

# Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE

## Perception of Organizational Climate: An Analysis from the Macroprocesses of an ESE

Diego Andrés RIVERA Porras <sup>1</sup>; Jesús Emilio RINCÓN Vera <sup>2</sup>; Sonia Rocío FLÓREZ Gamboa <sup>3</sup>

Recibido: 06/01/2018 • Aprobado: 02/02/2018

### Contenido

1. Introducción
2. Metodología
3. Resultados
4. Conclusiones

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Las Hospitales en Colombia, se agrupan en la actualidad como Empresas Sociales de Estado (E.S.E.), constituyéndose en una categoría especial de entidades públicas, estas organizaciones pueden gestionarse desde sus objetivos, y relacionan se relaciona con el ambiente interno y externo. Por tanto, se hace necesario estudiar el estado motivacional de las personas, ya que este produce el clima organizacional. Este estudio se desarrolló desde un paradigma positivista con enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo descriptivo. Se encontró que las dimensiones de Presión y Reconocimiento, son percibidas de forma regular, y que la percepción del Reconocimiento varía según el Macroproceso.

**Palabras-Clave:** Clima organizacional, salud en el trabajo, organización

#### ABSTRACT:

Hospitals in Colombia, are currently grouped as State Social Enterprises (E.S.E.), constituting a special category of public entities, these organizations can be managed from their objectives, and relate is related to the internal and external environment. Therefore, it is necessary to study the motivational state of people, since this produces the organizational climate. This study was developed from a positivist paradigm with a quantitative approach, non-experimental design of a descriptive type. It was found that the dimensions of Pressure and Recognition are perceived on a regular basis, and that the perception of the Recognition varies according to the Macroprocess.

**Keywords:** Organizational climate, health at work, organization.

## 1. Introducción

Las Hospitales en Colombia, se agrupan en la actualidad como Empresas Sociales de Estado (E.S.E.), constituyéndose en una categoría especial de entidades públicas, creadas por la Ley 100 de 1993 y sus modificaciones en las leyes 1122 del 2007 y 1438 del 2011, con el fin de que fueran viables financieramente y autosostenibles con la venta de servicios de salud, por lo que, ofrecen al mercado la prestación de servicios de salud acorde a la complejidad de cada entidad, con el fin de conseguir recursos financieros necesarios para su funcionamiento interno, mejoramiento de la infraestructura, dotación hospitalaria y fortalecimiento de procesos asistenciales y administrativos (Ballesteros, 2013).

Las organizaciones pueden gestionarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente tanto interno como externo. Las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues tienen que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el entorno que las rodea, el ambiente interno y sus partes interesadas (Alcantar, Maldonado & Arcos, 2012). Por tanto, considerando que los objetivos no son estáticos, sino dinámicos y están en evolución continua, alterando las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), es lo que hace que los objetivos sean continuamente evaluados y reevaluados, modificados y adaptados en función de los cambios del ambiente y de la organización interna de sus miembros y partes interesadas (Brito & Jiménez, 2009).

Lo anterior, son aspectos a los cuales no pueden escapar y/o prescindir las E.S.E., puesto que el estado motivacional de las personas es el que produce el clima organizacional (Castillo, Lengua & Herrera, 2011). En función de ello, la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para la gestión del talento humano, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja que ha implicado a lo largo de la historia administrativa de las organizaciones, estudios y hasta el origen de ciencias dedicadas a investigar esta temática (Chiavenato, 2011).

Por consiguiente, el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización y que usando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes y que cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales (Echeverry, Echeverry & Moreno, 2015), el clima organizacional tiende a bajar, son temas argumentativos sobre la cual la presente investigación se justifica, dado que, las conclusiones y recomendaciones del estudio, serán consideradas en la toma de decisiones para el mejoramiento del clima organizacional, los cuales contribuirían al cumplimiento de los metas y logros propuestos en la E.S.E. (García, Muñoz & Sarmiento, 2015).

### 1.1. Bases Teóricas

Actualmente el clima organizacional ya es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno (Chiavenato, 2009). Por tanto, siendo una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Está también influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más, dependiendo en gran medida de las personas que participan en cada organización.

Por tanto, el tema o asunto es fundamental para aquel que quiera participar directa o indirectamente en una organización, ya sea como miembro, cliente, proveedor, dirigente, investigador, consultor, analista o admirador, pues quien tiene que hacer negocios, asociarse, desarrollar relaciones o actividades con las organizaciones debe conocerlas bien (Johnson, Scholes, Whittington, López & Mazagatos, 2001).

Por lo cual, es importante conocer cómo son y cómo funcionan las instituciones para entender sus características y, consecuentemente, sus éxitos y fracasos. Aun cuando éstas sean evaluadas en el ámbito financiero por medio de indicadores contables y cuantitativos, que tratan de explicar sus resultados financieros y operaciones mercantiles; aun así, es necesario conocer más a fondo su vida para tener una idea de su tremendo potencial en el mundo moderno (Mercurio, 2008).

En realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. Ahí surge el comportamiento organizacional (Scheinsohn, 1997).

El capital humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y

apalancamiento. Cuando estos tres elementos (talento, organización y comportamiento) se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales. Eso es lo que veremos a lo largo de este libro. En un mundo en clara transformación y cambio, donde la competitividad es la base fundamental del éxito, las organizaciones actuales necesitan un cambio interno continuo y la innovación para poder seguir surfeando sobre las olas inquietas del océano de transformaciones rápidas y sucesivas. Si el grado de cambio externo fuera mayor que el interno, la organización se volvería lerda y obsoleta, y sería superada. Para mantenerse en la cresta de la ola, las organizaciones deben emplear todos sus medios y recursos en una actuación holística e integrada, a través de las personas (Chiavenato, 2009).

Eso explica por qué algunas organizaciones tienen éxito, crecen y se desenvuelven, ayudan a la comunidad y son admiradas, mientras que otras van a la zaga, tratando de copiar o de imitar sus características, y las demás se quedan paradas, sin saber exactamente hacia dónde ir. La competencia se presenta cuando otras organizaciones tratan de hacer lo que una organización hace, pero mucho mejor.

Una organización crea ventaja competitiva cuando hace algo que los competidores encuentran difícil de copiar. Esa ventaja competitiva es sustentable cuando los competidores no consiguen copiar nada de lo que la organización logra hacer. ¿Y dónde reside la ventaja competitiva de las organizaciones modernas? ¿En la tecnología? ¿En los recursos financieros? ¿En los recursos materiales? No, la tecnología, el equipamiento y el dinero son recursos estáticos e inertes. Cualquier organización los puede comprar o alquilar. El secreto de la ventaja competitiva está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de las personas que las conforman. Ése es el capital humano responsable de la competitividad organizacional. Al final de cuentas, el desempeño de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las forman. Es una cuestión de comportamiento organizacional (Porter, 1991).

Por tanto, considerando lo descrito anteriormente, para complementar el fundamento teórico que permita una comprensión actualizada y moderna sobre el clima organizacional en las que está en directa relación con el problema planteado, implica describir el significado de algunos tópicos relacionados frente a la descripción de lo que significa Clima Organizacional.

Por lo que antes de adentrarnos en lo descrito por los diferentes autores, dada la importancia de las bases teóricas escogidas; se relacionan a continuación el detalle de los distintos tópicos, lo que permitirá al final, una postura concluyente frente a la metodología escogida del instrumento para hacer la respectiva medición del clima organizacional, con al propósito de dar cumplimiento al objetivo trazado en la presente investigación.

## 1.2. Definición de Organización

Tal como se describe a continuación, el concepto de organización permite sustentar que la E.S.E. tiene sus propias características estructurales, ya que cuenta con los elementos humanos que comparten medios, recursos y materiales para el logro de fines y objetivos de dicha entidad. Por lo cual, a continuación, se relacionan distintos conceptos por parte de varios autores.

**Tabla 1**  
Definición de Organización

Autor (es)	Año	Definición
Ferrell Hirt, Adriaenséns Flores & Ramos	2004	La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.
Robbins & Coutler	2005	La organización es una asociación de personas para cumplir determinada finalidad.
Andrade	2005	Es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.
Chiavenato	2007	Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. El logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.
Guerra	2007	La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.
American Marketing Association	2007	La organización cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas.
Real Academia Española	2007	La organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Fuente: Elaboración Propia

## 1.3. Conceptualización del Clima Organizacional

Para profundizar en la definición del concepto de clima organizacional, la presente investigación se apoya en los conceptos emitidos por distintos autores, donde se puede apreciar posturas que convergen en asuntos de gran similitud, por lo que a continuación se presentan los siguientes conceptos:

**Tabla 2**  
Definición de Clima Organizacional

Autor (es)	Año	Definición
Goncalves	2000	Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras.

Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo	2006	Son las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. También señala que es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos.
Delgado	2006	Son las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral.
Mujica & Pérez	2007	Es un aspecto fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que generan un ambiente tenso.
Llaneza	2007	Es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello la percepción negativa en las diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, si no que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionados por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.
Chiavenato	2007	Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento.
García	2009	Desde un enfoque estructural; consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras. Desde un enfoque subjetivo; es la descripción u "opinión" que el empleado se forma de la organización.
Torrecilla	2009	Son las consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo.
Chiang, Martín & Nuñez	2010	Es un entorno psicológicamente significativo en las personas, tanto en la conducta como en los sentimientos.
Segredo	2011	Es la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad.
Alcalá	2011	Son las percepciones que los miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización. Estos elementos son percepciones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales.
Patlán, Martínez & Hernández	2012	Son las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales.
Morales & Tirapé	2013	Son las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir, es la forma en que los individuos perciben la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Como se pudo observar, existen muchas definiciones sobre el clima organizacional expuestas por diferentes autores, puesto que el término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, a la vez, este último influye sobre el primero.

Así mismo se menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Por tanto, se asemeja, que, el clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, si no intersubjetivo. Entonces las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales.

#### 1.4. Dimensiones del Clima Organizacional

Para llevar a cabo el estudio, se hizo necesario identificar las dimensiones o características que enmarcan la conducta de las personas y que se pueden medir. Estas dimensiones han sido expuestas por diferentes autores como Alcalá, Mercado & Toro y Chiang, et. al.

#### 1.5. Dimensiones del Clima Organizacional según Alcalá

Según Alcalá, (2011), son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

**Tabla 3**  
Dimensiones del Clima Organizacional según Alcalá

Dimensión	Concepto
Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representando la percepción que tienen los

	miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad	Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones
Recompensas	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Riesgos	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares de desempeño	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo.
Conflictos	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: Alcalá (2011)

## 1.6. Dimensiones del Clima Organizacional según Mercado & Toro

Mercado & Toro (2008), por su parte plantean diez dimensiones explicativas del clima organizacional: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos.

**Tabla 4**  
Dimensiones del Clima Organizacional según Mercado & Toro

Dimensión	Concepto
Trato interpersonal	Es la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
Apoyo del jefe	Es la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Sentido de pertenencia	Es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, dándole este un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución	Es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Disponibilidad de recursos	Es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
Estabilidad	Es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
Claridad en la organización	Es el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
Coherencia	Es la percepción de que a la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Trabajo en equipo	Es el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que de tal modo el trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.
Valores colectivos	Es el grado en que se perciben en el medio interno.

Fuente: Mercado & Toro (2008)

Consecuente con lo anterior, las dimensiones según Mercado & Toro (2008), se pueden observar como directrices que orientan el trabajo que desempeñan los empleados en la empresa. También contemplan normas, valores y aptitudes de los miembros de la institución. Es decir, que para que una organización pueda crecer es necesario que disponga de unos parámetros de organización, comportamiento y productividad que permiten al mismo tiempo un buen clima laboral y por ende un mayor rendimiento en la producción.

## 1.7. Dimensiones del Clima Organizacional según Chiang, et. al. (2008)

Chiang, et. al. (2008), plantean ocho dimensiones del clima organizacional: la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el

reconocimiento, la equidad e innovación. Las cuales se definen a continuación:

**Tabla 5**  
Dimensiones del Clima Organizacional según Chiang, et. al. (2008)

Dimensión	Concepto
Autonomía	Es la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad, elementos necesarios en la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades.
Cohesión	Es la percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización lo que sin duda alguna permitirá un clima acogedor entre ellos, que posteriormente se verá reflejado en la realización de las tareas.
Confianza	Es la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales con la confianza absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
Presión	Es la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
Apoyo	Es la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, para lo que se tendrá en cuenta el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin temor a represalias por parte de sus superiores o compañeros de trabajo.
Reconocimiento	Es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización.
Equidad	Es la percepción que los empleados tienen, sobre la existencia de políticas y reglamentos en búsqueda de la proporcionalidad dentro de la institución y claros dentro de la institución.
Innovación	Es la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia.

Fuente: Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez (2008)

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede decir que en las dimensiones del clima organizacional se resaltan rasgos característicos como la autonomía, la solidaridad, la justicia, la confianza, la creatividad, entre otros. Por consiguiente, todos estos elementos influyen en el ambiente de trabajo, y deben ser contemplados en el área de talento humano, ya que no se debe desconocer que el rendimiento depende en gran parte de las buenas relaciones personales y de las habilidades de cada uno de los funcionarios de la empresa.

A continuación se presenta una comparación entre las dimensiones desde los autores referidos anteriormente:

**Tabla 6**  
Dimensiones del Clima Organizacional

Alcalá (2011)	Mercado & Toro (2008)	Chiang, et. al. (2008)
Identidad	Sentido de pertenencia	Autonomía
Relaciones	Trato interpersonal	Cohesión
Conflicto	Claridad en la organización	Presión
Estructura	Apoyo del jefe	Confianza
Cooperación	Retribución	Apoyo
Recompensas	Trabajo en equipo	Reconocimiento
Riesgo	Valores colectivos	Equidad
Responsabilidad	Estabilidad	Innovación
Estándares de desempeño	Disponibilidad de recursos	
	Coherencia	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez descritas las dimensiones por parte de estos tres autores, se decidió desarrollar este estudio según la postura teórica de Chiang et. al. (2008), ya que los autores cuentan con un instrumento diseñado y validado específicamente para este propósito. Las propiedades psicométricas del instrumento, fueron desarrolladas Chiang et. al. en el año 2008, donde fue aplicada a 547 trabajadores miembros de 44 grupos y de seis organizaciones del sector público. La escala de clima organizacional contó con una fiabilidad adecuada ( $\alpha$  entre 0.80 y 0.90).

## 2. Metodología

El tipo de paradigma sobre el cual se desarrolló el presente estudio corresponde al paradigma positivista, ya que está en directa conexión con la naturaleza del objeto de estudio. Por lo que el tipo de investigación a desarrollada fue aplicada, teniendo en cuenta que este tipo de paradigma contempla en su naturaleza, que la realidad es única, fragmentable, simplificada y tangible, en el que se persigue un conocimiento de carácter técnico expresado mediante la lógica, que es causal e invariable (Cascante, 2015), además que:

El problema de investigación surge de teorías o postulados existentes, a la iniciativa del investigador en este caso las teorías de Chiavenato (2009) y de Chang, et. al. (2008).

Los datos de la investigación son fiables, válidos y objetivos.

Los datos se analizaron de forma cuantitativa, empleando la estadística.

## 2.1. Método

Se utilizó una metodología de naturaleza cuantitativa, ya que proporciona contribuciones importantes para la teoría y la práctica en la gestión de organizaciones (Gutiérrez, 2017) y que, según la teoría del clima organizacional de Chiavenato (2009) a través de la aplicación de un instrumento viable y confiable como es el cuestionario de Chang et al (2008) se pueden obtener los resultados mediante técnicas estadísticas y análisis de datos.

## 2.2. Diseño del estudio

El estudio se enmarcó en un diseño no experimental de tipo descriptivo. Debido a que los diseños no experimentales basan la realización del estudio en las condiciones naturales del fenómeno, sin la manipulación de la variable. Es decir, se observan los fenómenos de forma directa como se dan en su contexto natural y sobre todo que ya existan para poder después analizarlos. El corte fue transaccional o transversal descriptivo, dado que la información se recolectó en un momento único en tiempo y espacio.

## 2.3. Población y Muestra

Se realizó un censo a los 24 funcionarios de la E.S.E., debido a que es una población pequeña.

## 2.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Se utilizó el instrumento diseñado y validado por Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez (2008) para la medición del clima organizacional, el cual mide las dimensiones de autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, el cual se aplicó a la población objeto de estudio. Esta escala consta de 8 dimensiones y 40 ítems, donde cada uno tiene 5 opciones de respuesta: Muy de acuerdo = 5, de acuerdo = 4, no estoy seguro = 3, en desacuerdo = 2, totalmente en desacuerdo = 1. "Ver cuadro siguiente".

## 2.5. Sistema de variables

A continuación se presentan las variables contempladas en este estudio:

**Tabla 7**  
Sistema de Variables

Dimensión	Variable	Tipo	Medición	Indicador
Datos Demográficos	Estrato Socioeconómico	Cualitativa	Ordinal	N/A
	Macroproceso	Cualitativa	Nominal	N/A
	Antigüedad	Cuantitativa	Intervalo	N/A
	Edad	Cuantitativa	Intervalo	N/A
	Género	Cualitativa	Nominal	N/A
Clima Organizacional	Apoyo	Cuantitativa	Intervalo	1 a 5
	Autonomía	Cuantitativa	Intervalo	6 a 10
	Cohesión	Cuantitativa	Intervalo	11 a 15
	Confianza	Cuantitativa	Intervalo	16 a 20
	Equidad	Cuantitativa	Intervalo	21 a 25
	Innovación	Cuantitativa	Intervalo	26 a 30
	Presión	Cuantitativa	Intervalo	31 a 35
	Reconocimiento	Cuantitativa	Intervalo	35 a 40

Fuente: Elaboración Propia

## 3. Resultados

En este apartado se describen los métodos estadísticos utilizados en el desarrollo del estudio, para la caracterización de la población se utilizaron los estadísticos descriptivos de frecuencia y porcentaje, para las pruebas de fiabilidad de las escalas se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, para las pruebas de normalidad por dimensiones e instrumentos se utilizaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, y para el contraste de hipótesis se utilizó la prueba H de Kruskal-Wallis debido al tipo de variables estudiadas.

### 3.1. Características Sociodemográficas

**Tabla 8**  
Características Sociodemográficas

Características Sociodemográficas	Frecuencia	Porcentaje	
Macroproceso	Atención en Salud	9	38
	Contratación	5	21
	Facturación	4	17
	Financiera	3	13
	Jurídica	1	4
	Recursos Humanos	2	8



	Total	24	100
Antigüedad	0 - 4 años	10	42
	5 - 9 años	9	38
	Más de 10 años	5	21
	Total	24	100
Edad	18 - 30 años	6	25
	31 - 40 años	7	29
	41 - 50 años	6	25
	Más de 51 años	5	21
	Total	24	100
Género	Masculino	8	33
	Femenino	16	67
	Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

La población se conformó por 24 funcionarios de la E.S.E. (100%), de los cuales el 38% pertenecen al Macroproceso Atención en Salud (9 personas), el 21% pertenecen al Macroproceso Contratación (5 personas), el 17% pertenecen al Macroproceso Facturación (4 personas), el 13% pertenecen al Macroproceso Financiera (3 personas), el 4% pertenece al Macroproceso Jurídica (1 persona) y el 8% pertenecen al Macroproceso Recursos Humanos (2 personas). En cuanto a la Antigüedad el 42% tiene entre 0 - 4 años (10 personas), el 38% entre 5 - 9 años (9 personas) y el 21% más de 10 años (5 personas). En lo relacionado a la edad el 25% tiene entre 18 - 30 años (6 personas), el 29% tiene entre 31 - 40 años (7 personas), el 25% tiene entre 41 - 50 años (6 personas) y el 21% tiene más de 51 años (5 personas). Finalmente en cuanto al Género el 33% pertenecen al Masculino (8 personas) y el 67% al Femenino (16 personas).

**Tabla 9**  
Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos	N	Media	Interpretación
Apoyo	24	4,79	Alto
Autonomía	24	4,58	Alto
Cohesión	24	4,58	Alto
Confianza	24	4,46	Alto
Equidad	24	4,38	Alto
Innovación	24	4,42	Alto
Presión	24	3,00	Moderado
Reconocimiento	24	3,83	Moderado
Clima Organizacional	24	4,29	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Según los estadísticos descriptivos, se puede identificar que a nivel general las dimensiones de Apoyo (M= 4,79), Autonomía (M= 4,58), Cohesión (M= 4,58), Confianza (M= 4,46), Equidad (M= 4,38) e Innovación (M= 4,42), son percibidas en un nivel favorable (alto), sin embargo las dimensiones de Presión (M= 3,00) y Reconocimiento (M= 3,83), son percibidas de una forma moderada (regular). No obstante, a nivel general el Clima Organizacional (M= 4,29) es percibido de forma favorable (alta).

### 3.2. Pruebas de fiabilidad de las escalas

**Tabla 10**  
Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	Alfa de Cronbach	N de elementos
Apoyo	0,84	5
Autonomía	0,88	5
Cohesión	0,86	5
Confianza	0,80	5
Equidad	0,78	5
Innovación	0,82	5

Presión	0,88	5
Reconocimiento	0,89	5
<b>Total Escala</b>	<b>0,88</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbach para estimar la fiabilidad de las variables y las dimensiones que conforman los instrumentos a través del análisis del conjunto de ítems. El Alfa de Cronbach se analiza dependiendo de su valor, es decir, entre más cercano este a 1, mayor es la fiabilidad, generalmente se puede decir que el nivel es alto cuando se encuentra entre 0.70 y 0.80 (González & Pazmiño, 2015). El valor del Coeficiente Alfa de Cronbach evidencia una alta fiabilidad para la Escala de Clima Organizacional en su forma total y por dimensiones (Apoyo  $\alpha$ : 0.84; Autonomía  $\alpha$ : 0.88; Cohesión  $\alpha$ : 0.86; Confianza  $\alpha$ : 0.80; Equidad  $\alpha$ : 0.78; Innovación  $\alpha$ : 0.82; Presión  $\alpha$ : 0.88; Reconocimiento  $\alpha$ : 0.89 y Total Escala  $\alpha$ : 0.88).

### 3.3. Pruebas de normalidad

**Tabla 11**  
Pruebas de Normalidad

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	E	gl	Sig.	E	gl	Sig.
Apoyo	0,48	24	0,00	0,50	24	0,00
Autonomía	0,38	24	0,00	0,63	24	0,00
Cohesión	0,38	24	0,00	0,63	24	0,00
Confianza	0,32	24	0,00	0,73	24	0,00
Equidad	0,33	24	0,00	0,73	24	0,00
Innovación	0,30	24	0,00	0,73	24	0,00
Presión	0,25	24	0,00	0,81	24	0,00
Reconocimiento	0,43	24	0,00	0,65	24	0,00

Fuente: Elaboración Propia

Para conocer la distribución de la población se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov aplicando un procedimiento de "bondad de ajuste", el cual permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de los datos y la distribución normal y el Test de Shapiro-Wilk, el cual se usa para contrastar la normalidad de un conjunto de datos.

Se planteó como hipótesis nula que la población está normalmente distribuida. Dado que el nivel de significación, es menor a 0.05 en ambas pruebas, se concluye que es poco probable que los datos sigan una distribución normal, por consiguiente se evidencia que no se cumple el supuesto de Normalidad, y por tanto se emplearon en este estudio pruebas no paramétricas o de libre distribución (Quezada, 2014).

### 3.4. Análisis diferencial: Contraste de Hipótesis

#### 3.4.1. Contraste de Diferencias entre las puntuaciones de dos o más grupos independientes: Prueba H de Kruskal-Wallis.

El equivalente no paramétrico del ANOVA es la prueba H de Kruskal-Wallis que tiene una lógica similar a la prueba U de Mann-Whitney. En lugar de medias se analizan los rangos de los grupos. La forma de interpretar los resultados es la misma que en U de Mann-Whitney. Los valores de probabilidad asociados al estadístico de H de Kruskal-Wallis inferiores a 0.05 indican diferencias entre los rangos y, por tanto, diferencias en las puntuaciones de los grupos (Talaya & Collado, 2014).

Las hipótesis para contrastar son las siguientes:

Hipótesis Nula (H0): No existen diferencias estadísticamente significativas en el Clima Organizacional según el Macroproceso.

Hipótesis Alternativa (H1): Existen diferencias estadísticamente significativas en el Clima Organizacional según el Macroproceso.

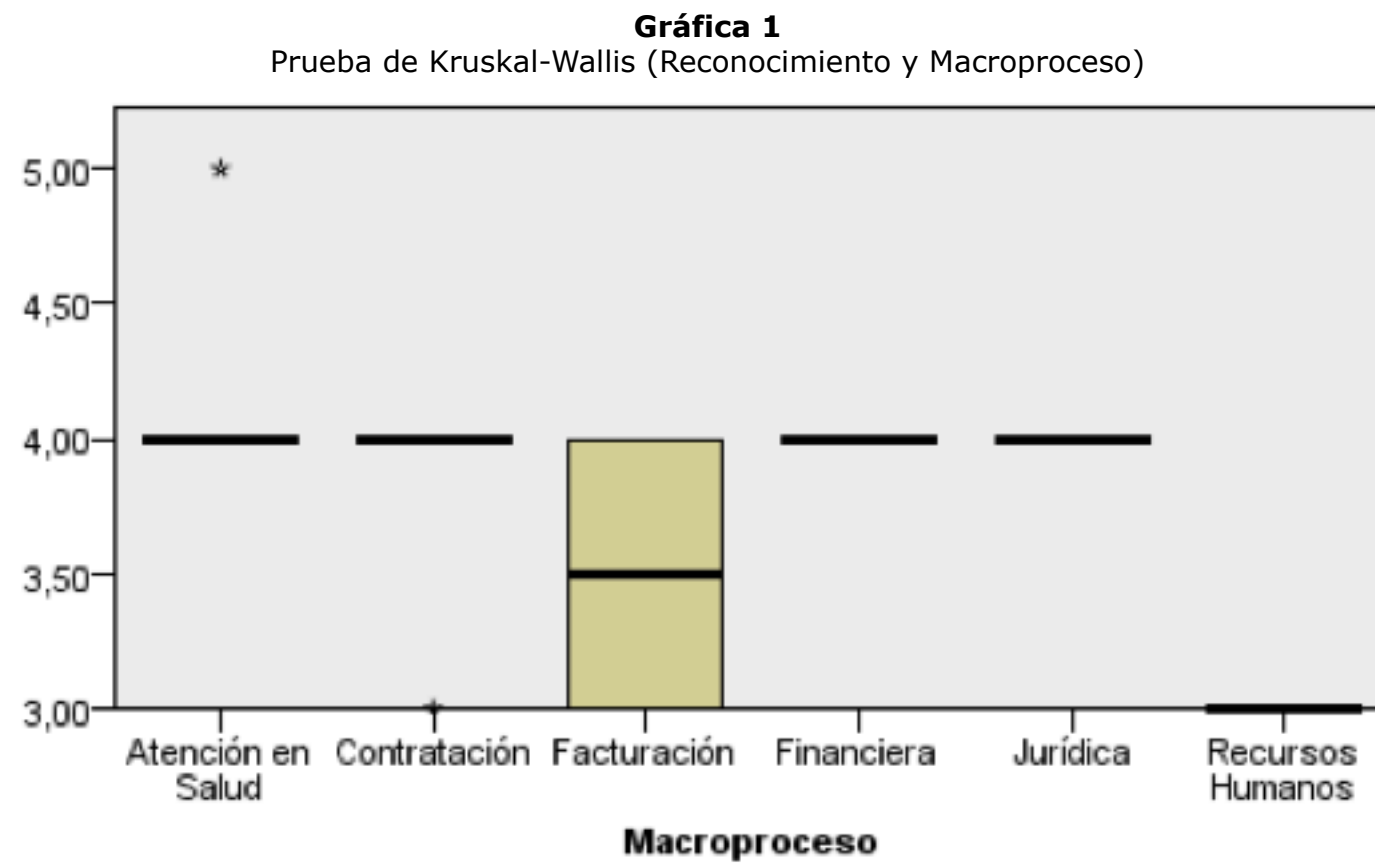
**Tabla 12**  
Prueba de Hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	El Apoyo es el mismo en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	0,16	Retener H0
2	La Autonomía es la misma en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	0,43	Retener H0
3	La Cohesión es la misma en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	0,47	Retener H0
4	La Confianza es la misma en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	0,45	Retener H0
5	La Equidad es la misma en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	0,10	Retener H0
6	La Innovación es la misma en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	0,22	Retener H0
7	La Presión es la misma en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	0,13	Retener H0
8	El Reconocimiento es el mismo en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	<b>0,04</b>	<b>Rechazar H0</b>
9	El Clima Organizacional es el mismo en los Macroprocesos	Kruskal-Wallis	0,09	Retener H0

Fuente: Elaboración Propia



El valor del estadístico de contraste Chi cuadrado de la prueba H de Kruskal-Wallis, sugiere Retener la hipótesis nula en las variables de Apoyo, Autonomía, Cohesión, Confianza, Equidad, Innovación, Presión y Clima Organizacional ( $p < 0.05$ ), mientras que sugiere rechazar la hipótesis nula para la variable Reconocimiento ( $p < 0.05$ ). Por tanto, se puede asumir existe evidencia estadísticamente significativa para asumir que el Reconocimiento varía según el Macroproceso ( $p = 0.04$ ).



<b>N total</b>	24
<b>Estadístico de contraste</b>	11,833
<b>Grados de libertad</b>	5
<b>Sig. asintótica (prueba bilateral)</b>	,037

Fuente: Elaboración Propia

El valor del estadístico de contraste Chi cuadrado de la prueba H de Kruskal-Wallis, tiene asociada una probabilidad menor (Sig. = 0.00) que el nivel de significancia prefijado ( $p = 0.05$ ). La prueba sugiere Rechazar la hipótesis nula. Por tanto, se puede asumir existe evidencia estadísticamente significativa para asumir que el Reconocimiento varía según el Macroproceso ( $p = 0.037$ ), siendo Recursos Humanos el área que lo percibe como moderado, y Atención en Salud, Contratación, Facturación, Financiera y Jurídica las áreas que lo perciben como alto. Esto indica que la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización oscila entre valores moderados y altos.

### 3.5. Discusión

De acuerdo con Goncalves (2000), el clima organizacional se define como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras". No obstante Vega, et. al. (2006), plantea que el fenómeno se refiere a las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.

Por lo anterior, comprendiendo el asunto como un fenómeno que media entre los factores, en este caso entre las dimensiones, se identifica una ruptura en dos dimensiones, presión y reconocimiento, lo anterior debería comprender que el resultado mejoraría, sin embargo, al presentarse la ruptura y/o discontinuidad en la valoración respecto a las demás dimensiones, se concluye que son los aspectos más críticos sobre los cuales se debe centrar la gestión del talento humano en aras de mejorar el nivel del clima organizacional.

Ahora bien, comprendiendo lo que Chiavenato (2007), indica en cuanto a que el clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación, sabiendo que es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe o experimenta por los miembros de la organización, y, influye en el comportamiento. Se puede apreciar que las dimensiones de presión y reconocimiento son esa influencia en el ambiente que está latente para afectar la motivación de los trabajadores.

Así mismo, Chiavenato (2009) afirma que el comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, comprendiendo que el contexto en el que se maneja la E.S.E., en el cual se manejan recursos públicos, y prevalecen los controles autoritarios por parte del estado, se puede manifestar que es un estado de contingencia que implica esta situación, en la que la presión y el reconocimiento juegan un papel inherente para sacar adelante los propósitos de la organización.

Sin embargo, como la mentalidad que existe en cada organización sobre clima organizacional tiene que ver con la motivación, se considera una oportunidad para la organización que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones, un manejo o gestión que influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado, que involucre el reconocimiento de las personas, además de formalizar momentos en los que la presión juega un papel importante para sacar adelante los propósitos de la organización, como un estado en el que el equilibrio de las personas no se vea afectado, ya que se depende en gran medida de las personas que participan en cada organización.

## 4. Conclusiones

Se evidenció que la dimensión de Apoyo es la que presenta mayor desarrollo, lo que indica que los funcionarios perciben el respaldo y la tolerancia dentro de la institución, sin temor a represalias por parte de superiores o pares, seguida de las dimensiones Autonomía y Cohesión, en donde se evidencia una percepción favorable por parte del trabajador en lo relacionado a la autodeterminación y responsabilidad en las funciones y tareas, y en las relaciones interpersonales, siendo estos elementos necesarios para la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades.

Con relación a las dimensiones que presentan mayor dificultad dentro del clima Organizacional de la E.S.E., se identificaron las dimensiones de Presión y Reconocimiento, lo que indica que los funcionarios perciben de forma regular los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea. Así como la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización.

Sin embargo, se concluye que el clima organizacional en el ambiente laboral de la E.S.E. en general es adecuado (positivo). Sin embargo, es conveniente resaltar, que en una organización pueden existir diferentes percepciones que configuran climas globales y, eventualmente, sub-climas representativos de unidades y secciones particulares, lo cual puede ocurrir a partir de eventos y sucesos específicos que dan forma a grupos y sub grupos particulares de trabajo, sean estos por niveles jerárquicos o por atribución situacional, pero que, sin embargo, hacen al sistema y al conjunto, un sistema conformando con un clima de la organización como un todo.

# Referencias bibliográficas

- Alcalá, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtpec, San Juan Bautista.
- Alcantar Enríquez, V. M., Maldonado Radillo, S. E., & Arcos Vega, J. L. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Internacional Administración & Finanzas*, 5(3), 55-68.
- American Marketing Association (2007). <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, del Dictionary of Marketing Terms, el 28 de agosto 2007.
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Editorial 2005, Pág. 448.
- Ballesteros, C. (2013). El régimen contractual de las empresas sociales del estado. Facultad de Jurisprudencia. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Septiembre de 2013.
- Brito, Y. & Jiménez, J. C. (2009). Evaluación del clima organizacional universitario. Caso: Facultad de Ingeniería-Universidad de Carabobo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1(2), 72-80.
- Cascante, L. G. M. (2015). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Revista Digital: Matemática, Educación e Internet*, 4(2).
- Castillo, L., Lengua, C. & Herrera, P. A. P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Scielo*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. (8a. Ed.). México. McGRAW-HILL Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª. Ed.). México. Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. EL capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.
- Delgado Torres, N. A. (2006) Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. *Interamericana de Bibliotecología*. 29(2), 99-117. *Interamericana de Bibliotecología*. 29(2), 99-117.
- Echeverry Ríos, Echeverry Moreno, Moreno Rodríguez. (2015). Clima Organizacional en el Hospital San Vicente Montenegro Quindío 5-6
- Ferrell, O.C., Hirt, G., Ramos, L., Adriaensens, M. & Flores, M. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.
- García Solarte, M. (2009). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Aproximación. Cuadernos de Administración. Recuperado de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/695-1493-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/695-1493-1-SM%20(2).pdf).
- García, J., Muñoz, M. & Sarmiento, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revista Económicas Cuc*, 36(2), 113-126.
- Goncalves, A. (2000). El clima como término organizacional. Unid. Recuperado de [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/maestria\\_en\\_educacion/desarrollo\\_y\\_com\\_enlos\\_r\\_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_enlos_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf).
- González Alonso, J. & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67.
- Gutiérrez, L. (2017). Paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación socio-educativa: proyección y reflexiones. *Paradigma*, 14(1y2), 7-25.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M. & Mazagatos, V. B, (2001). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall.
- Llaneza, F. (2007). Ergonomía y Psicología Aplicada. (8ª. Ed.). España. Lex Nava S.A.
- Mercado Salgado, P. & Toro Álvarez, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 27(1), 5-15.
- Mercurio, E. (2008). Calidad y eficacia operacional. *Periódico El Mercurio*, 31.
- Morales Jaramillo, V. A., & Tirapé Moran, R. A. (2013). Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la empresa Aerostar SA. (Tesis de pregrado) Universidad Estatal de Milagros, Ecuador.
- Mujica, M. & Pérez, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad. *Redalyc*13(24), 290-304.
- Patlán Pérez, J., Martínez Torres, E. & Hernández Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Internacional Administración & Finanzas*, 5 (5), 1-19.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Quezada, N. (2014). Estadística con SPSS 22. Editorial Macro.
- Real Academia Española. (2007) <http://www.rae.es/>, del 28 de agosto 2007
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración. (8ª. Ed.). México. Prentice Hall.
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior. scielo*. 25(2), 164-177.
- Talaya, Á. E. & Collado, A. M. (2014). Investigación de mercados. Esic Editorial.
- Torrecilla, O. D. (2009). Clima organizacional y su relación con la laboral. Recuperado de <http://es.slideshare.net/sadalaar/climaorganizacional>.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante M. C. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.

- 
1. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (UNINI). Especialista en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo (UNIMINUTO). Especialista en Estadística Aplicada (UFPS). Psicólogo (UP). Docente investigador. Línea de investigación: Gestión de Organizaciones. Universidad Simón Bolívar. Email: [d.rivera@unisimonbolivar.edu.co](mailto:d.rivera@unisimonbolivar.edu.co). ORCID: [0000-0003-2169-3208](https://orcid.org/0000-0003-2169-3208)
  2. Magíster en Administración e Innovación (C) (USB). Especialista en Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud (UJTL). Especialista en Gerencia Pública (UDES). Bacteriólogo y Laborista Clínico (UDES). Línea de investigación: Gestión de Organizaciones. Universidad Simón Bolívar. Email: [emiliorincon85@yahoo.es](mailto:emiliorincon85@yahoo.es)
  3. Magíster en Administración e Innovación (C) (USB). Especialista en Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud (UCC). Especialista en Gerencia Pública (UDES). Bacterióloga y Laborista Clínica (UDES). Línea de investigación: Gestión de Organizaciones. Universidad Simón Bolívar. Email: [soniarocioflorezgamba@gmail.com](mailto:soniarocioflorezgamba@gmail.com)