

LA PATOLOGIA ORGANIZACIONAL ACCION A REVERTIR HACIA EL ÉXITO

ORGANIZATIONAL PATHOLOGY ACTION TO REVERSE TOWARDS SUCCESS

Luis Alfredo Jiménez Rodríguez¹
Ramiro Gamboa Suárez²
Carlos Alberto Vera Pírela³

Resumen

El estudio como propósito es presentar el punto de vista de las implicaciones teóricas y prácticas de las patologías administrativas y estas han florecido en la literatura de gestión profesional, pero a pesar del creciente interés social, el conocimiento académico y la investigación empírica sobre el tema siguen siendo escasos. De este modo, el uso eficaz del capital humano y los activos tangibles o intangibles son componentes clave del éxito de una organización en el entorno turbulento del mundo moderno. Así las cosas, requiere la aplicación hábil de los métodos y procedimientos de la ciencia administrativa, por ello nuestro estudio de entrevistas tuvo como objetivo contribuir a las conversaciones académicas y sociales sobre el significado contemporáneo y por supuesto, la aplicación de técnicas en aras de reducir efectivamente la ocurrencia de patologías organizacionales, al considerar las voces y perspectivas de 8 expertos del sector productivo en Colombia. El propósito nos llevó a gestar "homeóstasis organizacional una precuela sinérgica en el control de la entropía patológica", donde se sustenta en referir un modelo conceptual, explicativo con apoyo en impulsores, resultados de propósito y las obvias condiciones del entorno. Las bases fundamentales se circunscriben en la teoría conductual de la administración, la teoría del ajuste persona-organización, la teoría de las características del trabajo y la teoría del liderazgo de contingencia, Pudiendo de esta manera explicar cómo y en qué condiciones toda esta teorización encuentra el punto de unión frente a la gesta organizacional. Se concluye que permitirá contribuir al avance definitivo en el conocimiento y comprensión de las patologías organizacionales y su colateral afectación en la vida del capital humano como participantes activos de la operación en los negocios. Pero también, le infringe un espaldarazo al papel fundamental de la organización en la sociedad y su responsabilidad empresarial.

Recepción: 18 de septiembre de 2023 / Evaluación: 18 de octubre de 2023 / Aprobado: 22 de noviembre de 2023

¹ Dr. Ciencias Gerenciales. Posdoctor en Investigación Emergente- Mag. En Gestión y Desarrollo de Empresas Sociales- Especialista en Control Interno- Administrador de Empresas. Investigador Asociado Minciencias. Integrante del grupo de Investigación TECNOSALUD Universidad Abierta y a Distancia. SION de la Fundación de Estudios Superior Comfanorte. Email: alfredo.jimenez@unad.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8656-9406>.

² Dr. Ciencias Gerenciales- Posdoctor en Investigación Emergente- Mag. M.B.A especialidad en Calidad- Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría-Contador Público Universidad Surcolombiana. Integrante del grupo de Investigación ESINSUR Universidad Surcolombiana de la Facultad de Economía y Administración. Universidad Surcolombiana Neiva-Huila- Colombia. Email: ramiro.gamboa@usco.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4588-288X> [0000-0002-5727-6409](https://orcid.org/0000-0002-5727-6409).

³ Dr. Ciencias Gerenciales. Universidad Popular del Cesar. Email: carlosvera@unicesar.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8425-7940>.

Palabras clave: patología organizacional, talento humano, factores de éxito.

Abstract

Principle: The study as purpose is to present the point of view of the theoretical and practical implications of administrative pathologies and these have flourished in the professional management literature, but despite the growing social interest, academic knowledge and empirical research on the topic are still scarce. Thus, the effective use of human capital and tangible or intangible assets are key components of an organization's success in the turbulent environment of the modern world. **Method:** This being the case, it requires the skillful application of the methods and procedures of administrative science, for this reason our interview study aimed to contribute to academic and social conversations about contemporary meaning and, of course, the application of techniques for the sake of to effectively reduce the occurrence of organizational pathologies, by considering the voices and perspectives of 8 experts from the productive sector in Colombia. **Result:** The purpose led us to develop "organizational homeostasis, a synergistic prequel in the control of pathological entropy", where it is based on referring to a conceptual, explanatory model supported by drivers, results of purpose and the obvious conditions of the environment. The fundamental bases are circumscribed in the behavioral theory of administration, the theory of person-organization fit, the theory of job characteristics and the theory of contingency leadership, thus being able to explain how and under what conditions all this theorizing finds the point of union against the organizational feat. **Conclusions:** It will allow to contribute to the definitive advance in the knowledge and understanding of organizational pathologies and their collateral affectation in the life of human capital as active participants in business operations. But also, it violates an accolade to the fundamental role of the organization in society and its business responsibility.

Keywords: organizational pathology, human talent, success factors.

Introducción

El término “patología” se usa en ciencias y fue introducido a la sociología en el siglo XIX, principalmente por E. Durkheim y otros sociólogos, representando la posición evolutiva. J. Kopka señala que, en la sociología contemporánea, la patología se identifica cuando se cumplen las siguientes condiciones: el comportamiento cuestionado, las actitudes, los hechos sociales son contrarios a los valores y reglas de comportamiento comúnmente aceptados, una multiplicidad de tales comportamientos y su intensidad se consideran como una amenaza al orden social establecido, esta situación provoca una fuerte demanda social para reparar tal situación (Zbysław, 2019)

Al respecto, las patologías entendidas como irregularidades, acompañan inseparablemente a todas las actividades del hombre. Esto también se aplica a la gestión. En realidad, es difícil mirar la gestión como una acción organizada sin hacer referencia a las patologías. De hecho, numerosos autores han abordado la cuestión de la patología analizando otras materias. Sin embargo, la identificación y descripción de patologías rara vez ha sido el objetivo principal de los investigadores. Es por esta razón que el análisis de la literatura no proporciona indicadores significativos relacionados con los aspectos metodológicos de la realización de investigaciones en esta área.

Por lo tanto, si se persigue la homeostasis, se relaciona con la intención estratégica de las organizaciones y su capacidad para cambiar; sin embargo, las corrientes más estrechamente vinculadas a la teoría organizacional interpretan como la adaptación, con énfasis en el resultado. Por ello, las raíces conceptuales de la adaptación emanan de una integración natural de la teoría organizacional y la gestión estratégica, más destacada en el trabajo de Paolella (2016), que colocó las ideas de toma de decisiones estratégicas y eficiencia funcional; en este sentido, las organizaciones como generadoras de acción, persiguen la adaptación desarrollando recursos y capacidades a través de procesos evolutivos y de experiencias acumuladas que promueven el reconocimiento de oportunidades y la acción en el clima organizacional. Por consiguiente, el reconocimiento de oportunidades implica una orientación de aprendizaje basada en equilibrar la “explotación de viejas certezas” con la “exploración de nuevas posibilidades” (March, 1991). Además, el esquema cognitivo dirige la atención gerencial a aspectos particulares del entorno para detectar oportunidades innovadoras.

Con respecto a las fuentes de patologías organizacionales, así como las áreas en las que se originan son diversas. Sin embargo, es posible identificar ciertas regularidades. Por ello, hablar de precuela es narrar hechos que ya acontecieron y que muestra los orígenes de lo que se observó en la historia original. Por tal razón, el objetivo de esta investigación es presentar patologías seleccionadas en la organización y el proceso de gestión, con especial énfasis en las condiciones de recesión económica debido a la pandemia. Este texto se basará en el análisis de la literatura, así como en entrevistas parcialmente estructuradas realizadas entre empresarios, especialistas y gerentes de varios niveles seleccionados deliberadamente.

En particular, las patologías organizacionales servirán para indicar aquellas condiciones o síntomas que presenta la organización y que son detectadas por los diversos diagnósticos. Aun, considerando que los diagnósticos no son creados para darle nombre de enfermedad, sino desde la mirada administrativa, tienen la finalidad de ofrecer tendencias o resultados de las áreas o unidades de negocio.

Medir el desempeño es una parte vital del seguimiento del progreso de una organización, en ese sentido, medir las diferentes patologías administrativas u organizacionales del sector productivo, nos conducirá a evaluar síntomas, esto requiere un enfoque de arriba hacia abajo para establecer criterios patológicos organizacionales y los efectos de estos en lugar de una perspectiva de abajo hacia arriba que a menudo se ven y que ocurre en muchas organizaciones.

Al respecto, enunciar enfermedades administrativas como el síndrome de burnout hace que se pierda la efectividad laboral y la empatía de pertinencia institucional, por ello el síndrome del trabajador quemado, es un riesgo y que influyen en los trastornos psicológicos en la salud de los trabajadores y aumenta de acuerdo con las crecientes necesidades de los empleados en diversas profesiones del sector salud. Según Karasek et al. (1998), la carga de trabajo y las dificultades de comunicación con otros trabajadores parecen representar los factores de riesgo más importantes para desarrollar problemas de salud mental relacionados con el trabajo, es decir el agotamiento y estrés que hacen parte estructural de este síndrome.

Al mismo tiempo, la situación se ha vuelto más compleja. El acoso laboral, como otra patología, es un tema interpersonal, pero se ve afectado por la cultura organizacional y el clima laboral. En un período de crisis económica, como ha sido la pandemia del SARS-COVID19 cuando algunas organizaciones laborales se centran principalmente en el

desempeño financiero, también pueden permitirse el acoso, alegando que es necesario en el contexto. Esta falta de claridad sobre lo que constituye un comportamiento inaceptable en el lugar de trabajo es un entorno fértil para el “acoso institucional”. Incluso si el acoso es un riesgo entre otros sufrimientos en el lugar de trabajo, la naturaleza particular del acoso lo diferencia de otros riesgos psicosociales. En ese sentido, los esfuerzos de prevención del acoso en las organizaciones suelen tratar el comportamiento de acoso como un problema interpersonal. Sin embargo, la evidencia sugiere que las características del trabajo, como la ambigüedad de roles y las limitaciones organizacionales, son los principales factores que contribuyen.

Por otra parte, factor como la alta rotación de empleados, especialmente si son altamente especializados, lo que puede representar altos costos para la organización generan traumatismos en la operación (Nishimura, et al. 2021). Por tanto, uno de los antecedentes de las intenciones de rotación es el estrés ocupacional, ya que puede provocar agotamiento, afectar la satisfacción laboral y la productividad y hacer que los empleados quieran abandonar la organización (Salama et al. 2022). Por ello, la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas señala Hernández, et al. (2021), permiten adaptarse a realidades cambiantes, emergentes y afrontar realidades inciertas en entornos complejos e inestables. Por ejemplo, los hechos insospechados como la pandemia de Covid19 y sus consecuencias en los distintos entornos del ser humano.

De igual manera, los cambios abruptos en la gestión gerencial, debido al grupo de patologías universales que incluye sin duda alguna lo que se conoce como "autonomización negativa". Según Kieżun (2012):

- ✓ Cambiar el objetivo principal por otros subsidiarios u otro objetivo principal,
- ✓ Cambios en la forma de operar y
- ✓ Un cambio de metas, en el que el medio de acción (meta indirecta) se convierte en el objetivo principal.

Por otro lado, Kieżun (2012), las cuestiones de la autonomización por parte de las unidades organizativas (área) y los esfuerzos se concentraron principalmente en la administración.

- Gigantomanía: Aumento permanente del número de empleados, multiplicación de entidades organizativas
- Lujomanía: Gasto excesivo injustificado en la manifestación externa del poder
- Corrupción: Mala conducta oficial o uso indebido de la función pública para beneficio personal
- Arrogancia de poder: Falta de respeto a los clientes por parte de los funcionarios administrativos

Igualmente hay patologías dolorosas, errores y disfunciones en los negocios.

De acuerdo con la investigación, los errores permanentes y a largo plazo en la administración o gestión que son una fuente de patología organizacional incluyen (Pasieczny, 2017):

1. La creación de personas insustituibles por parte de la organización,
2. Reemplazar la comunicación diaria con eventos / campañas ocasionales y la comunicación inepta de los cambios,
3. Dependencia excesiva de los procedimientos,

4. No ver vínculos entre los desembolsos organizativos y los efectos.
5. Falta de voluntad de aprender y adquirir nuevos conocimientos de los empleados.
6. Transferir la responsabilidad de los errores a otros,
7. Rendirse al efecto manada,
8. Ignorar señales menores,
9. Concentración en los síntomas del problema, no en sus causas,
10. Acortar el horizonte temporal de las decisiones,
11. Falta de visión y reactividad, y
12. Búsqueda de novedades y desprecio por soluciones probadas.

Por último, en la arista desde la iatrogenia, también llamada gerentogénia, son las acciones nocivas de los gerentes que desestiman las participaciones de los colaboradores en la toma de decisiones presentando dificultades en los resultados y pudiendo esta mala praxis gerencial, lo que lleva a la organización al fracaso (Vera et, al 2014).

Con base en lo anterior, la organización es tomada como un paciente, debido al modelo de gestión de la gerencia, es el corazón y cerebro de la organización. Asimismo, la estructura orgánica de la organización, partes vitales del cuerpo humano; el talento humano y sus relaciones organizacionales, vasos comunicantes que dan vida a la organización. (Sistema vascular). Además, las estrategias para fijar la filosofía corporativa, (alimentos que contribuyen a darle energía al cuerpo), de ese modo, los valores, principios, normas políticas, como debe comportarse para el buen funcionamiento social, y su estilo de liderazgo. (Pensamiento que orienta el comportamiento humano en el ámbito social).

Desde la anterior perspectiva, nuestras organizaciones inteligentes son un conjunto de sistemas del cual se desprenden un sin número de patologías administrativas que se desarrollan en su vida empresarial; cabe mencionar, las patologías de gestión se consideran "las razones del incumplimiento de objetivos sostenibles" y no permiten que la organización logre sus objetivos a pesar de los esfuerzos de la gestión.

Por consiguiente, las causas patológicas recurrentes en las empresas del sector productivo caso: el sector Salud a evaluar, determina al capital humano en un agotamiento, estrés, síndrome del quemado, Ethos, Phatos, mal uso de las TIC's, acoso laboral, el doble discurso, círculos viciosos en proceso, practica de la hipocresía, lo inmoral, perdida de ética, iatrogenia, una autonomización por parte de las unidades organizativas, talento humano indispensable, mala comunicación asertiva, dependencia excesiva de procedimientos, ausencia de capacitación continua, sistema contractual laboral, transferir la responsabilidad de los errores a otros, rendirse al efecto manada, ignorar señales menores, concentración en los síntomas del problema, no en sus causas, acortar el horizonte temporal de las decisiones y falta de visión y reactividad. De ese modo, la persuasión se emplea a menudo en formas de comunicación habladas y escritas. Al escribir, el uso de la emoción y la lógica tiende a resultar agradable en la persuasión. Con el rápido desarrollo de las tecnologías modernas, las habilidades de persuasión habladas y escritas se erosionan día a día entre los millennials. De acuerdo a lo anterior, trae como efectos nocivos a la productividad, posicionamiento de la marca, good will, crecimiento, y una visión de negocio a largo plazo.

En ese sentido, al comenzar a utilizar el término "organización saludable", esta metáfora se comenzó hablar desde la psicología Positivista, es decir, establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social

de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral (Bretones 2011). Como lo señala Reyes (2017), determinar la enfermedad de una organización, consiste en explicar cuál es su desarrollo y desenvolvimiento, hacia las metas comunes de los miembros y el logro de objetivos internos y externos, presentando cuadros funcionales o disfuncionales en sus relaciones internas y externas, ya sea; de un miembro o en forma colectiva. A su vez, Khandwalla (1981), ha sugerido que una organización enferma es aquella que se desempeña muy por debajo de su potencial de rendimiento, según lo establecido por el desempeño histórico de la organización o por el desempeño de otras organizaciones con las que puede compararse.

De esta manera, todo sector productivo, necesita una gestión y un liderazgo eficaces; esto permitirá desempeñarse sin problemas y realizar una producción significativa, lo que conduce al crecimiento y al desarrollo. Se cree que el mejor liderazgo y gestión hacen contribuciones notables al crecimiento de las organizaciones y producen resultados notables cuando focalizan sus verdaderas patologías administrativas (Siyal y Peng, 2018).

Definición de conceptos

Determinando la importancia del ajuste organizacional percibido por las patologías administrativas mencionadas y que confluyen directamente a los colaboradores y líderes del sector productivo investigado, puede funcionar como un recurso organizacional distal importante, que tiene un potencial motivacional y puede fomentar al compromiso laboral de los empleados; además, en el contexto de las ciencias del comportamiento se ha puesto especialmente de moda en los últimos años como un enfoque innovador y alternativo. Con base en la lente teórica, este estudio examina los mecanismos que pueden explicar el potencial a mejorar estos escenarios donde indican aquellas condiciones o síntomas que presenta la organización y que son detectadas por los diversos diagnósticos. Aun, considerando que los diagnósticos no son creados para darle nombre de enfermedad, sino desde la mirada más administrativa, tienen la finalidad de ofrecer tendencias o resultados de las áreas o unidades de negocio.

La teoría del ajuste persona-organización se basan en la idea de que las personas interactúan cada vez más con su entorno y que el comportamiento de los empleados está influenciado y dirigido tanto por factores ambientales como por rasgos de personalidad (Taris, 2003). Asimismo, señala Kristof-Brown et al. (2005) el Ajuste Persona-Entorno de trabajo (PE) puede definirse ampliamente como la congruencia de las características de un individuo y las su ambiente de trabajo, existiendo así una compatibilidad entre ambos

Comprender y aplicar *las teorías del comportamiento* pueden tener en cuenta una variedad de factores que afectan el proceso de toma de decisiones de las personas (Morris et al. 2012). En ese sentido el término “comportamiento” como “la forma en que un animal o una persona se comporta en respuesta a una situación o estímulo particular” (Oxford Dictionaries, 2018). Es así, que la teoría del comportamiento entre la persona y la organización, se ve a la empresa como una coalición de partes interesadas clave, como gerentes, accionistas, empleados y clientes, entre otros, cada uno con sus propias metas y expectativas; lo que es más importante, estas metas y expectativas se ajustan con el tiempo en respuesta a cambios relevantes en el entorno de la empresa (Cyert y March, 1963). Por tanto, como señala Zefeiti (2015) la complejidad de hoy impone desafíos al ejercicio del liderazgo; las organizaciones de todos los tamaños están formadas por personas con

suficiente autonomía para crear su grandeza y los líderes tienen que hacerla sostenible alineando los intereses de todos los miembros con la visión, misión y valores de tales organizaciones.

Las teorías de contingencia del liderazgo expresan la necesidad de que el líder ajuste el comportamiento en base a una comprensión racional de la situación y asuma un estilo de liderazgo adecuado para la ocasión. Esta forma de concebir el liderazgo expulsa el dogma de que hay mejores y peores estilos de liderazgo, y no existe un enfoque de liderazgo de “talla única”, dependiendo de la situación que varía la forma de comportamiento de los líderes (Bates, 2016).

Al respecto **la teoría de la característica del trabajo** determina cualquier trabajo y luego trabajar para que el trabajo sea más atractivo y, por lo tanto, un trabajo que mantendrá al empleado más feliz y productivo. Consta de cinco componentes:

1. *Variedad de habilidades.* se refiere al grado en que un trabajo exige diferentes actividades en la ejecución de las tareas, donde se utilizan diversas habilidades y talentos de la persona que trabaja.

2. *Identidad de la tarea.* Este es el grado en que el trabajo exige un proceso o producto completo. Esto significa que un determinado trabajo dentro del paquete de tareas tiene un comienzo y un final claros, lo que permite que una persona trabaje en un proceso completo en lugar de en partes pequeñas.

3. *Importancia de la tarea.* Grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial en la vida de otras personas dentro de la organización, pero también en la sociedad en su conjunto.

4. *Autonomía.* Dentro de un trabajo se refiere al grado en que un empleado puede trabajar de forma independiente. La libertad para planificar la jornada laboral y establecer nuevos procedimientos que deben seguirse aumenta el sentido de responsabilidad, lo que a su vez beneficia la motivación.

5. *Comentarios sobre el trabajo.* Para el desempeño de los empleados, es importante que estén informados de la efectividad de sus desempeños recientes. La retroalimentación también puede tener un efecto positivo en su motivación. En ese orden, según Hackman & Oldham (1974) la característica de variedad de habilidades aborda el crecimiento y la necesidad de que los empleados sientan una sensación de desarrollo personal y profesional desde su función, por esta razón, cuando un empleado pierde interés en su función, afecta sus niveles de motivación y, en última instancia, su productividad. La pérdida de interés puede deberse a varias razones: tal vez empiezan a encontrar el trabajo monótono, o tal vez no es lo suficientemente desafiante para ellos. Lo importante es establecer dónde se perdió ese compromiso; ahí es donde entra en juego el modelo de características del trabajo.

Corrupción administrativa

Se refiere a un comportamiento que realiza el individuo con el fin de cumplir con sus beneficios personales y lograr mayor bienestar o mejor posición, fuera del marco oficial de deberes como rol gubernamental (Scott, J., 2003).

Cultura organizacional

La cultura del lugar de trabajo es una mezcla de las características y personalidades de la empresa y sus empleados que crean el tono general de la organización. Es una mezcla de liderazgo, valores, comportamiento, interacciones y beneficios. La cultura del lugar de

trabajo afecta significativamente la satisfacción laboral y la productividad de un empleado. (Stojanovic, et al. 2020)

Carácter distintivo (ETHOS)

Ethos, también conocido como apelación ética, es una apelación al carácter personal del escritor (Demirdogen, 2010). Ethos se refiere a la “persona o carácter proyectado de un hablante / comunicador, incluida su credibilidad y confiabilidad” (Higgins & Walker, 2012, p. 197).

Patetismo (Phatos)

En latín significa emoción, pathos es la forma más rápida de llamar la atención de tu audiencia. Las personas tienden a tener respuestas emocionales antes de que sus cerebros se pongan en marcha y les digan que dejen de hacerlo. Pero ten cuidado. Demasiado patetismo puede hacer que tu audiencia se sienta manipulada emocionalmente o enojada porque también están buscando los hechos para respaldar cualquier afirmación emocional que puedas estar haciendo para que sepan que pueden confiar en ti. Por ello, Pathos es un atractivo emocional e implica “poner a la audiencia en un cierto estado de ánimo” (Demirdogen, 2010, p. 190).

Conceptos retóricos

La base del marco teórico de esta investigación conlleva y se apoya en la conceptualización de la retórica de Aristóteles. En resumen, Aristóteles consideró las apelaciones retóricas al ethos (credibilidad), el pathos (emoción) y el logos (razón) como medios de persuasión. Como Aristóteles no especificó los procedimientos de análisis para la comunicación persuasiva (Higgins & Walker, 2012).

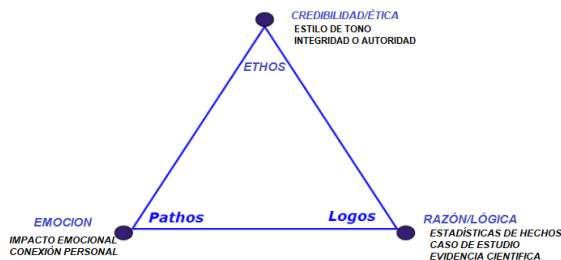


Figura 1. Triángulo Retorico de Aristóteles

Preguntas e hipótesis de investigación

De acuerdo a los anteriores planteamientos, en esta investigación se apunta a dar respuesta a la siguiente pregunta problema: ¿qué estrategias pueden implementarse para la reducción de las patologías organizacionales en el sector productivo?

Metodología de la investigación

Realizó un campo de investigación de mercado, a líderes del sector salud, educación y de manufactura de varias regiones de Colombia. La investigación tuvo como propósito analizar la gestión de la patología organizacional e implicaciones sobre el talento clave y la satisfacción laboral. Del personal se eligieron solo aquellos en posiciones de liderazgo. Se realizó la recolección, organización, categorización, triangulación y comprensión de los hallazgos mediante el análisis de los datos obtenidos en campo. El tamaño de la muestra, se

entrevistaron a ocho (8) informantes clave; gerentes de compañías, decanos de universidad y gerentes de instituciones de salud. El principal instrumento utilizado fue la entrevista.

Resultados

Una vez analizadas las respuestas de los informantes claves, en este caso específico de los gerentes de las organizaciones de índole empresarial, universitaria y de salud se llega a la siguiente discusión a partir de la sistematización a través de la metodología de enfoque cualitativo de la categoría patología organizacional.

En este sentido la empresa, en cualquiera de sus ámbitos, debe estar en la obligación de brindar condiciones y recursos que minimice las patologías dentro de las organizaciones a objeto de estudio, como una forma de garantizar en los empleados su bienestar y salud en el trabajo en función de obtener organizaciones saludables

En función de lo expuesto, es necesario un líder que se comunique y mantenga unas relaciones interpersonales adecuadas en empleados, clientes y proveedores, como una forma de superar de forma óptima las patologías detectadas, fundamental para el éxito tanto en el bienestar personal y de la organización.

Es de vital importancia que la organización promueva por diferentes medios su cultura organizacional a través de su filosofía organizacional, siendo éste un medio preventivo para la aparición de patologías organizaciones y por ende conlleve posiblemente a la corrupción administrativa. Se debe lograr que los elementos de la cultura organizacional sean parte integral del capital intelectual y para ello es necesario un trabajo conjunto con los líderes en este ámbito.

Para finalizar, la participación de los gerentes es considerado como un elemento importante en el bienestar laboral que debe existir en todos los integrantes de la organización y está relacionado en forma directa con la cultura organizacional y los elementos que la componen, ya que son considerados importantes para combatir los efectos provocados por las patologías organizacionales, en lo que corresponde al liderazgo, identidad, valores y comunicación.

Resultados

Se realizó tres (3) entrevistas del sector salud, los cuales son dos (2) gerentes de instituciones prestadoras de salud (IPS) y un (1) gerente de compañía de empresa promotora de salud (EPS), en ese orden, se invitó a dos (2) Gerentes de industrias de la ciudad de Neiva (Huila), como también a tres (3) decanos de universidades del Departamento del Cesar (Colombia) lo cual se desarrolla en un ambiente vía virtual con la buena pro del entrevistado, y realizando un pequeño preámbulo por parte del entrevistado acerca del tópico a tratar el cual está relacionado con las patologías organizacionales, donde se hace la codificación y se diseña los siguientes tablas y graficas:

Tabla 1. Matriz de teorías emergentes – Categoría Patología Organizacional

Área Salud			Área Empresarial		Área Educación Universitaria		
Teoría emergente 1	Teoría emergente 2	Teoría emergente 3	Teoría emergente 4	Teoría emergente 5	Teoría emergente 6	Teoría emergente 7	Teoría emergente 8
	<p><u>Tipos de patología</u> Cambio muy drástico en la actitud Seguir prolongando tiempo de rehabilitación sin razón Burocracia</p>	<p><u>Tipos de patología</u> Síndrome de Burnout. Exceso de confianza.</p>	<p><u>Tipos de patología</u> Fuga de información. Patetismo.</p>	<p><u>Tipos de patología</u> Comportamientos inadecuados, falta de ética, falta de compromiso y todo lo que vaya en contra de la misión y visión empresarial. Abuso de poder, atropellos, falta de conocimiento de los procesos y procedimientos hacia el interior de la organización. <u>Patosis</u>; se le denomina patetismo a la angustia o al padecimiento moral que puede sufrir una persona, que se agite o se estrese a la hora de ejecutar una labor, se previene en la organización con la capacitación de los colaboradores para que tengan la competencia para hacer el trabajo por el que se le contrató. <u>Elementos que causan las patologías</u> Malas influencias de compañeros, hablar fuera de los marcos normales, maltrato de los superiores sobre los colaboradores, insatisfacción, disgusto, malestar hacia el interior de la organización, estrés, presión, palabras inadecuadas, tono de voz inadecuados, falta de compensación emocional.</p>	<p><u>Tipos de patología</u> Burocracia. Existencia de antivalores como la hipocresía y círculos viciosos. Faltas graves y reiterativas sin acción disciplinaria. Poder político. Existencia de amoralidad Existencia de entropía en los procesos. Iatrogenia organizacional en los altos cargos gerenciales. Gerentopatía en los altos niveles gerenciales Falta de capacitación que genera incertidumbre en todos los procesos. <u>Definición de patologías</u> Salud organizacional moderada causada por factores negativos</p>	<p><u>Tipos de patología</u> Presencia de Ethos y phatos, éste último en mayor proporción. Phatos: desde las autoridades de la organización hasta el último personaje que está involucrado en grupos de interés que hacen parte de la organización. Existencia de Iatrogenia. Existencia de amoralidad. Existencia mínima de Gerentopatía en la organización. <u>Definición de patologías</u> Se refiere a lo que son aquellas situaciones que se presentan dentro de las organizaciones, que se pueden un poco no anormales, pero son quizás negativas dentro de la organización <u>Elementos que causan las patologías</u> Personas tóxicas que ejercen una muy mala influencia en medio del estamento, Educación de manera equivocada a veces se recibe en los distintos hogares de la sociedad.</p>	<p><u>Tipos de patología</u> Existencia de Amoralidad Existencia de entropía organizacional Existencia de Iatrogenia organizacional</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 2. Matriz de teorías emergentes – Categoría Patología Organizacional – Subcategoría Cultura Organizacional

Área Salud			Área Empresarial		Área Educación Universitaria		
Teoría emergente 1	Teoría emergente 2	Teoría emergente 3	Teoría emergente 4	Teoría emergente 5	Teoría emergente 6	Teoría emergente 7	Teoría emergente 8
	<p><u>Filosofía organizacional</u> Adaptable a la región. Desconocimiento por parte del personal. <u>Tipos de cultura organizacional</u> Adaptable a la región.</p>		<p><u>Cultura organizacional</u> <u>Definición</u> Conjunto de normas y valores que conllevan a principios para el buen funcionamiento de la empresa</p>		<p><u>Filosofía organizacional</u> Personal medianamente se identifica con la filosofía organizacional.</p>		<p><u>Filosofía organizacional</u> Desconocimiento de la filosofía organizacional, no se promueve, no se comunica, solo por iniciativa propia que investigue en la página web universitaria.</p>

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 3. Matriz de teorías emergentes – Categoría Patología Organizacional – Subcategoría Elementos de la Cultura Organizacional

Área Salud			Área Empresarial		Área Educación Universitaria		
Teoría emergente 1	Teoría emergente 2	Teoría emergente 3	Teoría emergente 4	Teoría emergente 5	Teoría emergente 6	Teoría emergente 7	Teoría emergente 8
<p><u>Valores compartidos</u> Confianza, fidelidad.</p> <p><u>Comunicación</u> Retórica.</p> <p><u>Liderazgo</u> Formación, actualización.</p>	<p><u>Identidad</u> Poca deserción laboral, crecimiento laboral, logotipo.</p> <p><u>Valores compartidos</u> Compromiso, productividad, cumplimiento</p> <p><u>Comunicación</u> Retórica, procesos educativos, retroalimentación.</p> <p><u>Liderazgo</u> Motivación, cambio, seguimiento y evaluación laboral</p>	<p><u>Identidad</u> Encuestas internas de satisfacción del cliente interno y su evaluación – endomarketing, logotipo.</p> <p><u>Valores compartidos</u> Solidaridad, envidia, falta de identidad.</p> <p><u>Comunicación</u> Retórica, motivación.</p>	<p><u>Identidad</u> Sentido de pertenencia, coherencia entre lo que se hace y se ofrece al cliente, logotipo.</p> <p><u>Comunicación</u> Retórica: lo que conlleva a que cada persona cumpla con la mayor eficiencia su rol cumpliendo ciertas normas para llegar a la excelencia; logos mediante capacitaciones; patetismo con clima organizacional adecuado mediante motivación con charlas motivacionales y capacitación.</p> <p><u>Liderazgo</u> Identificar emociones y necesidades del personal ofrecer apoyo emocional, profesional y su integridad personal.</p> <p><u>Valores compartidos</u> Manual de trabajo, normas para cumplir con los roles.</p>	<p><u>Identidad</u> Suma de valores y principios sobre los principios éticos que son fundamentales. Logotipo: se tiene tanto slogan como imagen que hacen parte de valores principales de la organización. Forma de darse a conocer a la sociedad.</p> <p><u>Comunicación</u> Retórica: discurso global transmitido en forma de cascada desde la cúspide hasta los niveles medios y bajos, se juega con la retórica, con una dialéctica como resultado de la identidad organizacional que se tiene. Libreto estandarizado donde realmente se definen con claridad todos y cada uno de los procesos que nosotros ejecutamos en la organización, logotipo: es hacer las cosas con rapidez, calidad y oportunidad.</p> <p><u>Carácter distintivo</u> Es la capacidad de hacer bien las cosas, es poder proyectar una imagen, una cultura organizacional.</p>	<p><u>Identidad</u> Falta de sentido de pertenencia, impuntualidad, inasistencias.</p> <p><u>Valores compartidos</u> Ausentes por la presencia de phatos asociados a la ética como responsabilidad, la honestidad, la lealtad.</p>	<p><u>Identidad</u> Presencia de una cultura organizacional débil que no cumple con una identidad corporativa adecuada.</p> <p><u>Valores compartidos</u> Valores institucionales: ausencia de cumplimiento de los mismos.</p>	<p><u>Identidad</u> Falta de compromiso a nivel docente y estudiantil, Falta de sentido de pertenencia a nivel de los líderes.</p> <p><u>Valores compartidos</u> Existencia de Irresponsabilidad, Corrupción e Impuntualidad, entre otros. Falta de socialización de los valores organizacionales hacia los estudiantes. Falta de promoción de los valores organizacionales hacia la comunidad universitaria.</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 4. Matriz de teorías emergentes – Categoría Patología Organizacional – Subcategoría Corrupción Administrativa

Área Salud			Área Empresarial		Área Educación Universitaria		
Teoría emergente 1	Teoría emergente 2	Teoría emergente 3	Teoría emergente 4	Teoría emergente 5	Teoría emergente 6	Teoría emergente 7	Teoría emergente 8
	<p><u>Causas</u> Maltrato al personal, hacerse de lo ajeno, incapacidades falsas, incumplir normas, incumplimiento laboral, inconformidad y abandono laboral.</p> <p><u>Prevención</u> Modelos de selección de personal más estrictos, Proceso de selección de personal, conocer al personal en su desempeño laboral, clima laboral adecuado.</p> <p><u>Correctivos</u> Seguimiento laboral y motivación de personal: personal enfocado.</p>	<p><u>Causas</u> Corrupción clínico-administrativa.</p> <p><u>Prevención</u> Honestidad, proceso de selección de talento humano, motivación, apoyo, superación.</p>	<p><u>Prevención</u> Normas, seguimiento, sanciones.</p>	<p><u>Prevención</u> Control administrativo estricto.</p>	<p><u>Causas</u> Existe opacidad a nivel administrativo, aseo, vigilancia y contractual, Cobro de porcentaje por contrato, Inclusión de personal por contrato, Despido injustificado de personal administrativo clave por cambio de gestión institucional, Amenazas hacia personal de todos los niveles especialmente los tercerizados y de contrato eventual, Phatos a nivel docente por beneficios económicos en diferentes áreas de formación académica.</p> <p><u>Consecuencias</u> Mala imagen de la institución.</p>	<p><u>Causas</u> Opacidad en los líderes de la institución, Sociedad legitimando y valorando actitudes deshonestas, Selección de personal sin criterios prestablecidos, amiguismo, empatía política, familiaridad no propios del debido proceso selectivo.</p>	<p><u>Causas</u> No se desempeñan correctamente los cargos, evaden las responsabilidades que tienen dentro del desempeño de su labor, no cumplen con sus horarios o en cuanto a aquellas actividades que tienen que ver con relacionar notas y la metodología que se debe manejar, a las socializaciones, Personal administrativo: desvío de fondos, mal manejo de los recursos financieros, asignación de cupos y asignación de puestos laborales; Personal docente: cobro en dinero y especies por asignación de notas; Estudiantes: corrupción en cuanto a sobornos, Burocracia administrativa para la asignación de recursos financieros de investigación y docencia, Mala gestión y desviación de recursos financieros, Cargos docentes por influencia a personas sin formación pedagógica, sin compromiso, sin profesionalismo, cargos docentes por relaciones personales y políticas, también cargos administrativos por relaciones políticas, falta de seguimiento de denuncias y procesos disciplinarios.</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

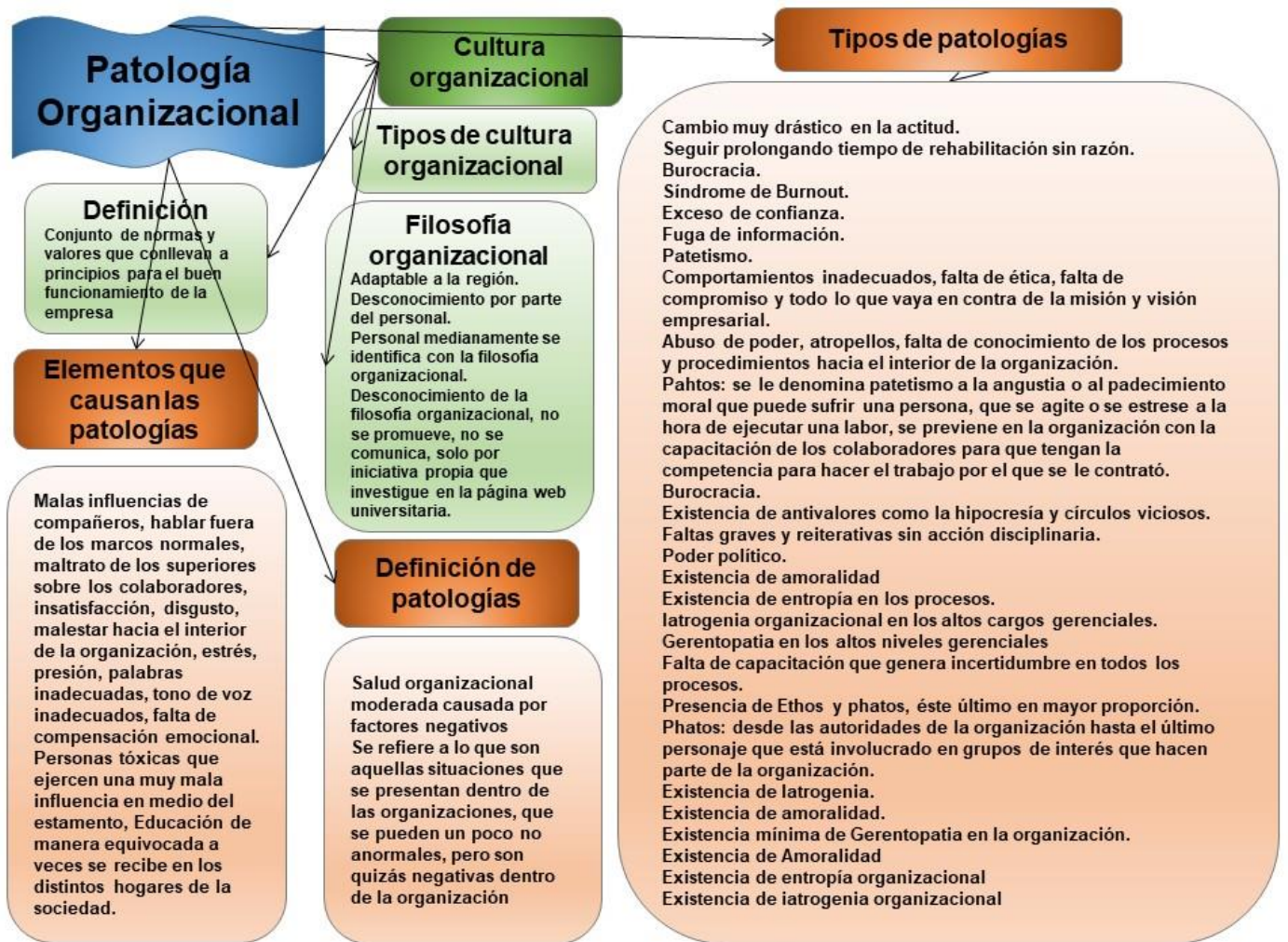


Gráfico 9. Gráfico Integrador Categoría Patología Organizacional. Parte 1/3

Fuente: Elaboración propia (2021)

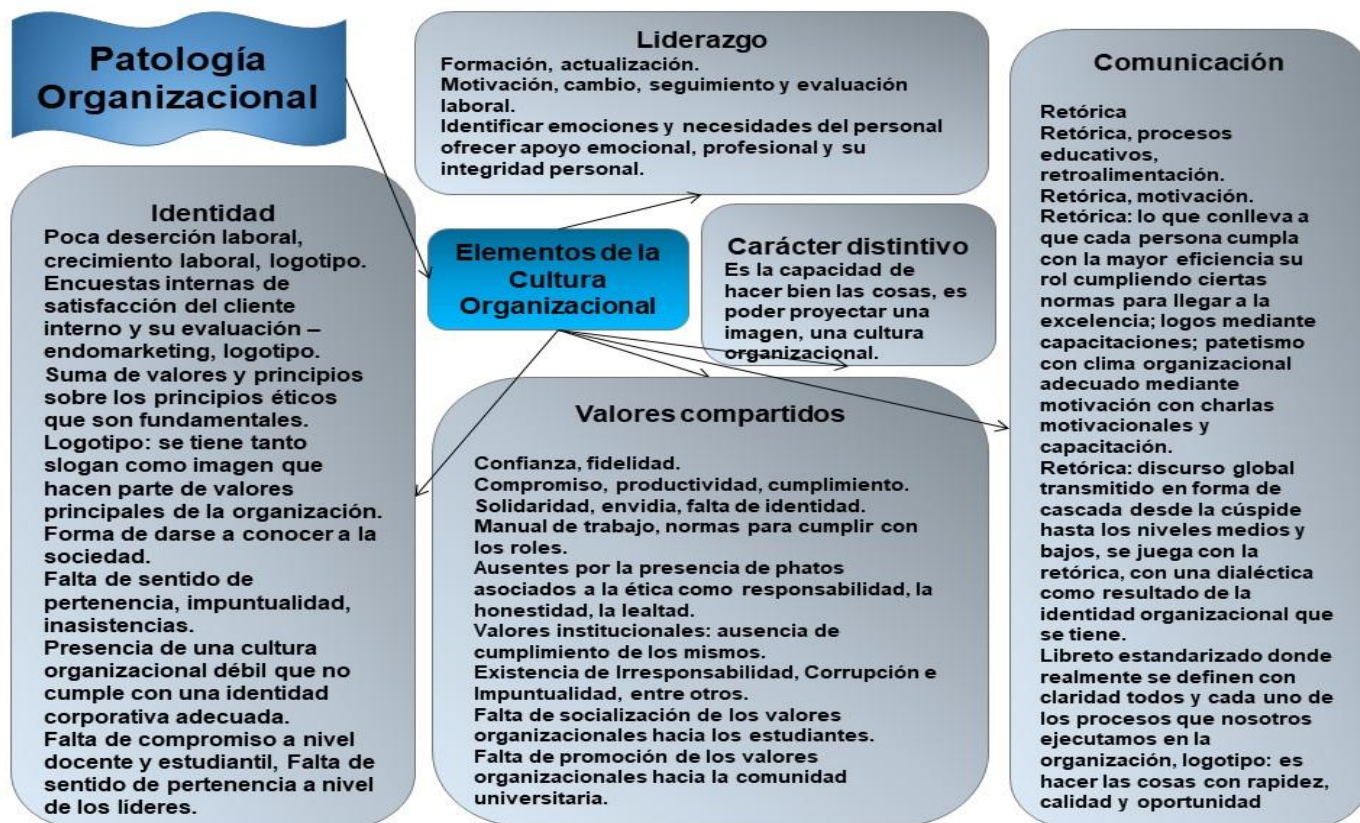


Gráfico 10. Gráfico Integrador Categoría Patología Organizacional. Parte 2/3

Fuente: Elaboración propia (2021)

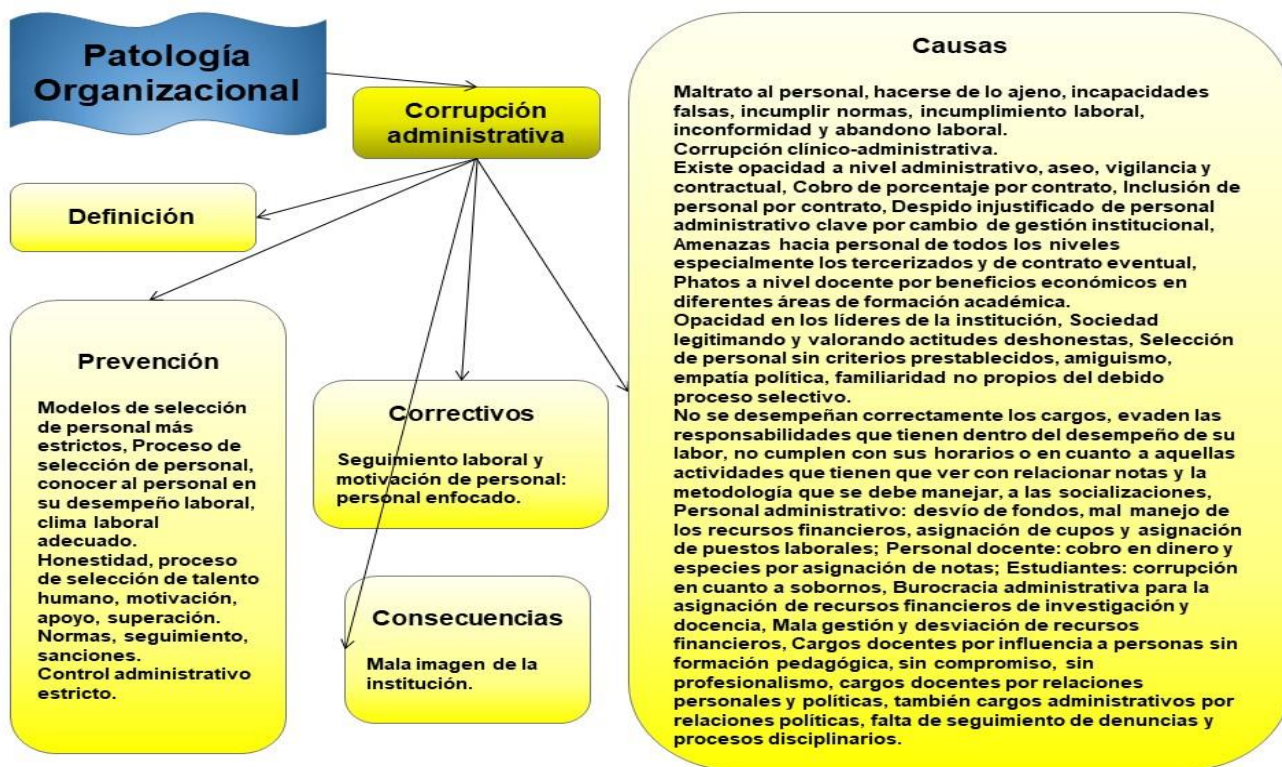


Gráfico 11. Gráfico Integrador Categoría Patología Organizacional. Parte 3/3

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para facilitar el proceso de triangulación que corresponde al análisis de la data se apoyó en la matriz de categorías en conjunto con las matrices de teorías emergentes y el marco teórico desarrollado en la investigación, todo lo anterior se constituyó en base a cada una de las entrevistas realizadas observándose primero las categorías de la investigación, luego las subcategorías, seguidamente las unidades de análisis vinculadas a las teorías de entrada, continuando con las teorías emergentes para finalizar con la perspectiva del investigador frente a toda la información recabada y analizada.

En el caso de la categoría, Patología organizacional, la cual se encuentra presente en las opiniones emitidas por la mayoría de los entrevistados y la misma se encuentra en concordancia con los postulados de Collantes y Marcos (2012), quienes exponen que las situaciones disfuncionales, son una barrera para la necesidad de las personas de satisfacer los placeres y alcanzar sus metas de vida. La gente necesita hacer frente a las demandas resultantes de los estilos neuróticos inducidos de sus líderes y cuando esto no es posible, se tiene como resultado una moral más baja, comportamiento no afectivo, insatisfacción en el trabajo, entre otros.

A juicio de los investigadores y en concordancia con los postulados teóricos las patologías organizacionales están referidas factores relacionados con la propia organización, dinámica de los servicios y agencias de inteligencia, que provocan un mal funcionamiento de estos. Las patologías surgen pues cuando se pierde el norte de la organización, -del justo equilibrio-, abre espacio para que surjan enfermedades físicas o psicológicas, leves o graves

que, si no se diagnostican, se tratan y se les hace seguimiento, derivan en problemas terminales que han llenado el cementerio de la historia empresarial.

En cuanto a las subcategorías Cultura Organizacional, Elementos de la Cultura Organizacional y Corrupción Administrativa se observó que, respecto a la cultura organizacional, un solo entrevistado, perteneciente al área empresarial, ofreció su perspectiva con relación a lo que entendían o significaba, definida como un conjunto de normas y valores que conllevan a principios para el buen funcionamiento de la empresa.

De lo antes expuesto, la propuesta de definición cultura organizacional tiene vinculación con lo expuesto por Pedraza et al. (2015), quien define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos aprendidos por un grupo al resolver sus problemas a través de la adaptación externa y la integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a nuevos miembros. Como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. La cultura de una organización se puede dividir en tres niveles: artefactos, creencias y valores propuestos y supuestos básicos subyacentes.

Lo expresado previamente, coincide con el autor Valda (2012), el cual define la cultura organizacional como fuerza poderosa que determina la forma de desempeño y misiones, la cultura organizacional indica suma de valores, creencias, normas y acuerdos que la organización está teniendo aspectos mutuos con sus empleados.

Adicionalmente, concuerda con el postulado de Checalla (2013), cuando expresa que la cultura organizacional es el modo de comportamiento de los que hacen parte de un grupo u organización y que se inicia a partir de múltiples ideas y valores mutuos, proporcionando un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas, “es el cómo se piensan y hacen las cosas aquí”.

A su vez, para Borrás (2016), la cultura organizacional no se puede percibir ni observar, es decir, el modo como los colaboradores interactúan en la organización, los actos predominantes, las hipótesis básicas, las expectativas y los aspectos importantes en la interacción entre quienes constituyen la organización de un modo tan natural que a simple vista no parece apreciable.

Para los autores de la presente investigación, consideran que la cultura organizacional comprende todas las normas y valores por los que se rige una empresa, así como también, un conjunto de principios relacionados con la estructura de la organización, que involucra las funciones y métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona su capital intelectual.

Siguiendo con las unidades de análisis que emergieron en la Elementos de la Cultura Organizacional, los entrevistados en su totalidad consideraron importante los elementos de la cultura organizacional como elementos importantes para combatir los efectos provocados por las patologías organizacionales, entre los cuales se encuentran el Liderazgo, la comunicación, los valores compartidos y el carácter distintivo.

En este sentido, los investigadores del presente trabajo consideran que efectivamente para combatir las patologías organizacionales a través de los elementos de la cultura organizacional es fundamental en toda organización, ya que guía el rumbo de la empresa y orienta la forma en la que esta debe conducirse, siendo esta la causa por la cual, cada

organización debe obligatoriamente comunicar los valores, creencias, hábitos, normas y costumbres que la rigen.

En cuanto a la última subcategoría Corrupción Administrativa que corresponde a las patologías organizacionales, los entrevistados la identifican divididas en causas, consecuencias, correctivos y prevención, lo cual manifiesta que ellos están asumiendo el concepto de corrupción administrativa la cual es definida por Sotomayor (2015), cuando se refiere a un comportamiento que realiza el individuo con el fin de cumplir con sus beneficios personales y lograr mayor bienestar o mejor posición, fuera del marco específico de deberes como rol organizacional.

En este sentido, para los investigadores del presente proyecto, la corrupción administrativa será toda acción u omisión de un actor, que confunda lo público con lo privado, a los efectos de obtener algún beneficio personal. Pero creemos que no hay que ceñir lo público a lo estrictamente estatal, es decir, que allí en donde un gerente de una empresa, realice maniobras a los efectos de apropiarse de rentas de forma indebida, o donde un sindicalista se aproveche de su organización en términos propios, habrá también corrupción.

Reflexiones finales

Al analizar los datos obtenidos de los informantes claves en la presente investigación y dándose respuesta a los propósitos de la investigación, vinculados a la categoría patología organizacional se puede llegar a las siguientes reflexiones finales.

Con respecto al primer propósito específico Identificar la insatisfacción de los empleados en las relaciones laborales entre gerentes y subordinados del sector salud se concluye que la presencia de las patologías en las organizaciones es una barrera para la necesidad de las personas de satisfacer los placeres y alcanzar sus metas de vida. La gente necesita hacer frente a las demandas resultantes de los estilos neuróticos inducidos de sus líderes, por encontrarse en los gerentes de las organizaciones a objeto de estudio, tales como opacidad en los líderes de la institución, legitimando y valorando actitudes deshonestas, selección de personal sin criterios prestablecidos, amiguismo, empatía política, familiaridad no propios del debido proceso selectivo.

En relación al segundo propósito específico Conocer la participación del gerente en la provisión de un entorno de trabajo adecuado que al contrastar las opiniones emitidas por los informantes claves se puede observar que, en los tres ambientes laborales consultados, universitaria, empresarial y salud la participación del gerente en cuanto a la búsqueda de soluciones de las patologías encontradas es fundamental, de él depende en gran medida que se lleven a cabo los procesos inherentes a la cultura organizacional de las mismas y en las organizaciones a objeto de estudio los resultados presentados son inversos ya se presentan de forma negativa y en cierta medida está dañando las organizaciones.

Por otro lado, en cuanto al tercer propósito específico Determinar la medida en que los problemas que surgen en el lugar de trabajo crean insatisfacción que, en última instancia, repercute en el rendimiento, productividad y marca del sector salud, luego de analizar las respuestas emitidas por los informantes claves se pudo constatar que los problemas que surgen en el lugar de trabajo generan ciertas patologías a los miembros de las organizaciones a objeto de estudio en el ámbito universitario, empresarial y de salud, tales como maltrato al personal, hacerse de lo ajeno, incapacidades falsas, incumplir normas, incumplimiento laboral, inconformidad y abandono laboral entre otros

Referencias bibliográficas

- Bretones, M. y Dueñas, G. (2015). Organizaciones saludables: estudio de un caso en Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo, pp.1-90. http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7555/profili-marcio.pdf
- Bates, C. (2016). Un estudio de metodología de la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. *Int J Adv Eng Technol Manage Appl Sci*; 3(11):42-48. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1847979017743172>
- Borras, X. (2016). El cambio cultural en las organizaciones. <http://www.altavisibilitat.com/el-cambio-cultural-en-las-organizaciones/>.
- Collantes, M. & Marcos, J. (2012). La salud mental de las y los trabajadores. Observatorio vasco de acoso moral. <https://bit.ly/37AyIgG>
- Cyert, RM y March, JG (1963). Una teoría del comportamiento de la empresa. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall. <https://bit.ly/3rKf9sW>
- Checalla, J. (2013). Implementación de la cultura organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos95/implementacion-cultura-organizacional/implementacion-cultura-organizacional.shtml>
- Demirdugen, U. (2010). Las raíces de la investigación en la persuasión (política): ethos, pathos, logos y los estudios yale de las comunicaciones persuasivas. *Revista Internacional de Investigación Social*, 3 (1), 189-201. <https://bit.ly/3v5TD44>
- Hackman, JR y Oldham, GR (1974). La encuesta de diagnóstico de puestos: Un instrumento para el diagnóstico de puestos de trabajo y la evaluación de proyectos de rediseño de puestos. Departamento de Ciencias Administrativas: Universidad de Yale. <https://eric.ed.gov/?id=ED099580>
- Hernández García de Velazco, J, Ravina Ripoll, R, Chumaceiro Hernández, A y Tobar Pesántez, L. (2021). *Knowledge management and key factors for organizational success in the perspective of the 21st Century*. Universidad del Zulia. <https://bit.ly/46UdRx6>
- Higgins, C. y Walker, R. (2012). Ethos, logos, pathos: Estrategias de persuasión en informes socio-ambientales. *Foro de contabilidad*, 36, 194-208. <https://ideas.repec.org/a/eee/accfor/v36y2012i3p194-208.html>
- March, J. (1991). Exploración y explotación en el aprendizaje organizacional. *Ciencia de la Organización*, 2: 71 - 87. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.71>
- Morris, Jake, Marzana, M., Dandy, N., O'Brien, L. et al. (2012). "Teorías y modelos de comportamiento y cambio de comportamiento". <https://bit.ly/3k4I5Yp>
- Nishimura, AZFC; Moreira, A.; Sousa, MJ; Au-Yong-Oliveira, M. (2021). *Debilidades en la motivación y en el establecimiento de un sistema meritocrático: un retrato de la administración pública portuguesa*. *Adm. Ciencia*. 11, 87. <https://doi.org/10.3390/admsci11030087>

- Khandawalla, P. (1981). Estrategia para revertir organizaciones enfermas complejas. *Vikalpa*, 6, págs. 143-165. <http://journals.sage.pub.com/doi/pdf/10.1177/025609091>
- Karasek R, Brisson C, Kawakami N, Houtman I, Bongers P, Amick B (1998) The Job Content Questionnaire (JCQ): Un instrumento para evaluaciones comparativas internacionales de las características psicosociales del trabajo. *J Occup Health Psychol* 3, 322–55 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9805280/>
- Kieżun W. (2012). Patología de la transformación. Varsovia: Poltext sp. z o. o. <https://sciendo.com/es/article/10.1515/jec-2017-0002>
- Kristof-Brown, AL, Zimmerman, RD y Johnson, EC (2005). Consecuencias del ajuste de los individuos en el trabajo: un metanálisis del ajuste persona-trabajo, persona-organización, persona-grupo y persona-supervisor. *Psicología del personal*, 58, págs. 281-342. [http://nreilly.asp.radford.edu/kristof-brown et al.pdf](http://nreilly.asp.radford.edu/kristof-brown%20et%20al.pdf)
- Oxford Dictionaries (2018). “Behaviour Dictionaries.” Oxford University Press. <https://www.jstor.org/stable/133526>
- Paolella, L., Durand, R. (2016) Categoría que abarca, evaluación y desempeño: Teoría revisada y prueba en el mercado de derecho corporativo. *Revista de la Academia de Gestión*, 59: 330 - 351. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2013.0651>
- Pasieczny, J. (2017) Patologías organizativas bajo condiciones de baja económica. https://www.researchgate.net/publication/318184048_Organisational_Pathologies_Under_Conditions_of_Economic_Downswing
- Pedraza, A. , Obispo, S. , Vásquez, G. , Gómez, G. et al. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25 <https://bit.ly/38gLW26>
- Reyes, A. (2017). Organizaciones enfermas. XIV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. Puebla, México. https://www.researchgate.net/publication/328091975_Organizaciones_Enfermas
- Salama, Wagid, Ahmed H. Abdou, Shaimaa AK Mohamed y Hossam S. Shehata. (2022). *Impacto del estrés laboral y el agotamiento laboral en las intenciones de rotación de los empleados de hoteles. Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública* 19: 9724. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/15/9724>
- Scott, J. (2003). Corrupción política comparada. Nueva Jersey: Prentice Hall Inc.
- Siyal, S. y Peng, X. (2018). *¿El liderazgo reduce la rotación? El efecto moderador de mediación del intercambio entre líderes y miembros y la adopción de perspectivas sobre los servidores públicos. J. Asuntos Públicos* 18, e1830. doi: 10.1002/pa.1830 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pa.1830>
- Stojanovic, ET; Vlahovic, M.; Nikolic, M.; Mítico, S.; Jovanovic, Z. Et al. (2020) La relación entre la cultura organizacional y las relaciones públicas en las organizaciones empresariales. *J. Autobús. Economía Administrar*, 21, 1628–1645. <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/13377>

- Sotomayor, A. (2015) Administración de recursos humanos Su proceso organizacional. : Editorial universidad autónoma de Monterrey, México. <https://bit.ly/3v9ukxY>
- Taris R (2003) Ajuste persona-entorno. Un estudio longitudinal de la interacción entre las características de los empleados y las características del entorno laboral. <https://bit.ly/3Ms53Vo>
- Vera, C. Inciarte, V. Leal, M. (2016) Libro Gerentopatía, ISBN: 978-980-7723-04-6. Editorial INVER-E-GROUP C.A Maracaibo – Venezuela. <https://bit.ly/3LKBuyk>
- Valda, J. (2011). Cultura organizacional, Liderazgo y habilidades personales. <https://jcvalda.wordpress.com/2011/02/26/>
- Zbysław D. (2019) Libro “Combatir la Corrupción y Otras Patologías Organizacionales”. Fráncfort del Meno, Berna, Bruselas, Nueva York, Oxford, Varsovia, Viena, 2016. 268 págs. <https://www.peterlang.com/document/1050224>
- Zefeiti, SMBA, Mohamad, NA. (2015). Consideraciones metodológicas en el estudio del liderazgo transformacional y sus resultados. Gerente de autobús Int J Eng 7(1):1–11. <https://bit.ly/3OzgRY4>