejorarlas.

Por otro lado, 34 operarios de distribución y 21 colaboradores de bodega, afirmaron que las normas de seguridad se respetan cuidadosamente, incluso si eso implica un retraso en el trabajo; sin embargo, 4 personas de distribución y 1 de bodega, creen lo contrario. Sumado a ello, el personal de bodega y 35 empleados de distribución, excluyendo 3, manifestaron que sus superiores se preocupan porque su entorno se encuentre seguro para ejercer sus labores.

Determinación de la relación entre los factores vinculados al clima organizacional y el outsourcing

Para determinar la relación entre las variables estudiadas (clima organizacional y outsourcing) a través de los factores anteriormente identificados, se recurrió al coeficiente de correlación de Pearson, puesto que permite medir el grado de asociación entre dos variables. Este coeficiente oscila en un rango de -1 a +1, donde el signo indica la relación positiva o negativa. Si el coeficiente es >0 , hay una relación positiva y si es <0 , la relación es negativa.

La relación positiva significa que una variable afecta sobre otra, es decir, el comportamiento de una variable incide en la conducta de la otra y viceversa. La relación negativa indica que no existe asociación entre los factores analizados, por lo que la tendencia de una variable no interfiere en la respuesta de la otra. La siguiente tabla soporta el análisis anteriormente descrito para la tendencia de las variables entre sí.

Tabla 4. Relación estadística entre las variables de estudio

	Comunicación	Claridad organizacional y gestión del desempeño	Compromiso organizacional y satisfacción laboral	Motivación	Trabajo en equipo	Oportunidades de desarrollo	Diversidad e inclusión	Liderazgo	Bienestar y resolución de conflictos	Recursos materiales y seguridad
Comunicación	1									
Claridad organizacional y gestión del desempeño	-0,383928571	1								
Compromiso organizacional y satisfacción laboral	-0,126046043	0,962533422	1							
Motivación	0,235864088	0,235864088	0,269069118	1						
Trabajo en equipo	0,747017881	-0,747017881	-0,575223742	0	1					
Oportunidades de desarrollo	0,069904099	-0,590301278	-0,618025473	0,1823843	0,649844056	1				
Diversidad e inclusión	-0,490990253	-0,036369648	-0,210042013	-0,0800641	-0,608580619	-0,379663198	1			
Liderazgo	-0,467707173	0,200445931	0,085749293	0,19611614	0	0,639362013	-0,408248	1		
Bienestar y resolución de conflictos	0,589194677	-0,803862505	-0,715127518	0,04021867	0,53499061	0,150983975	0,2883752	-0,649406631	1	
Recursos materiales y seguridad	0,866921447	-0,610785565	-0,429863477	0,31807321	0,659380473	0,137118234	-0,060193	-0,589767825	0,8869454	1

Nota: Autor, 2024

Las oportunidades de desarrollo como subvariable del *outsourcing*, tuvo relación positiva con la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, es decir, la oferta o carencia de oportunidades dentro de cada empresa contratista afecta la comunicación interna, la motivación de los empleados y también el trabajo en equipo. Por el contrario, la subvariable oportunidades de desarrollo tuvo asociación negativa con la claridad organizacional y la gestión del desempeño y el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

La diversidad e inclusión presentó relación negativa con todas las subvariables del clima organizacional, por lo que la integración de los colaboradores del sistema de bodega y distribución no afecta la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo, la claridad organizacional y gestión del desempeño y tampoco el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Referente al liderazgo, este presentó relación negativa con la comunicación. Pero se relacionó de forma positiva con la motivación, la claridad organizacional y gestión del desempeño y el compromiso organizacional y satisfacción laboral.

La subvariable bienestar y resolución de conflictos, se relacionó positivamente con la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo. No obstante, su asociación con la claridad organizacional y gestión del desempeño, así como con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, fue negativa.

En cuanto a los recursos materiales y seguridad, presentó relación positiva con la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo. Sin embargo, los recursos materiales y seguridad se relacionaron negativamente con la claridad organizacional y gestión del desempeño, al igual que con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Discusión

Este apartado detallará los resultados de la investigación en el mismo orden que han sido planteados los objetivos específicos.

Identificación de los factores vinculados al clima organizacional

De acuerdo con las preguntas realizadas y orientadas a la autonomía individual de cada empleado y hacia la perspectiva colectiva, se identificó cinco principales factores que inciden sobre el clima organizacional: 1) comunicación, 2) claridad organizacional y gestión del desempeño, 3) compromiso organizacional y satisfacción laboral, 4) motivación y 5) trabajo en equipo.

Para el 96,36% de los colaboradores del área de bodega y el 86,84% del personal de distribución, la comunicación es un factor que les permite expresar sus ideas y establecer buenas relaciones con sus compañeros, pues conforme a lo afirmado por Obeng, et ál., (2021), la comunicación es un puente importante entre el clima organizacional y otros aspectos empresariales importantes como el desempeño laboral. No obstante, se evidencia la diferencia porcentual en cada unidad organizacional analizada, por lo que es válido afirmar que en bodega existe una mejor comunicación que en el sector de distribución.

La claridad organizacional y gestión del desempeño son aspectos que prevalecen más en la zona de bodega que en la unidad de distribución, puesto que el 98,18% del personal bodega y el 95,26% de distribución, comprenden los objetivos empresariales, consideran que su trabajo es importante y reciben retroalimentación sobre su rendimiento laboral. La claridad organizacional indica el nivel de empatía de los colaboradores para con su empresa.

En este caso, la compañía que administra la bodega constituye empleados que empatizan con sus metas organizacionales, al igual que los operadores de la contratista distribución, pero en

un 2,92% por debajo. Para contrarrestar la situación, es oportuno que se realice gestión del desempeño con mayor periodicidad y brindar retroalimentación a los colaboradores que tal vez se encuentren desenfocados de sus funciones.

A saber, el 100% de los colaboradores de la contratista de bodega están comprometidos y se encuentran satisfechos laboralmente, así como el 95,26% de los empleados de distribución. Dado los porcentajes, es recurrente que la empresa contratista de distribución brinde atención a los espacios para promocionar la empatía hacia los objetivos empresariales para que se garantice un mayor desempeño laboral con su contratante. Al mismo tiempo, se estimula la motivación de los empleados, que, aunque no sea deprimente, es de cuidado.

El 99,09% de los empleados de bodega y el 91,05% de los operarios de distribución, están motivados dentro de la organización, ya que frecuentemente se da reconocimiento y esto tiene impacto directo en el logro de sus objetivos.

El 100% de los empleados de bodega y el 94,74% de los operadores de distribución, consideran que el trabajo en equipo se vive dentro de su organización, debido a que se vive un ambiente de apoyo mutuo, sacan tiempo para ayudar a otros, aprenden de sus errores, están comprometidos en hacer un trabajo de calidad y con eficiencia y para ellos es importante tener en cuenta al cliente para la toma de decisiones.

Descripción del efecto del outsourcing sobre el entorno laboral

Las oportunidades de desarrollo brindadas por cada empresa contratista se ven mayormente reflejadas en el 98,18% de los trabajadores de bodega en comparación con los 93,16% de distribución. Esta variable incide en la satisfacción de los empleados. Se ha demostrado que los colaboradores que reciben oportunidades de desarrollo por parte de su empresa tienen un 50% más

de probabilidad de sentirse satisfechos en su empleo (Seno, et ál., 2023). Esto significa que cuanto mayor sean las oportunidades de desarrollo, más aumentará la satisfacción laboral de los empleados de la empresa de cervecería. Al mismo tiempo, es válido afirmar que los colaboradores de bodega están más satisfechos con su empleo que los operarios de distribución.

En razón a lo anterior, todos los colaboradores de bodega y el 95,26% de los operarios de distribución, están comprometidos y se sienten satisfechos laboralmente, por eso se sienten orgullosos de trabajar con la compañía y están satisfechos con su lugar de trabajo dentro de ella. Aunque son cifras alentadoras para esta subvariable de clima organizacional, lo cierto es que hay un 4,74% de personas pertenecientes al sistema de distribución, que no están comprometidas con el propósito de la empresa. Aunque hayan sido contratadas para funciones específicas, este tipo de condiciones interfiere negativamente en los objetivos empresariales.

Por otro lado, la diversidad e inclusión es uno de los atributos organizacionales que caracteriza a una empresa. En el caso de la contratista de bodega, todos sus empleados consideran que la empresa hace que, independientemente de quién sea o sus aspectos sociodemográficos, se sientan incluidos y apoyados. En contraste, para el 5,79% de los operadores de la empresa contratista de distribución, creen que no se promueve espacios de diversidad e inclusión. Por ello, la contratista de distribución debería fomentar las prácticas de diversidad e inclusión en el trabajo, ya que de esa manera contribuye significativamente en su entorno laboral (Chaudhry, et ál., 2021), porque los trabajadores se sentirán parte de la organización y empatizarán con las metas empresariales.

El liderazgo, sin duda, es una variable importante que representa la práctica *outsourcing* dentro de la empresa cervecera, dado que, en promedio, el 97,27% de los empleados de bodega y el 91,05% manifestaron puntualmente la presencia de buen líder dentro de su área de trabajo. Aun

así, con la pregunta puntual “¿recomendaría a mi superior inmediato a otras personas?”, el 4,55% de trabajadores de bodega y el 18,42% de los operarios de distribución, afirmaron que no sugerirían a su jefe inmediato a ninguna otra persona. Las cifras vislumbran la diferente gestión del recurso humano que realiza cada empresa contratista, lo que significa posibilidad de malentendidos en el entorno laboral de la empresa cervecera.

Referente al bienestar brindado por las contratistas, el 96,95% de los empleados de bodega consideran que las estrategias y beneficios brindados por su empresa, se ajustan a sus necesidades. Asimismo, el 89,47% de los colaboradores de la empresa contratista de distribución, consideran que su entorno laboral fomenta la seguridad y el bienestar, mientras que el 10,53% restante no considera que la empresa brinde bienestar. A pesar de ello, los colaboradores de bodega y el 93,42% de distribución, se sienten en la capacidad de resolver problemas inesperados en el trabajo. No obstante, vale la pena mencionar que la contratista de distribución tendría que promover más la salud física, mental y emocional de sus empleados para lograr que estén más saludables y felices.

En términos de recursos materiales y seguridad brindados, la empresa contratista de bodega ofrece todo lo necesario para trabajar seguros, creen el 97,27% de sus empleados, al igual que el 94,74% de los operarios de la contratista de distribución.

Aunque la brecha de respuestas negativas es reducida, la variable de recursos materiales y seguridad debe ejecutarse en su totalidad, debido a que las contratistas tienen la responsabilidad de proporcionar condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad de la empresa contratante, es decir, la empresa privada de cervecería.

En términos generales, el directivo de recursos humanos de la empresa contratista de bodega parece gestionar mejor el talento humano, mientras que el encargado de recursos humanos

de la empresa contratista del área de distribución tiene aspectos por mejorar en la gestión de recursos humanos. Aun así, la mayoría de los colaboradores en ambas compañías dedicadas a actividades distintas, gozan de un entorno laboral ameno.

Solo con las respuestas del cuestionario es evidente cómo la estrategia empresarial *outsourcing* influye significativamente sobre el entorno laboral. Si bien es cierto, entre los efectos negativos inherentes que tiene el *outsourcing* sobre el entorno laboral es el no tener garantía de compromisos del personal, nivel de habilidades y conocimientos, características de los empleados que se vio reflejada en preguntas como “¿me siento capaz de resolver problemas que se presenten en el trabajo inesperadamente?”, donde el 13,16% de los operarios de distribución no se sienten en la capacidad, mientras que todos los empleados de bodega sí. Esto vislumbra el nivel de habilidades que posee el personal de una contratista frente a otra en el marco de resolución de conflictos.

De la misma manera, las dos empresas contratistas discrepan en la satisfacción de sus colaboradores en cuanto a los recursos materiales suministrados, puesto que para el 9,1% de los trabajadores de bodega, su empresa no proporciona todo lo necesarios para trabajar seguros, mientras que ningún empleado de distribución comparte esa idea en cuanto a su empresa.

Determinación de la relación entre los factores vinculados al clima organizacional y el outsourcing

Determinar la relación entre los factores vinculados al clima organizacional y el *outsourcing* implicó analizar cómo la externalización de servicios influye en el ambiente laboral y cómo, a su vez, el clima organizacional puede afectar la eficacia y percepción del *outsourcing*.

La comunicación tiene relación positiva con las oportunidades de desarrollo, el bienestar y los recursos materiales, pero se asocia de forma negativa con el liderazgo y la diversidad e inclusión, lo cual

significa que en cuanto más comunicación haya, incrementarán las oportunidades de desarrollo, el bienestar y los recursos materiales y seguridad.

La externalización puede afectar la comunicación interna si no se gestionan adecuadamente los canales de información entre el personal interno y los proveedores externos. La falta de comunicación clara puede llevar a malentendidos y problemas en la coordinación de tareas. Una comunicación efectiva sobre los cambios relacionados con el *outsourcing* puede mejorar la percepción del personal y reducir la ansiedad relacionada con la inseguridad laboral.

La claridad organizacional y gestión del desempeño se asocia negativamente con todas las variables de *outsourcing*, excepto el liderazgo, pues con este presentó una relación positiva, es decir, la claridad organizacional y la gestión del desempeño no es un determinante para que existan oportunidades de desarrollo brindadas por la empresa, tampoco es una limitante para que los empleados sean incluidos dentro de todas las actividades organizadas por la empresa y mucho menos es una condición para que la compañía proporcione servicios de bienestar y recursos materiales para trabajar seguros.

El *outsourcing* puede generar preocupaciones sobre la seguridad y estabilidad laboral, afectando negativamente el clima organizacional si no se maneja con cuidado. Garantizar la seguridad laboral y proporcionar claridad sobre cómo se gestionarán los roles y las responsabilidades puede ayudar a mantener un ambiente laboral estable.

Lo que sí condiciona la claridad organizacional y gestión del desempeño es el liderazgo, no solo se vio reflejado en las respuestas, sino también en el coeficiente de correlación. Más claramente, se necesita de un estilo de liderazgo propio y de carácter que oriente a sus empleados a la claridad organizacional para que se sientan identificados con los objetivos corporativos. A diferencia de Obeng, et ál., (2021), esta investigación determinó que existe relación negativa entre claridad de roles y comunicación, porque, aunque sean un puente para el clima organizacional, no están relacionadas positivamente entre sí.

Por otra parte, al igual que la investigación de Manuaba, et ál., 2020, este estudio determinó que el liderazgo tiene una relación positiva significativa con la satisfacción laboral, la motivación y el trabajo en

equipo. Conforme las respuestas de esta variable, el liderazgo representa la dirección de manera asertiva a los logros de la empresa.

La asociación positiva de trabajo en equipo y oportunidades de desarrollo, bienestar y recursos materiales resultado de esta investigación, va de la mano con el estudio de Daza-Corredor, et ál., (2021), ya que ellos también encontraron en las posibilidades de superación y buen trato, una relación positiva significativa que se ve reflejada en el clima organizacional.

La integración de equipos externos puede influir en la cohesión del equipo interno. Puede haber tensiones si los empleados sienten que sus roles están siendo desplazados por proveedores externos. Un equipo cohesionado es más resiliente frente a los cambios. Fomentar la colaboración entre el personal interno y los proveedores externos puede mejorar el clima organizacional.

Conclusiones

La empresa privada de cervecería realiza sus operaciones de bodega y distribución mediante *outsourcing*, es decir, contrata dos empresas especializadas en este tipo de actividades para optimizar recursos y enfocarse en la mejora continua de sus productos. En otras palabras, el área de bodega es administrada por una compañía y el sistema de distribución es operado por otra. Por consiguiente, las condiciones laborales tanto físicas como intangibles, no son las mismas, y los colaboradores lo manifestaron.

Se logró identificar la comunicación, la claridad organizacional y gestión del desempeño, el compromiso organizacional y satisfacción laboral, la motivación y el trabajo en equipo, como factores vinculados al clima organizacional de la empresa privada de cervecería. Referente a las variables que representan la subcontratación, las oportunidades de desarrollo, el liderazgo, la diversidad e inclusión, el bienestar y los recursos materiales y seguridad, fueron las identificadas en este estudio.

El *outsourcing* puede ofrecer ventajas significativas en términos de eficiencia y costos, pero también presenta desafíos que pueden afectar tanto a la estructura laboral como a la cultura organizacional. La clave está en gestionar el proceso cuidadosamente para maximizar los beneficios mientras se mitigan

los posibles impactos negativos como la inseguridad laboral, desafíos en la calidad, desmotivación, cambio cultural, dependencia del proveedor, confidencialidad y control y coordinación.

La relación entre el *outsourcing* y el clima organizacional es compleja y bidireccional. La externalización puede afectar diversos aspectos del ambiente laboral, y un clima organizacional positivo puede influir en la manera en que se percibe y se maneja el *outsourcing*. La clave es gestionar cuidadosamente el proceso de externalización y mantener una comunicación abierta para minimizar impactos negativos y maximizar beneficios.

Referencias

- Abdalla-Hamza, P., Jabbar-Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood-Aziz, H., Ali-Ahmed, S., Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>
- Acosta-Prado, J. C. (2020). Relationship between Organizational Climate and Innovation Capability in New Technology-Based Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc6020028>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Ali, S., Li, H., Khan, S. U., Abrar, M. F., & Zhao, Y. (2020). Practitioner's view of barriers to software outsourcing partnership formation: An empirical exploration. *Journal of Software: Evolution and Process*, 1-33. <https://doi.org/10.1002/smr.2233>
- Altheide, D. L. (2020). *Ecology of Communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429334122>
- Andersson, M., Moen, O., & Olaf-Brett, P. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance.

- Journal of Engineering and Technology Management*, 55.
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>
- Antequera, R., Ramírez, R.; Santamaria, M.; & Cano, D. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en lasPYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 270-285.
<https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
- Arifin, S., Darmawan, D., Budi, C.; & Rahman, A. (2022). Human Resources based on Total Quality Management. *Journal of Social Science Studies*, 2(1).
<https://doi.org/10.56348/jos3.v2i1.22>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Aziz, H.; Othman, B.; Gardi, B.; Ahmed, S.; Sabir, B.; Ismael, N. ; y Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66.
<https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Badi, I., & Pamucar, D. (2022). Supplier selection for steelmaking company by using combined Grey-MARCOS methods. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 3(2). <https://doi.org/10.31181/dmame2003037b>
- Bagis, F., Kusumo, U., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction As a Mediation Variables on the Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(2), 424-434. <https://doi.org/https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Barra, M.; Quispe., P., Mucha, F., Barzola, L., Munive, V. (2023). Outsourcing como Modelo Productivo y Fidelización de Clientes de una Empresa Financiera. *Visión de Futuro*, 27(2), 130-152. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.004.es>

- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BioMed Central Ltd*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bernetti, I., Alampi-Sottini, V., Cipollaro, M., & Menghini, S. (2020). A survey on the performance of the Italian brewing companies. *Italian Review of Agricultural Economics*, 75(1), 37–50. <https://doi.org/10.13128/rea-11741>
- Bikitsha, L., & Amoah, C. (2022). Assessment of challenges and risk factors influencing the operation of emerging contractors in the Gauteng Province, South Africa. *International Journal of Construction Management*, 22(11), 2027-2036. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1763050>
- Bilal, A., & Lhuillier, H. (2021). Outsourcing, Inequality and Aggregate Output. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w29348>
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>
- Burke, W. (2022). Organization Development. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.734>
- Cárdenas, C. (2020). *Clima Organizacional en las Empresas Colombianas como Factor Motivacional según Casos de Estudio Aplicados en Pymes*. Fundación Universidad de América: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8354/1/228564-2020-III-GE.pdf>
- Carvalho, B., Negreiros, A., & Simprini, R. (2024). Sociodemographic Profile, Life Habits, Health, Sleep Quality and Work Capacity of Road Drivers: A Cross-Cross Study. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.bjpt.2024.100652>
- Charles, M., & Ochieng, S. (2023). Strategic Outsourcing and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 1(1), 20-43. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.5>

- Chaudhry, I.; Ymbong, R., Nawaz, M., & Wright, L. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Contreras, F., Aldeanueva, I., Espinosa, J.; & Abid, G. (2021). Potential and Realized Absorptive Capacity in Colombian Firms: The Mediating Role of the Organizational Climate for Innovation. *SAGE Journals*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211052549>
- Contreras, O. (2021). Reputación, satisfacción y vínculo afectivo en el marco de la tercerización laboral en Colombia. *Revista CEA*, 7(15). <https://doi.org/10.22430/24223182.1935>
- Corte Constitucional de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Dagogo, S. W. (2023). The moral superiority of temporal (vs. social) comparisons. *Journal of Consumer Psychology*, 1-10. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1399>
- Damanpour, F. M., & Walker, R. M. (2020). Outsourcing and insourcing of organizational activities: the role of outsourcing process mechanisms. *Public Management Review*, 22(6), 767-790. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1601243>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Daza-Corredor, A., Beltrán-García, L. d., & Silva-Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Diego-Morillo, A. (2022). *Diseño y organización del almacén*. Ediciones Paraninfo, SA.

- Dine, J., & Koutsias, M. (2020). *Company Law*. Bloomsbury Publishing.
- Donado, A. (2021). Why do they JUST DO IT? A Theory of Outsourcing and Working Conditions. *Open Economies Review*, 32, 559–586. <https://doi.org/10.1007/s11079-020-09609-z>
- Dong, M. (2023). False Moral Superiority and Heroism. *Encyclopedia of Heroism Studies*, 1-3. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17125-3_243-1
- Doorley, J. D., Goodman, F. R., Kelso, K. C., & Kashdan, T. B. (2020). Psychological flexibility: What we know, what we do not know, and what we think we know. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(12), 1-11. <https://doi.org/10.1111/spc3.12566>
- Doran, J., Ryan, G., Bourke, J., & Crowley, F. (2020). In-House or Outsourcing Skills: How Best to Manage for Innovation? *International Journal of Innovation Management*, 24(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500103>
- Egiyi, M. A. (2020). Outsourcing Accounting Functions: Risks and Benefits. *International Journal of Academic Management Science Research*, 4(10), 3-7. <https://doi.org/http://eprints.gouni.edu.ng/id/eprint/3594>
- Engels, F. (2023). Condition of the Working Class in England. En *British Politics and the Environment in the Long Nineteenth Century*. Routledge.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Estigoy, E., & Sulasula, J. (2020). Factors Affecting Employee Commitment in the Workplace: An Analysis. *Journal of Education and Practice*, 11(27). <https://doi.org/10.7176/JEP/11-27-19>
- Etikariena, A., & Kalimashada, S. B. (2021). The influence of organizational climate on innovative work behaviour. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 22-34. <https://doi.org/https://scholar.archive.org/work/eqc4s55qfrbprmkq3fl6qmd2xy/access/wa>
<yback/https://ejournal.undip.ac.id/index.php/psikologi/article/download/20569/pdf>

- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Firdaus, F., Zulfadilla, Z., & Caniago, F. (2021). Research Methodology : Types in the New Perspective. *Manazhim*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.903>
- Flinchbaugh, C., Zare, M., Chadwick, C., Li, P., & Essman, S. (2020). The influence of independent contractors on organizational effectiveness: A review. *Human Resource Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.01.002>
- Francioni, B., Curina, I., Hegner, S. M., Cioppi, M., & Pencarelli, T. (2022). Managing brand equity in the brewing sector. *British Food Journal*, 124(13), 501-519. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2021-1160>
- Freeman, E., & Velamuri, R. (2023). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. En E. Freeman, *Stakeholder Theory and Business Ethics* (Vol. 53, págs. 251–264). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6_12
- Gaio, C., Gonçalves, T., & Venâncio, A. (2022). Cash holdings in start-ups: The role of founder sociodemographic characteristics. *Journal of Business Research*, 139, 520-528. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.046>
- Galvis-Rojas, Y. P. (2023). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores de empresas del sector confecciones en Bucaramanga y su área metropolitana*. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/53494/2024GalvisYurleyPaola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gambal, M. J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022). Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>

- Gangwani, D., Zhu, X., & Furht, B. (2023). Exploring investor-business-market interplay for business success prediction. *Journal of Big Data*, 10(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s40537-023-00723-6>
- Garas, L., Aziz, S., Wuensch, K., & Waterwall, B. (2023). Motivational drivers of heavy work investment: intercultural comparison between USA and Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(5), 379-395. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2022-0169>
- Guldmann, E., & Huulgaard, R. D. (2020). Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study. *Journal of Cleaner Production*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118160>
- Herlam, P., Siswoyo, H., & Sri-Handari, W. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345-355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Holbeche, L. (2022). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003219996>
- Iglesias-Armenteros, A. L., Torres-Esperón, Maricela, J., & Mora-Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197. <https://doi.org/https://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2020/msu206o.pdf>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of

- Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Khan, S., Rashedd, R., Rashid, A., Abbas, Q., & Mahboob, F. (2022). The Effect of Demographic Characteristics on Job Performance: An Empirical Study from Pakistan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 0283–0294.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0283>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kshaf, D. A., Mohamed, M. A., & El-Dash, K. M. (2022). The major problems between main contractors and subcontractors in construction projects in Egypt. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6). <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101813>
- Lahiri, S., Karna, A., Chittaranjan-Kalubandi, S., & Edacherian, S. (2022). Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 139, 1303-1316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.061>
- Lal, B., & Goyal, A. (2022). Emerging Role of Recruitment Process Outsourcing in MNCs. *Res Militaris*, 12(5), 1810–1819.
<https://doi.org/https://resmilitaris.net/index.php/resmilitaris/article/view/4191>
- Lan, Y.-L., Huang, W.-T., Kao, C.-L., & Wang, H.-J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists . *Journal of Occupational Health*, 62(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Lannes, H. (2021). Effect of Organizational Communication on Organizational Climate and Organizational Effectiveness. *Undergraduate Journal of Psychology*, 32(1), 31-39.
<https://doi.org/https://journals.charlotte.edu/ujop/article/view/926/1106>
- Laurim, V., Arpaci, S., Prommegger, B., & Krcmar, H. (2021). Computer, Whom Should I Hire? – Acceptance Criteria for Artificial Intelligence in the Recruitment Process. *Proceedings*

- of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5495-5504.
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/10125/71288>
- Lekashvili, E., & Gogoladze, N. (2022). Problems of Human Resource Selection and Career Policy in Georgian Higher Education Institutions . *Economic Alternatives*(4), 661-677.
<https://doi.org/10.37075/EA.2022.4.06>
- Li, L., Lassiter, T., Oh, J., & Lee, M.-K. (2021). Algorithmic Hiring in Practice: Recruiter and HR Professional's Perspectives on AI Use in Hiring. *In Proceedings of the 2021 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*, 166-176. <https://doi.org/10.1145/3461702.3462531>
- Lim, C. H., & Teoh, K. B. (2021). Factors influencing the SME business success in Malaysia. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(1), 41–54.
<https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i1.380>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Luu, H. C. (2023). Social-psychology mechanism of trust that drives sustainable outsourcing relationships among manufacturing companies in Vietnam. *FPTU Hà Nội*.
<https://doi.org/http://ds.libol.fpt.edu.vn/handle/123456789/3988>
- Mahapatro, B. B. (2021). *Human Resource Management*. New Age Internacional (P) ltd.
<https://doi.org/http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4277/1/Human%20Resource%20Management.pdf>
- Mandal, A., & Shrivastava, R. (2023). The Hiring Process and Its Significance. *Iconic Research and Engineering Journals*, 7(1), 256-260.
<https://doi.org/https://www.irejournals.com/formatedpaper/1704871.pdf>
- Mañas-Rodríguez, M. A., Enciso-Forero, E., Salvador-Ferrer, C. M., Trigueros, R., & Aguilar-Parra, J. M. (2020). Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between

- Transformational Leadership, Climate and Commitment. *Sustainability*, 12(16).
<https://doi.org/10.3390/su12166659>
- Meschke, S. (2021). Intercultural Comparison of Employee Loyalty. *Employee Loyalty*, 89-103.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-68425-9_5
- Miller, J. D., Volver, M. D., Lynam, D. R., & Wright, A. G. (2021). Narcissism Today: What We Know and What We Need to Learn. *Current Directions in Psychological Science*, 30(6), 519-525. <https://doi.org/10.1177/09637214211044109>
- Minh-Loan, L. T. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- MinTrabajo. (15 de Abril de 2013). *Decreto 0723 de 2013*. Sistema Único de Información Normativa: <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1153464>
- Miranda-Veloso, C., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036-1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Moktadir, A., Kumar, A., Ali, S. M., Paul, S. K., Sultana, R., & Rezaei, J. (2020). Critical success factors for a circular economy: Implications for business strategy and the environment. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3611-3635. <https://doi.org/10.1002/bse.2600>
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, Sari, D. P., Luran, M. F., . . . Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119-130. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>

- Naciones Unidas. (24 de Mayo de 2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching. *SAGE Journals*, 11(2).
<https://doi.org/10.1177/21582440211008456>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business Horizons*, 64(2), 285-293.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004>
- Palos-Sánchez, P., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1). <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Phillips, A., & Sharman, J. C. (2020). *Outsourcing Empire: How Company-States Made the Modern World*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691206202>
- Posner, E. (2021). The Economic Basis of the Independent Contractor/Employee Distinction. *Tex. L. Rev*, 100.
- Prajapati, H., Kant, R., & Tripathi, S. M. (2020). An integrated framework for prioritizing the outsourcing performance outcomes. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(4), 301-325. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2019-0047>
- Rahman, H. U., Raza, M., Afsar, P., Khan, H. U., & Nazir, S. (2020). Analyzing Factors That Influence Offshore Outsourcing Decision of Application Maintenance. *IEEE Access*, 8, 183913-183926. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3029501>

- Román-Calderón, J. P., Franco-Ruiz, C., & Robledo-Ardila, C. (2023). Innovation Training and Entrepreneurial Climate in Emerging Market Multinational Corporations. *The Journal of Entrepreneurship*, 32(3), 618-637. <https://doi.org/10.1177/09713557231210702>
- Sackett, P. R., Demeke, S., Bazian, I. M., Griebie, A. M., Priest, R., & Kuncel, N. R. (2023). A contemporary look at the relationship between general cognitive ability and job performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001159>
- Safonov, Y. M., Marichereda, V. G., Borshch, V. I., Khrapatyi, M., & Goncharenko, M. (2022). Key Performance Indicators (KPIs) as a Part of the Staff Performance Management at the University: A Case of Medical University. *Journal of Higher Education Theory & Practice*, 22(18), 152. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i18.5707>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Sánchez-Parra, E. P., Baltan-Bejarano, H., Medina-Rojas, I. D., & Moreno-Garzón, M. A. (2023). Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Engativá, Suba, Barrios Unidos, Kennedy, Fontibón y Teusaquillo, de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. En L. E. Ibarra-Morales, & D. Paredes-Zempual, *Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (págs. 641-656). Peter Lang Publishing Inc.
- Sandekian, R., Silverstein, J., & Louie, B. (2020). Interventions in Faculty Recruiting, Screening, and Hiring Processes Enable Greater Engineering Faculty Diversity. *In 2020 ASEE Virtual Annual Conference Content Access*. <https://doi.org/10.18260/1-2--34870>
- Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2021). Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. En *Leveraged Marketing Communications* (págs. 186-207). Routledge.

- Seno, Magito, & Perkasa, D. H. (2023). The Influence Of Career Development, Competence And Work Conflict On Job Satisfaction. *Talent: Journal of Economics and Business*, 1(1), 14-22. <https://doi.org/10.59422/jeb.v1i01.189>
- Skrzek-Lubasińska, M., & Malik, R. (2023). Is critical thinking a future skill for business success: science mapping and literature review. *Central European Management Journal*, 31(1), 48-63. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-09-2021-0110>
- Solarte-Solarte, C. M., Solarte-Solarte, M. L., & Barahona-Vinasco, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 65(1), 1-25. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons.
- Strickland, J. C., & Johnson, M. W. (2021). Rejecting impulsivity as a psychological construct: A theoretical, empirical, and sociocultural argument. *Psychological review*, 182(2), 336-361. <https://doi.org/10.1037/rev0000263>
- Suárez-Duarte, R. J., Campos-Sequeira, L. Y., Villanueva, J. d., & Mendoza-Castro, C. (2020). Estrés laboral y su relación con las condiciones de trabajo. *Revista Electrónica De Conocimientos, Saberes Y Prácticas*, 3(1), 104-119. <https://doi.org/10.5377/recsp.v3i1.9794>
- SUIN. (8 de Abril de 2024). *Normativa Contrato de Prestación de Servicios*. <https://www.suin-juriscal.gov.co/legislacion/contratoprestaciondeservicios.html>
- Taherdoost, H. (2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*, 5(1), 53-63. <https://doi.org/10.30564/jmsr.v5i1.4538>

- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Md., K. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Talaei, N., Varahram, M., Jamaati, H., Salimi, A., Attarchi, M., Dizaji, M. K., . . . Seyedmehdi, S. M. (2022). Stress and burnout in health care workers during COVID-19 pandemic: validation of a questionnaire. *Journal of Public Health*, 30, 531–536.
<https://doi.org/10.1007/s10389-020-01313-z>
- Trenholm, S. (2020). *Thinking Through Communication*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003016366>
- Valor-Segura, I., Navarro-Carrillo, G., Extremera, N., Lozano, L. M., García-Guiu, C., Roldán-Bravo, M. I., & Ruiz-Moreno, A. (2020). Predicting Job Satisfaction in Military Organizations: Unpacking the Relationship Between Emotional Intelligence, Teamwork Communication, and Job Attitudes in Spanish Military Cadets. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00875>
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Villacreces, S., Blanco, C. A., & Caballero, I. (2022). Developments and characteristics of craft beer production processes. *Food Bioscience*, 45.
<https://doi.org/10.1016/j.fbio.2021.101495>
- Waehning, N., Bosworth, G., Cabras, I., Shakina, E., & Sohns, F. (2023). Resilient SMEs and entrepreneurs: evidence from the UK craft brewing sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 665–686. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2021-0496>

- Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Wang, Y., & Kim, S. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Wardono, G., Moeins, A., & Sunaryo, W. (2022). Influence Of Organizational Climate on OCB and Employee Engagement. *Journal of World Science*, 1(8), 560-569. <https://doi.org/10.58344/jws.v1i8.77>
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2023). *Chapter 21 - Creativity and innovation: The role of team and organizational climate*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91840-4.00024-4>
- Yin, Y. (2023). Strategic management of companies' adaptive behavior. *Managerial and Decision Economics*, 44(2), 1029-1039. <https://doi.org/10.1002/mde.3729>
- Yousaf, M., Ahmad, M., Ji, D., Huang, D., & Raza, S. H. (2022). A cross-cultural comparison of ethnocentrism and the intercultural willingness to communicate between two collectivistic cultures. *Scientific Reports*, 12. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-21179-3>
- Zacharias, T., Arsad-Rahawarin, M., & Yusriadi, Y. (2021). Cultural Reconstruction and Organization Environment for Employee Performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 296-315. <https://doi.org/10.29333/ejecs/801>
- Zhang, X., Li, Z., & Wang, Y. (2020). A Review of the Criteria and Methods of Reverse Logistics Supplier Selection. *Processes*, 8(6), 705. <https://doi.org/10.3390/pr8060705>
- Zhou, G., Liu, L., & Luo, S. (2022). Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3371-3387. <https://doi.org/10.1002/bse.3089>