

**ESTUDIOS DE CLIMA LABORAL. REVISION DE TRABAJOS DE GRADOS
REALIZADOS ENTRE 2009 Y 2019 EN 3 UNIVERSIDADES DE COLOMBIA.**

DANIEL FELIPE BUSTAMANTE HENAO

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo

Asesora:

GLORIA MATILDE ZULUAGA AVALOS

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

EL CARMEN DE VIBORAL

2020

Resumen: Mediante una revisión bibliográfica de 15 tesis de 3 de las principales universidades del país, se identifican cuáles son los métodos y escalas que se usan para medir el clima organizacional, fenómeno que se diferencia de la cultura o la satisfacción. Los resultados muestran cuales han sido las escalas más usadas en 3 departamentos, cuales son las dimensiones que se han evaluado como más favorables o desfavorables en general.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Escalas, Dimensiones, Colombia, Trabajos de grado, Escluda, ECO, TECLA, Universidad de Antioquia, Universidad del Valle, Universidad Pontificia Bolivariana.

Abstract: Through a bibliographic review of 15 theses from 3 of the main universities in the country, the methods and scales used to measure the organizational climate are identified, a phenomenon that differs from culture or satisfaction. The results show which have been the most used scales in 3 departments, which are the dimensions that have been evaluated as more favorable or unfavorable in general.

Key Words: Organizational Climate, Scales, Dimensions, Colombia, Degree projects, Escluda, ECO, TECLA, Universidad de Antioquia, Universidad del Valle, Universidad Pontificia Bolivariana.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
ANTECEDENTES	7
MARCO CONCEPTUAL	11
DEFINICIÓN.....	11
PRECISIÓN CONCEPTUAL	13
IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	14
ESCALAS.....	18
TECLA	19
Normas de excelencia.....	19
Claridad organizacional.....	19
Calor y apoyo.....	19
Conformidad.....	20
Recompensa.....	20
Salario.....	20
Seguridad.....	20
Responsabilidad.....	20
Modelo de Hernán Álvarez Londoño.....	20
Claridad organizacional:.....	21
Estructura Organizacional:	21
Participación:.....	21
Instalaciones: E.....	21
Comportamiento Sistemático:	21
Relación Simbiótica:.....	22
Liderazgo:.....	22
Consenso:.....	22
Trabajo gratificante:	22
Desarrollo Personal:	22
Elementos de Trabajo:.....	22
Relaciones Interpersonales:	23

Buen Servicio:	23
Solución de Conflictos.....	23
Expresión Informal Positiva:	23
Estabilidad laboral:	23
Valoración:	24
Salario	24
Agilidad:	24
Evaluación de Desempeño:	24
Retroalimentación:.....	24
Selección de Personal:	24
Inducción:	25
Imagen de la organización:	25
ESCLUDA	25
Estructura organizacional	25
Pertenencia.....	25
Motivación.....	26
Retribución	26
Relaciones interpersonales	26
Comunicación organizacional	26
Estilos de dirección.....	26
Innovación	26
Confianza.....	27
Conflicto	27
ECO IV:.....	27
Sentido de pertenencia.....	28
Trato interpersonal.....	28
Apoyo del jefe	28
Retribución	28
Disponibilidad de recursos	28
Estabilidad	28
Claridad organizacional.....	28

Coherencia.....	28
Trabajo en equipo	28
Valores colectivos.....	29
METODOLOGIA	31
Objetivo general	32
Objetivos específicos.....	32
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	33
Universidad del Valle.....	33
Universidad de Antioquia.....	37
Universidad Pontificia Bolivariana	39
RESULTADOS.....	42
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA.	50

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un fenómeno ampliamente estudiado. Desde mediados del siglo pasado varios autores se han propuesto definirlo, sin llegar a un concepto unánime, el clima en términos generales se puede definir como las percepciones que tienen un conjunto de individuos acerca de los aspectos que componen la organización en la que trabajan, el clima es construido por los colaboradores pero a su vez el clima los permea, siendo un fenómeno íntimamente relacionado con aspectos como la motivación y la productividad en el trabajo.

Estudios sugieren que tener un clima favorable puede tener incidencias positivas en las organizaciones como la reducción del ausentismo o un aumento en los índices de productividad de los empleados, haciendo que se puedan cumplir labores complejas con un menor número de personas. Mientras que climas desfavorables pueden conducir inclusive a huelgas, índices elevados de ausentismo o rotación de personal.

Conceptos similares como la cultura y la satisfacción se han confundido con el clima organizacional, es importante tener en cuenta que el clima es un fenómeno exclusivamente perceptivo, mientras que la satisfacción es un concepto con un carácter afectivo, a su vez la cultura es quien agrupa a estos y otros fenómenos en la construcción colectiva de la identidad de la organización.

En Colombia se han desarrollado diversos instrumentos para medirlo y analizarlo, aunque no existen parámetros que determinen que método es el más efectivo, es por eso que se realizó una investigación bibliográfica con el fin de identificar cuáles son los métodos más comunes por medio de los cuales se ha medido dicho fenómeno. Para esto se tomaron en cuenta las tesis de 3 de las principales universidades del país: La universidad de Antioquia, La universidad del Valle

y la Universidad Pontificia Bolivariana, en total se recolectaron 15 tesis, en las que se usaron 5 instrumentos diferentes: ESCLUDA, ECO, El modelo de Hernán Alvarez, El modelo de Gutiérrez y García y una construcción adaptada específica.

ANTECEDENTES

El clima organizacional ha sido un concepto de gran interés dentro de la psicología organizacional, desde sus orígenes conceptuales hace más de 50 años el término se ha enriquecido de diversos aportes teóricos, por esto no ha sido posible establecer una definición unánime del concepto, aunque como veremos a continuación hay características generales que la mayoría de los autores comparten. El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. (García, 2009, p.45)

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como:

Un conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen en el comportamiento de la gente en la organización. Identificaron como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo. Igualmente apuntaron que tanto los observadores de organizaciones como sus integrantes presentan percepciones diferentes del clima organizacional. Su investigación se dirigió a determinar que el clima organizacional es multidimensional y que es una característica inherente a toda organización. (Citado en Alvarez, 1992, p.27)

Rensis Likert (1967) para poder medir el funcionamiento interno de una empresa y establecer los factores que son relevantes o significativos:

Ideo un cuestionario que recoge en forma descriptiva seis características de la organización: 1) los procesos de liderazgo, 2) las fuerzas motivacionales, 3) los procesos de comunicación, 4) la toma de decisiones, 5) los procesos de establecimiento de metas, 6) los procesos de control. (Citado en Álvarez, 1992, pp.35-36)

Una característica general que comparten la mayoría de los autores acerca del clima organizacional es su condición perceptual. Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, “el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación” (citado en Acosta & Venegas, 2010, p.100).

Litwin y Stringer (1968) postulan:

La existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. (Citado en Acosta & Venegas 2010, p.100)

Haciendo énfasis en la exclusividad del clima en cada organizacional Dubrán (1974) postula que: “cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son

percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes” (Citado en Alvarez, 1992, p.29).

Payne y Mansfield luego de numerosas investigaciones en 1978 llegaron a la conclusión de que los cuatro tipos de variables básicas para medir el clima organizacional, específicamente son:

- 1) Lo contextual, es decir, los parámetros tecnológicos y estructurales del sistema organizacional;
- 2) La posición de la organización, desde la cual el individuo mira a la organización, incluyendo dos factores tales como la jerarquía y sueldos;
- 3) Factores personales, tales como atributos de personalidad, actitudes y niveles de satisfacción;
- 4) Los puntos de vista de otros en la organización, con quienes el individuo interactúa, ya sean superiores, colegas o subordinados. (Citado en Alvarez, 1992, p.40)

Gibson y colaboradores (1984), refieren el clima organizacional como:

Las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas, que se dan en una organización. Es decir, que lo los involucrados consideran que lo que es el clima de una organización es la percepción que tienen de todas sus partes. (Citado en Alvarez, 1992, p.29)

Guillermo Alvarez en 1992 concluye y define el clima organizacional como:

La expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa. Como un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y las reglas de la organización, sobre sus

procesos y relaciones interpersonales, y como las metas de la organización son alcanzadas. (p.46)

Podemos identificar que la mayoría de los autores se refieren al clima organizacional, como un fenómeno perceptual mediado por la subjetividad de los miembros inmersos en el que influyen y son influidos dependiendo del contexto y las variables únicas y particulares que se presentan en cada organización, es por esto que se puede definir como un concepto multidimensional ya que tiene en cuenta los múltiples aspectos que tienen lugar en una organización.

En Colombia el clima organizacional ha tenido un desarrollo significativo y su importancia practica se ha convertido en una necesidad para muchas empresas con conflictos que pretenden solucionar, por tal motivo se han creado diversos instrumentos que buscan identificar las características sociodemográficas propias del contexto colombiano para medir objetivamente el fenómeno. A continuación enunciaremos algunos de estos instrumentos.

Víctor Manuel Hoyos y Alberto bravo que desde 1974 diseñaron un instrumento llamado: TECLA (Test de clima organizacional de la universidad de los andes) que contempla 8 dimensiones: conformidad, responsabilidad, calor y apoyo, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, seguridad y salario en un sistema de respuestas de falso y verdadero. (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.7)

Patricia Pérez y Marcela Rodríguez en 1981 diseñaron un instrumento llamado: INMCOC para medir Clima en organizaciones colombianas donde tomaron siete dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, diseñado mediante una escala Likert. (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.7)

Jaramillo & Restrepo (1996) diseñaron un instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín (Colombia). Con el fin de encontrar las dimensiones o factores más reales que componen el clima organizacional y construir una prueba aplicable a la ciudad de Medellín y a Colombia tanto en los sectores privado, oficial o público y en el de economía solidaria. El instrumento recibió el nombre de Escala de Clima Universidad de Antioquia (ESCLUDA).

MARCO CONCEPTUAL

El clima organizacional ha sido un fenómeno de gran interés en Colombia debido a su importancia dentro de las organizaciones ya sean de carácter empresarial, institucional o administrativo, por tal motivo podemos encontrar que diferentes universidades cuentan con estudios de esta índole. A continuación se presentan las definiciones del concepto, su precisión conceptual que lo diferencia de otros fenómenos similares, su importancia y algunas de las escalas más utilizadas para medirlo.

DEFINICIÓN

Basado en la revisión bibliográfica acerca del concepto de clima organizacional se puede constatar que el tema ha sido objeto de interés desde el siglo pasado, evolucionando en la construcción de su significado, los métodos de estudio y las dimensiones que lo componen. A continuación, encontraremos algunas definiciones:

Jaramillo & Restrepo (1996) definen el clima como:

Un concepto perceptual, subjetivo y multidimensional; no es una realidad observable, pero se siente su influencia; es un producto y al mismo tiempo una causa; posee la capacidad de diferenciar una organización de otra. Los mismos sujetos hacen parte de él,

están inmersos en él y, por lo tanto, es invisible, se les impone, los condiciona y está oculto. (p.49)

El contexto es parte fundamental del clima organizacional, por lo que es propio y único en cada organización ya que las condiciones que lo propician no podrán ser iguales en ningún otro espacio. Por más similares que parezcan dos organizaciones las percepciones de los colaboradores siempre serán distintas. Sandoval (2005) define el clima así:

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (p. 83)

García (2009) sintetiza el concepto de clima organizacional y resalta la importancia del contexto y la percepción afirmando que:

Es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. (p.48)

Además define propiamente el clima como: la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p.48)

Fernando Toro (2013) sustenta que el clima organizacional es:

Un indicador de la calidad de la vida en el trabajo. Ésta se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de las personas garantiza y favorece su bienestar y desarrollo. (p.14)

El autor complementa su idea planteando algunas dimensiones que pueden componer el clima en una organización y haciendo énfasis en que es un fenómeno perceptual.

Se trata, en definitiva, del conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo. (Toro, 2013, p.14)

PRECISIÓN CONCEPTUAL

A menudo los conceptos de clima y cultura organizacional se suelen confundir, algunos autores los utilizan como si fueran conceptos idénticos que abarcan el mismo fenómeno, además también se suele confundir el clima con la motivación o la satisfacción. Fernando Toro (2010) presenta una diferenciación conceptual muy precisa que permite comprender mejor cada termino.

El clima es un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional, ampliamente influenciado por la realidad cultural y por el aprendizaje. La motivación también cuenta con componentes cognitivos y afectivos pero lo que mejor define su naturaleza es la posibilidad de promover la acción de la persona, su desempeño. Es

afectada por la cultura por la vía de las representaciones y del clima y por la vía del aprendizaje. La satisfacción es igualmente un constructo con componentes cognitivos y de tendencia a la acción, pero su esencia se define por el peso que representa su componente afectivo. También ella es influenciada por la cultura por la vía de las representaciones y del clima y por la vía del aprendizaje. (p.79)

Los efectos típicos de cada uno de estos fenómenos son bien diferentes.

El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos. (SIC) (Toro, 2010, p.79)

En síntesis, podemos afirmar que el clima es un concepto que hace referencia exclusivamente a lo perceptual, la motivación se enfoca en la conducta y las acciones que desarrollen las personas dentro de la organización, la satisfacción hace referencia a factores netamente afectivos y emocionales y tiene incidencia en el estado de ánimo y la cultura unifica todos estos factores dando a cada organización un estatus particular y diferente de las demás.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Ahora que ya se ha definido el concepto del clima organizacional, sus modos de medición y sus dimensiones es indispensable enfatizar en la importancia y la utilidad que tiene un diagnóstico del clima en cualquier organización y cuáles son los beneficios que trae consigo un clima positivo y por supuesto las repercusiones que puede generar un clima desfavorable, tanto desde lo humano como lo económico y lo productivo. El diagnóstico del clima organizacional.

“Constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad” (Zuluaga & otros, 2001, p.12).

La calidad de vida es un concepto de interés prioritario para muchas organizaciones hoy en día ya que el bienestar humano puede generar efectos positivos para toda la empresa, Toro (2013) la entiende como:

La existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de la persona garantiza y favorece su bienestar y desarrollo. (p.14)

Hay muchas maneras de medir la calidad de vida, el clima organizacional es una de estas ya que “Permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo” (Toro, 2013, p.11).

Un diagnóstico del clima organizacional permite identificar los factores que requieren intervención y reconocer aquellos que se pueden potenciar aún más, si en promedio las dimensiones evaluadas en el diagnóstico obtienen un buen resultado el clima sería positivo o favorable al contrario de bajas puntuaciones que reflejarían un clima negativo o desfavorable.

Es importante medir factores que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema. (García, 2009, p.56)

En este punto es importante resaltar que un clima organizacional positivo no solo beneficia a las personas que trabajan para la empresa, si no que la misma organización puede ver beneficios en sus utilidades, en su productividad y en el ahorro que se puede lograr evitando la rotación constante de personal, el ausentismo o inclusive evitando llegar a extremos como lo son las huelgas. “Cuantas veces no hemos visto aparecer huelgas o tortuguismo en el trabajo a causa de un clima de trabajo presuntamente malsano para los empleados”(Brunet, 1987, p.11).

El clima organizacional afecta directamente la satisfacción y la motivación, que son conceptos diferentes como lo vimos anteriormente, pero que guardan una estrecha relación y son influenciados unos por otros, “Una gestión concienzuda y eficaz del clima organizacional tendrá como un efecto evidente el mejoramiento o el mantenimiento de niveles positivos de satisfacción laboral del personal” (Toro, 2010, p.263). Tener un clima positivo en muchas ocasiones es sinónimo de altos niveles de motivación y satisfacción, por esto “Dados los efectos del clima y la satisfacción sobre la productividad de los grupos y de las empresas, resulta un buen negocio mantenerlos en niveles positivos, lo que puede hacerse con una baja inversión” (Toro, 2010, p.263).

Cuando el clima es negativo o desfavorable la motivación “Se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación. Esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente” (Toro, 2013, p.12). A diferencia de cuando el clima es positivo que la motivación “Es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades” (Toro, 2013, p.12).

Aunque el clima es un fenómeno propio de cada organización y son los colaboradores quienes principalmente son influenciados por este, también puede ser percibido por agentes externos a la organización como los clientes. Las características particulares que logren percibir “pueden llevarlo a una imagen positiva o negativa sobre el servicio que le están prestando o el producto

que le están entregando, aun cuando este cuente con características objetivas de calidad ” (Toro, 2013, p.12). Este es un motivo más para tratar de consolidar un buen clima en las organizaciones, ya que propiciara a que haya más clientes satisfechos, o por el contrario que los clientes no se sientan conformes con los servicios o productos proporcionados por la empresa, los clientes satisfechos posiblemente contarán su experiencia a otras personas generando prestigio para la organización y la probabilidad de nuevas ventas.

Los climas positivos son aquellos en los que los empleados perciben de manera favorable los diferentes aspectos que se desarrollan en la organización, “como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras”. (Toro, 2013, p.11)

Un clima positivo también tiene efectos en los ideales de desarrollo personal y laboral. “Su crecimiento está fuertemente influenciado por las percepciones compartidas acerca de las diferentes realidades del trabajo. El desarrollo de carrera, el interés por el aprendizaje organizacional, la puesta en práctica o modificación de la conducta” (Toro, 2013, p.13).

Lo anterior son algunos ejemplos de los factores que se pueden ver beneficiados cuando hay climas positivos en las organizaciones, ya que generan los componentes necesarios para que haya sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Aspectos como: “Posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, lo que las motiva, entre otras cosas, a hacer esfuerzos por asegurarse de permanecer en ella ” (Toro, 2013, p.13). Evitan el ausentismo, la rotación constante de personal, y propician mayores posibilidades de alcanzar los objetivos ya que los empleados están más comprometidos con la empresa.

El sentido de compromiso es un elemento motivacional que consigue que las personas se esfuercen y trabajen con energía y dedicación. Este compromiso está fuertemente influenciado por la imagen de la empresa y por la calidad del liderazgo y del trato entre las personas. (Toro, 2013, p.11)

El diagnóstico permite a su vez pensar en un plan de intervención para modificar aquellas realidades que están afectando el funcionamiento de los colaboradores y por ende de la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional. (García, 2009, p.57)

ESCALAS

El método por excelencia para medir el clima organizacional ha sido las escalas, no obstante, el clima organizacional puede medirse mediante la observación participante, grupos focales o entrevistas.

Las dimensiones que miden de las escalas varían según el autor, a continuación, enunciaremos algunas dimensiones propuestas a través de los años.

En Colombia se han diseñado algunas escalas teniendo en cuenta las particularidades y especificidades del contexto, las escalas han generado dimensiones particulares que miden factores propios de las organizaciones colombianas, a continuación se exponen algunas de las

escalas más utilizadas. Se presentan organizadas cronológicamente y se definen sus dimensiones para una mejor comprensión.

TECLA

Hoyos y Bravo (1974) diseñaron el test de clima organizacional de la universidad de los andes (TECLA):

Es una prueba en forma de test, que consta de 90 preguntas con criterio de calificación verdadero o falso. Se evalúa en una escala intervalar por medio del puntaje obtenido por los sujetos, que asume un valor de 10, que indica un grado favorable del nivel de percepción del clima organizacional, y 0, que indica un grado desfavorable del nivel de percepción del clima organizacional. (Chaparro, 2006. p.32)

La escala evalúa las siguientes 8 dimensiones:

Normas de excelencia: es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.

Claridad organizacional: Es el grado en que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y apoyo: es el sentimiento experimentado por los miembros, por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo.

Conformidad: grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas exteriormente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, reglas, políticas, a las cuales haya que conformarse.

Recompensa: Es el grado en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo, en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Salario: es el sentimiento percibido por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas con relación a sus grupos de referencia (amigos y familiares), y la posibilidad de no alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado laboral.

Seguridad: es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

Responsabilidad: grado en que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; así mismo, el grado en que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones. (Hoyos y Bravo, 1974, Citados en Chaparro 2006, p.32)

Modelo de Hernán Álvarez Londoño

Es un modelo desarrollado en 1993 por Hernán Álvarez Londoño, un profesor de la universidad del valle.

Plantea veinticuatro (24) factores que inciden en el clima organizacional y en el cual cada uno de ellos es valorado del uno (1) al diez (10) en donde: Uno (1) es la valoración más

baja y diez (10) es la más alta en la cual se alcanza un clima plenamente gratificante.

(Valencia y Gutiérrez, 2018, p.30)

Un aspecto característico de este modelo es que:

Si la respuesta del encuestado no es plenamente gratificante (10) le permite dar su opinión sobre por qué dicho factor no llega a ese nivel deseado, así como también da un espacio para que el encuestado exponga las posibles soluciones para mejorar la calificación. (Valencia y Gutiérrez, 2018, pp.30-31)

A continuación, se definen los 24 factores del instrumento:

Claridad organizacional: Conocimiento que hay de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización.

Estructura Organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

Instalaciones: El ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, si es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto.

Comportamiento Sistemático: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por

encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

Relación Simbiótica: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Consenso: Las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos.

Trabajo gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad y serán más creativas y productivas.

Desarrollo Personal: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional.

Elementos de Trabajo: Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo

con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Relaciones Interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

Buen Servicio: Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

Solución de Conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

Expresión Informal Positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

Estabilidad laboral: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una

buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

Valoración: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

Salario: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

Agilidad: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Evaluación de Desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

Retroalimentación: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

Selección de Personal: Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

Inducción: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

Imagen de la organización: Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional. (Valencia y Gutiérrez, 2018, pp.31-34)

ESCLUDA

Jaramillo y Restrepo en 1996 diseñaron la escala de clima organizacional de la universidad de Antioquia (ESCLUDA). “Se fundamenta teóricamente en la psicología social y en la visión humanista de la organización, que sustenta que las empresas es la interacción de factores psicológicos y sociológicos con los factores estructurales” (Grajales, 2010, p.41).

La cual cuenta con las siguientes 10 dimensiones:

Estructura organizacional: Principales componentes formales e informales en una organización que se encuentran en permanente interacción para garantizar su funcionamiento y proyección. Comprende las políticas, normas, reglas, sistemas de autoridad, controles formales que demarcan las actividades, descripción de guías o puestos de trabajo y la forma en que estas son coordinadas. (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.60)

Pertenencia: “Sentimiento que expresa un alto nivel de identificación, asimilación y aceptación de las políticas, filosofía, valores y el quehacer de la organización manifestado en un compromiso, esfuerzo y entusiasmo frente al trabajo” (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.65).

Motivación: “Estado de tensión, carencia, o necesidad generado por estímulos internos y externos que produce acciones y comportamientos tendientes a reducir la tensión o satisfacer la necesidad” (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.70).

Retribución: Beneficios que reciben los miembros de manera directa o indirecta, ya sea en dinero o especie, en servicios de salud, formación y capacitación, estabilidad laboral, condiciones de trabajo y en general, aquellos aspectos que contribuyen al bienestar personal, laboral y familiar. (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.75)

Relaciones interpersonales: “*Interacción dinámica que se da entre las personas en el desempeño de las funciones que la organización asigna y en aquellos roles que se dan de manera espontánea*” (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.81).

Comunicación organizacional: Proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información verbal, escrita o corporalmente e interpretan su significado, utilizando un lenguaje claro, una escucha efectiva, y una adecuada retroalimentación, teniendo en cuenta como se da la interacción de acuerdo con la estructura de dicha organización. (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.86)

Estilos de dirección: “Es la forma como el liderazgo es ejercido, teniendo en cuenta la participación, el tipo de comunicación y la forma de lograr los objetivos en un continuum que va desde lo autocrático hasta lo democrático” (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.92).

Innovación: Forma como los miembros de una organización perciben que son promovidos, su inconformismo, su originalidad, flexibilidad ante diferentes enfoques, capacidad de realizar asociaciones espontaneas, capacidad para reorganización sus experiencias mediante el aprovechamiento de habilidades y destrezas que generan actos creativos. (Jaramillo & Restrepo,

1996, p.98). Mientras mayor sea el estímulo a las personalidades creadoras, mayores serán las posibilidades de acrecentar la productividad y el sentimiento de bienestar generado en los miembros. “El sentir que influyen sobre los resultados organizacionales, repercutirá en la percepción del clima volviéndolo más favorable” (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.98).

Confianza: “Percepción que tienen los miembros de una organización de que pueden creer en los demás y en su propia integridad, autonomía, autocrítica y control voluntario”. (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.103). “Las aspiraciones, objetivos y circunstancias surgidas de las experiencias de éxito o fracaso en las iniciativas personales, la aceptación incondicional y valoración que cada persona se tiene, y la que los demás le depositan, construyen la confianza ” (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.102).

Conflicto: Desequilibrio percibido en una organización cuando se produce un cambio en las circunstancias vividas, originado en la oposición de fuerzas entre las necesidades, los intereses y las metas; movimiento dinámico que retorna a su estabilidad solo cuando el conjunto de fuerzas se acomoda. Esto puede suceder al interior de un individuo (intrapersonal), de un grupo (intragrupal) o entre cualquiera de estas instancias y la organización. (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.107) El conflicto nace de actitudes incompatibles ante los cambios, cuando las expectativas de autonomía asociadas al papel profesional y las expectativas ante el control a los individuos no coinciden, cuando las posiciones de los individuos son contrarias a las creencias o ideologías de la organización. (Jaramillo & Restrepo, 1996, p.106)

ECO IV:

En 2010 Fernando Toro presentó la cuarta versión del instrumento para medir el clima organizacional el ECO. El ECO IV cuenta con las siguientes 10 dimensiones:

Sentido de pertenencia: Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Trato interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

Apoyo del jefe: Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.

Retribución: Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de recursos: Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

Estabilidad: 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 organizacional: Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Empresa.

Coherencia: Percepción de 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: “Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa.

Valores colectivos: Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa. (Toro, 2010, p.42).

Luego de analizar las diferentes definiciones que proponen los autores acerca de las dimensiones de cada instrumento podemos encontrar muchas similitudes entre las pruebas a pesar de la diferencia del tiempo en que fueron construidas las escalas, algunas comparten dimensiones idénticas, aunque su conceptualización pueda variar, también podemos encontrar términos diferentes, pero definiciones muy similares, a continuación se expondrán algunas de las semejanzas y diferencias encontradas.

En el TECLA podemos encontrar las dimensiones de: “salario”, “recompensa” y “seguridad” que hacen alusión a la percepción que se tiene sobre si la remuneración económica es justa y suficiente para el trabajo realizado, que el trabajo es premiado y reconocido y no solo son quejas y castigos por parte de la organización, y la percepción acerca del bienestar laboral y la estabilidad respectivamente. En el ESCLUDA estas tres dimensiones se conjugan en un solo concepto denominado “retribución” que ofrece una definición más amplia al considerar factores como la estabilidad laboral, las capacitaciones o programas de formación que ofrezca la empresa o lo relativo al bienestar laboral, el ECO IV también propone la dimensión de “retribución” pero la define de manera más específica considerándola como la percepción de la relación equitativa entre la remuneración económica y los beneficios laborales que trae consigo el trabajo, además la “estabilidad” es propuesta como una dimensión independiente.

El “Sentido de pertenencia” nombrado así en el ECO IV y “pertenencia” en el ESCLUDA es una dimensión compartida por las dos escalas y los aspectos que miden son prácticamente idénticos, ya que hace referencia al orgullo o al nivel de identificación que tiene una persona con la

empresa, sus políticas, su filosofía, sus metas y sus ideales que se manifiesta en el grado de responsabilidad y compromiso que asume la persona. En el TECLA podemos encontrar la dimensión de “responsabilidad” que tiene cierta similitud en la medida que la responsabilidad es un efecto del sentido de pertenecía o simplemente pertenencia.

Una dimensión compartida por el ECO IV y el TECLA es la “claridad organizacional” esta hace referencia a la percepción que tiene un individuo de que la organización cuenta con un programa plenamente definido de funcionamiento que es óptimo y organizado que permite sistematizar procesos y que a su vez este mecanismo de funcionamiento es comunicado eficaz y oportunamente a todo el personal. En el Escluda una dimensión similar es “Estructura organizacional” que está compuesta por todos aquellos componentes que componen la organización como lo son las reglas, los objetivos o los sistemas de autoridad que permiten que se ejecuten las tareas de manera adecuada y también encontramos la dimensión “comunicación organizacional” en la que se encuentran los aspectos relacionados con la transmisión de la información que es la que posibilita la interpretación y retroalimentación de los aspectos de la estructura organizacional, así con una buena estructura y una buena comunicación se puede llegar a tener una buena claridad organizacional.

Las relaciones sociales son un proceso básico y necesario en la interacción humana, por esto no es de extrañarse que las escalas ECO IV y ESCLUDA diseñaran una dimensión exclusiva para medir este aspecto y la denominaron: “trato interpersonal” y “relaciones interpersonales” respectivamente, precisamente haciendo referencia a las relaciones que se dan entre compañeros ya sea por asuntos laborales como el trabajo en equipo, el apoyo, la cordialidad o el respeto o las interacciones que se dan de manera espontánea y empática que fortalecen el vínculo laboral. En el TECLA una dimensión similar es la de “calor y apoyo”, esta hace referencia a la amistad

como un valor fundamental dentro del grupo de trabajo que rige la interacción y las mismas responsabilidades.

Evidentemente en toda organización hay un sistema jerárquico establecido y son las personas que están más arriba en la estructura del sistema las encargadas de dirigir la organización y establecer las metas y objetivos además de tener la misión de mantener al personal motivado para que operen a favor de las expectativas. Es por esto que el ESCLUDA tiene una dimensión llamada “estilo de dirección” y el ECO IV una llamada “apoyo del jefe” ambas aunque utilizan conceptos diferentes tienen definiciones similares y hacen referencia a los mismos aspectos, que son la manera en que los colaboradores perciben que su jefe inmediato los apoya, los valora y los recompensa y que además genera con ellos relaciones de confianza y empatía o no, generando estilos de dirección particulares donde el liderazgo juega un papel fundamental para que se tenga una percepción hostil o empática de los superiores dando lugar a estilos autocráticos o democráticos.

METODOLOGIA

El estudio se realizó desde el modelo cuantitativo descriptivo transversal, éste pretende conocer la información que se ha documentado acerca del clima organizacional en 3 universidades del país (La universidad de Antioquia, La universidad del Valle y la Universidad Pontificia Bolivariana). El estudio se limita estas universidades por ser las que se encuentran en el top 10 de las mejores del país, con más estudios de clima organizacional en sus repositorios. Solo se tomarán en cuenta aquellas investigaciones que se hayan realizado entre el 2009 y 2019.

Se pretende conocer cuáles han sido los instrumentos utilizados, su modo de aplicación, las variables o dimensiones que miden, el tipo de organizaciones en las que se han enfocado y los resultados que se han obtenido.

Para recolectar la información se investigó en los repositorios de las universidades las tesis de diagnósticos de clima organizacional, independiente de si eran tesis de pregrado o posgrado. Para este estudio no es relevante el nivel de la investigación.

La muestra está conformada por 15 tesis que reposan en las bases de datos digitales de las universidades: 6 de la Universidad del Valle, 5 de la Universidad de Antioquia y 4 de la Universidad Pontificia Bolivariana. A su vez estas tesis representan investigaciones que se llevaron a cabo en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca y Santander y distingue de organizaciones Gubernamentales, Empresariales, Educativas y Sanitarias.

Objetivo general

Describir los estudios de clima organizacional que se han llevado a cabo en la Universidad de Antioquia, la Universidad del Valle y la Universidad Pontificia Bolivariana entre 2009 y 2019

Objetivos específicos

- Identificar los métodos por medio de los cuales se ha diagnosticado el clima organizacional en los trabajos presentados en las 3 universidades.
- Reconocer cuales son las dimensiones que se han medido en los diagnósticos de clima organizacional de las 3 universidades.
- Comparar los resultados de los diagnósticos de clima organizacional en las 3 universidades para identificar tendencias.
- Identificar cuales instrumentos son los más usados por cada universidad.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Universidad del Valle

Giraldo y Loaisa en 2013 diagnosticaron el clima organizacional de la empresa COBRES DE COLOMBIA LTDA. La idea de este estudio era aplicar la encuesta a los 58 trabajadores que laboran en la división Acopi de Cobres de Colombia Ltda. Pero solo se obtuvieron 27 encuestas (p.25).

Para la recolección de la información, utilizaron la herramienta del profesor Hernán Álvarez El instrumento cuenta con 24 dimensiones o variables, cada una de ellas está dividida en tres tipos de pregunta: la primera es cuantitativa, esta se encarga de medir en una escala de 1 a 10 que tan gratificante es el factor evaluado. En la segunda pregunta se indica la causa o causas por las cuales, la variable o dimensión evaluada no es plenamente gratificante, en este punto se dan una serie de causas preseleccionadas, sin embargo, el evaluador tiene la oportunidad de incluir nuevas causas. Finalmente, la tercera pregunta busca que los encuestados planteen posibles soluciones que desde su punto de vista puedan ser implementadas en la organización, con el fin de contribuir al mejoramiento y búsqueda de un clima plenamente gratificante (Giraldo y Loaisa, 2013, P.26).

Los resultados demuestran un promedio de las dimensiones de 7.42, esta valoración corresponde a una calificación cualitativa de aceptable, esto significaría que el clima organizacional de Cobres de Colombia Ltda., en términos generales, está ubicado en un nivel medio. La dimensión mejor valorada es la dimensión Estabilidad laboral con un promedio de 9.96, en la escala cuantitativa que equivalente a excelente en la escala cualitativa, lo que corresponde a que los trabajadores sienten garantía en sus ingresos en forma directa. Por otro lado, las dimensiones con

menor calificación son inducción, salario, valoración y feedback, con un promedio por debajo de 5.99 que corresponde a malo en la escala cualitativa, lo que significa que las personas sienten que existen grandes falencias en los procesos de inducción, que no están remuneradas de manera acorde, adicional a que no es valorado su trabajo y no reciben un adecuado feedback que permita que haya un mejoramiento continuo en la organización (Giraldo y Loaisa, 2013, p.65).

Robles y Cañón en 2015 llevaron a cabo una evaluación del clima organizacional en Gestión Empresarial y Medio Ambiente LTDA (GEMA LTDA). La investigación conto con una muestra de 22 personas y se usó el instrumento de Domínguez y García, el cual es una adaptación del modelo propuesto por Hernán Álvarez Londoño. El formulario consta de 24 dimensiones de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional.

Los resultados demuestran que la dimensión mejor valorada es Relaciones Interpersonales con un promedio de 9,32 en la escala cuantitativa, que equivale a Favorable en la escala cualitativa. Por otro lado, las dimensiones con menor calificación son Reconocimiento, Liderazgo Directivo e Inducción con un promedio por debajo de 6.0 y que corresponde a Desfavorable. (Robles & Cañón, 2015, p.58)

Castaño y Pernia en 2018 realizaron el diagnostico de clima organizacional en la empresa Lavaclínicas S.A. La población del estudio está constituida por 52 empleados que se encuentran trabajando en el área operativa de la empresa, se utilizó el cuestionario de clima organizacional elaborado por los autores y adaptado a las necesidades de la organización, está compuesto por 70 preguntas que evalúan 10 dimensiones definidas por diferentes autores y donde a cada una se le asignó 7 preguntas. Cada pregunta evalúa el grado de acuerdo o desacuerdo frente a una determinada situación, mediante una escala tipo Likert de 0 a 4. La puntuación promedio del

total de los ítems por el total de encuestas aplicadas permite obtener un puntaje general. De igual forma, para la obtención del puntaje por dimensión y por pregunta se debe sacar el promedio del total de las puntuaciones correspondientes. (Castaño y Pernia, 2018, p.14).

Las 10 dimensiones que mide el cuestionario son: “Conocimientos, fiabilidad, interacción, comunicación, liderazgo, directriz metas, eficiencia, ambiente, compromiso, desarrollo” (Castaño y Pernia, 2018, p.15).

Se considera bien evaluada la dimensión cuando la puntuación es mayor a 3.5, lo cual equivale a más del 87.5% de favorabilidad del aspecto evaluado. Se otorga una calificación media o adecuada cuando el puntaje oscila entre 2.71 y 3.5, lo cual corresponde a una percepción favorable entre el 67.5% y 87.5%. Una puntuación de 2.7 o menos, supone un aspecto a mejorar, dado que se encuentra por debajo del 67.5% de favorabilidad (Castaño y Pernia, 2018, p.16).

Los resultados reflejan que en general el 13.5% de las personas lo calificaron como Bueno y el 55.8% lo califico como adecuado. Sin embargo, el 30.8% opino que el clima organizacional de la empresa es Malo y que se debe mejorar. (Castaño y Pernia, 2018, p.39)

Los resultados permiten apreciar que la puntuación máxima corresponde a la dimensión de compromiso (3.18). Mientras que la puntuación más baja corresponde a la dimensión de liderazgo, la cual esta con un puntaje de 2.708. (Castaño y Pernia, 2018, p.40)

Basados en el modelo de Hernán Álvarez Londoño, Valencia y Gutiérrez en 2018 realizaron el diagnóstico del clima en la empresa Alpopular S.A de Buenaventura, la población son 28 colaboradores quienes desempeñan sus labores en diferentes áreas de la empresa como son el área administrativa, operativa y la de comercio exterior. (Valencia y Gutiérrez, 2018, p.48).

Para complementar la Escala de Hernán Alvarez se desarrollarán entrevistas al Director de Sucursal de Alpopular S.A Buenaventura. De este modo, se espera también acceder a documentos propios de la organización, que pueden proveer información importante como su estructura, procesos y datos históricos que sirvan de apoyo para el progreso del proyecto (Valencia y Gutierrez, 2018, p.50-51).

Los resultados indican que las dimensiones con las mejores valoraciones fueron: comportamiento Sistémico, Solución de Conflictos, Imagen de la Organización y Buen Servicio. Por otra parte, el aspecto Valoración siendo el más bajo de la medición, determina que el tema de los incentivos no se está llevando de la forma idónea, al igual que el salario y el desarrollo del personal que no cumplen con los niveles deseados al igual que las dimensiones Relación Simbiótica y Feedback, no tienen un rendimiento importante como debería ser (Valencia y Gutiérrez, 2018, P58).

Vásquez y García en 2018 diagnosticaron el clima organizacional en industrias Patojito S.A.S, para recolectar la información se basaron en la escala de Domínguez y García. En el estudio participaron 211 personas de distintas áreas de la compañía. Según los resultados ninguna de las dimensiones evaluadas alcanzo un nivel favorable, y dimensiones como: Estructura, liderazgo, comunicación, balance vida trabajo, autoevaluación, compensación, motivación y reconocimiento, obtuvieron puntuaciones que las ubicaron en el escalón deficiente, lo que representa una clara necesidad de priorización en recursos y trabajo por parte de la gerencia y los líderes de procesos. (Vásquez y García, 2018, p.68)

Por ultimo Rodríguez en 2019 realizo una medición del clima organizacional en El Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM) en la ciudad de Cali, en el estudio participaron 50 docentes a los cuales se les aplicó la escala de Domínguez y García.

Los resultados de la investigación demostraron que se deben mejorar en los factores de reconocimiento, higiene y salud ocupacional, motivación, infraestructura, desarrollo personal y profesional, estabilidad laboral, Balance vida –trabajo, Compensación, retroalimentación, cooperación, trabajo en equipo, y estructura organizacional. (Rodríguez, 2019, p.65) Por otro lado los factores de mayor valoración fueron: La norma; el trabajo gratificante; la ética; la solución de conflictos; las relaciones interpersonales; la identidad; los grupos informales; la toma de decisiones; la comunicación; el liderazgo del jefe inmediato; el plan estratégico y los procesos; y los procedimientos. (Rodríguez, 2019, p.9)

Universidad de Antioquia

En 2009 Ciro realizó un diagnóstico del clima organizacional de la E.S.E hospital San Juan de Dios de Cocorna. El total de empleados corresponde a 49 personas, de las cuales 27 participaron de la investigación, lo que significa una muestra del 55.1% total de empleados. El instrumento que se utilizó fue la escala ESCLUDA. Los resultados muestran que las dimensiones con las puntuaciones más altas fueron: Pertenencia e Innovación, en contraste con Conflicto y Estilo de dirección, que fueron las dimensiones con las puntuaciones más bajas (Ciro, 2009).

En el mismo año Ocampo y Betancourt diagnosticaron el clima organizacional en la E.S.E hospital de la ceja. Para la investigación se convocó a la totalidad del personal de la empresa 79 personas, de las cuales 30 fueron entrevistadas y a 79 participaron en la encuesta. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento ESCLUDA. Los resultados determinaron que las dimensiones de innovación, pertenencia, relaciones interpersonales, comunicación y confianza son las que presentan un puntaje más alto. Mientras que las de estructura organizacional, motivación y retribución presentan un puntaje aceptable y en una forma deficiente están las dimensiones de estilos de dirección y conflicto (Ocampo y Betancur, 2009)

El año siguiente Grajales diagnóstico del clima organizacional en la empresa floricultora Jardines del Sol C.I Ltda. Esta investigación contó con la participación de 48 colaboradores vinculados a la empresa, 18 de ellos vinculados al área administrativa y 30 al área operativa, la muestra equivale al 36% de la población que labora en la empresa (Grajales, 2010, p.32)

Para la recolección de la información se utilizó la Escala de clima organizacional de la universidad de Antioquia (ESCLUDA). Los resultados demostraron que, se evidencia una adecuada percepción en las dimensión de pertenencia e innovación, este aspecto se ve más favorecido en la parte administrativa, por lo que es importante seguirlo potencializando y revisar aspectos que pueden dificultar este hecho en la parte operativa (Grajales, 2010, p.72).

Mientras que las dimensiones de estilo de dirección, conflicto y confianza, son las que presentan mayores dificultades, por lo que es conveniente enfocar los esfuerzos de intervención en estos aspectos, ya que si no se realiza un trabajo apropiado en ellas puede deteriorar las demás dimensiones configurando cada día más un mal clima dentro de la organización (Grajales, 2010, p.73).

Varela y Ruiz en 2015 realizaron la medición el clima organizacional en la alcaldía del municipio de Santa fe de Antioquia, para llevar a cabo el diagnostico utilizaron la escala ESCLUDA. La alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia cuenta con 110 empleados, entre administrativos y trabajadores oficiales. Para el presente trabajo se contó con la participación de 57 empleados ya que por las labores que desarrollan las personas dentro de la entidad se les dificultó la plena contribución en el proceso. Con respecto a las dependencias se trabajó con las siguientes secretarías de tránsito y transporte, de turismo y emprendimiento, de gobierno, de salud y desarrollo social, de desarrollo rural y medio ambiente, de planeación e infraestructura, de educación y deporte (Varela y Ruiz, 2015, p.59). Mientras que las dimensiones más

desfavorables fueron: Estilos de dirección, La Estructura Organizacional y Retribución. Mientras que en las dimensiones mejor calificadas podemos encontrar: La pertenencia, Innovación y Comunicación (Varela y Ruiz, 2015).

Muñoz y Mesa en 2017 realizaron una investigación en una planta de derivados cárnicos en la cual diagnosticaron el clima organizacional. La población a la cual se le aplicó la escala fueron 107 trabajadores, entre los cuales están, auxiliares de producción, operadores de empaque y producción, además de analistas y personal administrativo (Muñoz y Mesa, 2017). El instrumento que usaron fue la escala de clima organizacional de la universidad de Antioquia (ESCLUDA).

Los resultados fueron: En lo que compete la dimensión interpersonal de la planta se evidencia que la percepción que tienen los Asociados Trabajadores a nivel general es favorable. Mientras que, la retribución, los asociados consideran que existen beneficios relacionados con las prestaciones sociales, lo que se relacionaría con un alto sentido de pertenencia y orgullo por pertenecer a la Organización, a pesar que en cuanto a la remuneración salarial no se presenta dicha conformidad y por el contrario, existe la percepción de que no hay una remuneración justa en los diferentes niveles funcionales de la organización. (Muñoz y Mesa, 2017).

Universidad Pontificia Bolivariana

En 2011 Angarita realizó un diagnóstico del clima organizacional en una empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga: La muestra seleccionada se compone de un grupo de colaboradores que laboran en la empresa de transportes terrestres COPETRAN, ésta fue seleccionada de acuerdo a la investigación bajo un tipo probabilístico en el que se escogieron a aquellas personas que ocupan cargos en el área administrativa y que estuvieron de acuerdo a participar en el proyecto

reflejando su respuesta en el consentimiento informado. El tamaño absoluto de la muestra fue de 60 (p.30)

Se aplicó la escala ECO. Esta fue realizada y revisada buscando evaluar la percepción del trabajador sobre varias dimensiones de clima organizacional; cuenta con 63 ítems agrupados en 5 factores: Apoyo jefe y organización, Recompensa, Confort Físico, Control o presión y Cohesión entre colegas (Angarita, 2011, p32).

Los resultados de esta investigación se presentan según el factor: apoyo jefe y organización, se evidencia que el 68,3% de los participantes manifiestan percibir un nivel de clima estable, mientras que un 31,7% restante un nivel alto; para el factor de recompensa, se evidencia que el 3,3% de los participantes manifiestan percibir un nivel de clima alto, un 68,3% consideran el nivel de clima como estable, mientras que un 28,3% restante un nivel bajo; en cuanto al factor de control o presión, se evidencia que el 16,7% de los participantes manifiestan percibir un nivel de clima bajo, mientras que un 83,3% restante un nivel estable; para el factor de confort físico, se evidencia que el 11,7% de los participantes manifiestan percibir un nivel de clima bajo, un 50,0% perciben un nivel estable de clima, mientras que un 38,3% restante un nivel alto; y en cuanto al factor de cohesión entre colegas, se evidencia que el 10,0% de los participantes manifiestan percibir un nivel de clima bajo, un 31,7% perciben un nivel estable de clima, mientras que un 58,3% restante un nivel alto (Angarita, 2011, p.57).

En el mismo año Carvajal y Romero diagnosticaron el Clima organizacional percibido por los empleados del E.S.E hospital San Juan de Dios Florida Blanca, Santander. En el estudio participaron 41 empleados y también se utilizó la Escala ECO desarrollada por Toro. Los resultados demuestran que los factores con puntuaciones favorables fueron: Apoyo del jefe y

Control o presión, por otro lado, los factores con las puntuaciones más desfavorables fueron: Recompensa y Confort Físico (Carvajal y Romero, 2009).

En el año siguiente Villareal diagnosticó el clima organizacional en el E.S.E Hospital Universitario de Santander, se aplicó la escala ECO desarrollada por Toro a 44 empleados del centro hospitalario. Los resultados demostraron que la variable: Apoyo del Jefe obtuvo la mejor calificación, en contraste con las variables relacionadas con la retribución que obtuvieron puntuaciones desfavorables (Villareal, 2012).

Una investigación similar se llevó a cabo en el mismo año por Ardila y Buenahora en Servientrega Seccional Bucaramanga donde se diagnosticó el clima organizacional percibido por 144 trabajadores. Se utilizó la escala de Clima organizacional (ECO) con el objetivo indagar sobre la apreciación que tienen los trabajadores de una organización en los diferentes aspectos que componen el clima organizacional. Los resultados de este estudio se presentan por factor: El factor sobre el apoyo del jefe a la organización arrojó un puntaje de 86.8, el cual teniendo en cuenta los rangos establecidos para este factor se ubica en percepción positiva lo que nos permite , en el segundo factor se encuentra las variables relacionadas con recompensa. Ésta arrojó una puntuación de 34,06 que se encuentran dentro del rango de percepción neutral, el factor sobre el confort físico arrojó un puntaje de 43,31 que se encuentra en el rango de percepción neutral, el factor control o presión hace énfasis en el desempeño de la realización de la tarea de los trabajadores que son supervisadas por los superiores. El 52,1% de los evaluados están bastante de acuerdo con que en la empresa se exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto. Un 44,4% están bastante de acuerdo en que el jefe usa reglas para penalizar a los trabajadores. El 44,4 % está bastante de acuerdo con la afirmación nada se hace sin autorización del jefe, el factor

sobre cohesión entre colegas arrojó un puntaje de 26.76, el cual teniendo en cuenta los rangos establecidos para este factor se ubica en percepción (Ardila y Buenahora).

RESULTADOS

Todas las tesis que se encontraron han medido el clima organizacional utilizando cuestionarios como método de recolección de datos, aunque algunas se han apoyado en entrevistas para complementar la información recolectada por las Escalas. En la universidad de Antioquia la escala por excelencia es la ESCLUDA siendo utilizada en todas las investigaciones que se realizaron, un caso similar a la UPB en la que el ECO el instrumento que fundamentó sus investigaciones, Por otra parte en la Universidad del Valle predomina la influencia del modelo de Hernán Alvarez Londoño, el cual ha sido adaptado por Domínguez y García, siendo estos dos quienes predominan en el Valle. A continuación se presentan las universidades, el año del estudio, el instrumento utilizado y el departamento en el que se realizó el estudio.

Tabla 1.

Estudios por universidad según el año, el instrumento usado y departamento donde se aplicó.

Universidad	Año	Instrumento	Departamento
UDEA	2009	ESCLUDA	Antioquia
UDEA	2009	ESCLUDA	Antioquia
UDEA	2010	ESCLUDA	Antioquia
UPB	2011	ECO	Santander
UPB	2011	ECO	Santander
UPB	2012	ECO	Santander
UPB	2012	ECO	Santander
U DEL VALLE	2013	Modelo De Hernán Alvarez	Valle Del Cauca
UDEA	2015	ESCLUDA	Antioquia
U DEL VALLE	2015	Modelo De Domínguez Y García	Valle Del Cauca
UDEA	2017	ESCLUDA	Antioquia
U DEL VALLE	2018	Adaptación Propia	Valle Del Cauca
U DEL VALLE	2018	Modelo De Hernán Alvarez	Valle Del Cauca

U DEL VALLE	2018	Modelo De Domínguez Y García	Valle Del Cauca
U DEL VALLE	2019	Modelo De Domínguez Y García	Valle Del Cauca

En relación con los tipos de organización en los que se han desarrollado los estudios de clima, se puede evidenciar que el clima es un fenómeno presente en múltiples escenarios, pero es en los contextos empresariales donde predominan con 9 investigaciones, seguido 4 en contextos de entidades de salud, 1 en Gubernamentales y 1 Educativos.

Tabla 2.

Universidades, años, nombres y tipos de organización.

Universidad	Año	Nombre Organización	Tipo
UDEA	2009	Hospital san juan de Dios Cocorná	Salud
UDEA	2009	E.S.E hospital de la ceja	Salud
UDEA	2010	Jardines del sol	Empresarial
UPB	2011	Coopetran Bucaramanga	Empresarial
UPB	2011	E.S.E hospital san juan de dios Santander	Salud
UPB	2012	Servientrega Bucaramanga	Empresarial
UPB	2012	E.S.E hospital universitario de Santander	Salud
U DEL VALLE	2013	Cobres de Colombia LTDA	Empresarial
UDEA	2015	Alcaldía de santa fe de Antioquia	Gubernamental
U DEL VALLE	2015	Gema LTFA	Empresarial
UDEA	2017	Planta de cárnicos	Empresarial
U DEL VALLE	2018	Lavaclinicas S.A	Empresarial
U DEL VALLE	2018	Alpopular S.A	Empresarial
U DEL VALLE	2018	Patojito S.A.S	Empresarial
U DEL VALLE	2019	ITGEM	Educativo

En relación con las dimensiones podemos evidenciar que hay tendencias en cuanto a los resultados positivos de las escalas, a continuación se presentan las dimensiones que se valoraron favorablemente en los estudios y las veces que se repitieron.

Tabla 3.

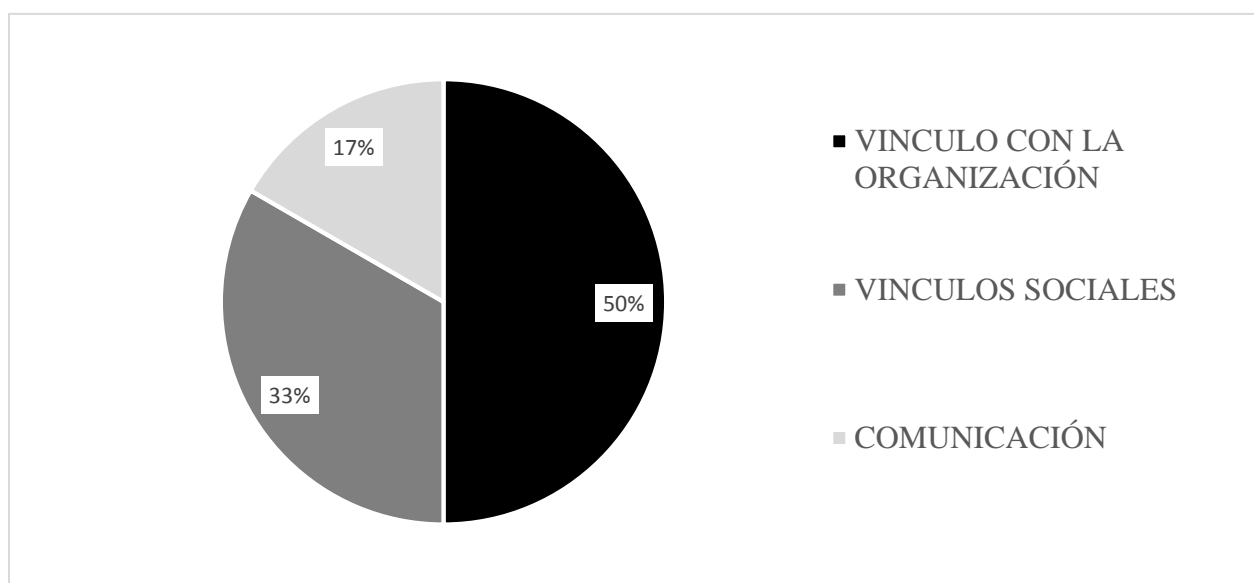
Tendencias entre escalas y dimensiones más favorables.

Escala	Dimensión	Repeticiones
ESCLUDA	Pertenencia	4
	Innovación	4
	Comunicación	1
ECO	Cohesión Entre Colegas	2
	Apoyo Del Jefe	3
HERNAN ALVAREZ	Estabilidad Laboral	1
	Comportamiento Sistémico	1
	Solución De Conflictos	1
	Imagen De La Organización	1
	Buen Servicio	1
DOMINGUEZ Y GARCIA	Relaciones Interpersonales	2
	Comunicación	1
	Identidad	1

Si comparamos las escalas podemos ver que hay dimensiones que son similares y que miden aspectos muy parecidos, si agrupamos: Pertenencia, Estabilidad laboral e Identidad en una categoría denominada: vínculo con la empresa. Una categoría para comunicación, cohesión entre colegas y relaciones interpersonales como vínculos sociales. Podremos entonces evidenciar cuales son las dimensiones que se perciben positivamente en Colombia.

Figura 1.

Dimensiones comunes más favorables.



Por otra parte, las dimensiones que se consideran desfavorables también tienen tendencias a repetirse en las escalas. A continuación se muestran las dimensiones y las veces que se repiten en los estudios.

Tabla 4.

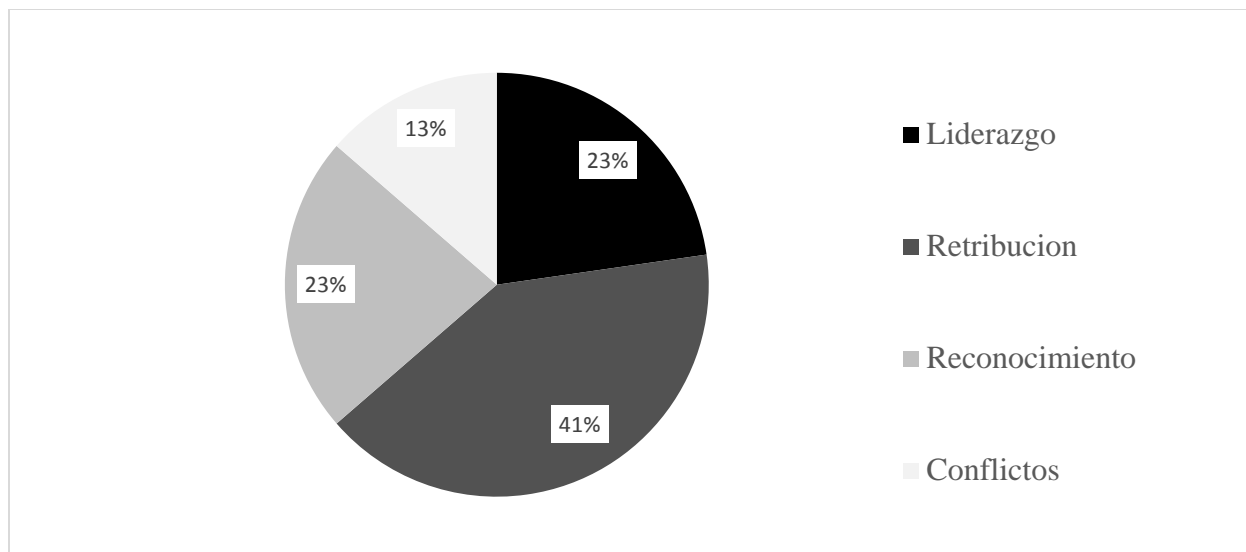
Tendencias entre escalas y dimensiones desfavorables.

Escala	Dimensión	Repeticiones
ESCLUDA	Conflictos	3
	Estilo De Liderazgo	3
	Confianza	1
	Retribución	2
ECO	Recompensa	3
	Confort Físico	2
HERNAN ALVAREZ	Salario	2
	Valoración	2
	Desarrollo	1
	Feedback	1
DOMINGUEZ Y GARCIA	Reconocimiento	3
	Liderazgo	2
	Compensación	2
	Desarrollo	1
	Inducción	1

Si agrupamos las dimensiones similares como se hizo anteriormente, es decir: las relacionadas con el Liderazgo, las que están relacionadas con la retribución económica, y las relacionadas con el reconocimiento, podemos identificar las dimensiones que más se perciben desfavorablemente en Colombia.

Figura 2.

Dimensiones comunes desfavorables



CONCLUSIONES

El método por excelencia para evaluar el clima organizacional en Colombia son los cuestionarios, estos se fundamentan teóricamente y se constituyen en Escalas, las cuales caracterizan el fenómeno, con el fin de desglosarlo, hacer más fácil su comprensión e identificar los aspectos puntuales en los que se debe trabajar, ya que al ser el Clima organizacional un fenómeno dinámico y multidimensional, es imposible generar un plan de acción si solo se mide su resultado global. Aunque en algunos estudios se realizaron entrevistas, estas se realizaron con el fin de complementar los resultados que arrojan las escalas y no con el objetivo de medir el fenómeno en sí.

En relación con las diferentes escalas que se pueden utilizar para medir el clima, podemos concluir que depende de quién desarrolle el estudio elegir la más apropiada según sus fines, es decir no existen escalas específicas para cada contexto organizacional, sino que una misma escala se puede utilizar en una empresa, en un colegio o en un hospital, esto sin afectar los resultados que pueda tener la misma, ya que el clima es un fenómeno que se presenta en todos

los contextos sociales, pero en su mayoría han sido los contextos laborales empresariales los que más se han interesado por medir y comprender este fenómeno.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, hay una tendencia a utilizar escalas determinadas según la universidad, por ejemplo en la Universidad de Antioquia es muy influyente la escala ESCLUDA, será por un hecho de pertenencia o tal vez de prestigio que los estudiantes de dicha universidad usen en su mayoría, (en su totalidad en este estudio) dicha escala para llevar a cabo sus investigaciones, de manera muy similar la escala ECO parece haber marcado un paradigma y un modelo a seguir en los estudios de clima desarrollados por los estudiantes de la UPB en el departamento de Santander, ya que todas las investigaciones realizadas en este departamento contaron con el ECO como instrumento de medición, y siguiendo la tendencia aunque no de manera tan marcada la Universidad del Valle utiliza el modelo propuesto por un profesor suyo, el modelo de Hernán Alvarez ha sido utilizado en varios estudios de clima, tanto así que en 2008 Domínguez y García realizaron una adaptación del modelo, el cual también ha sido utilizado frecuentemente en los estudios, en otras palabras hay una tendencia a utilizar los instrumentos tradicionales de cada universidad, esto puede ser positivo en el sentido de que permite realizar estudios longitudinales y evaluar cómo se comporta el instrumento en el tiempo.

Con relación a las dimensiones que miden los instrumentos, aspectos como el liderazgo, la retribución, el reconocimiento, la comunicación, la relación con la organización y las relaciones interpersonales, son elementos presentes en todas las escalas, aunque con diferentes nombres todas apuntan a medir lo mismo. De la misma forma, no hay un consenso que determine el número de dimensiones o variables que se deben medir en el clima organizacional, cada escala puede utilizar las dimensiones que desee según su orientación teórica, tampoco hay evidencia

que sustente que un mayor o menor número de dimensiones puede arrojar resultados más precisos, todo depende de las necesidades específicas de cada estudio.

Aunque las dimensiones puedan variar en cantidad entre una escala u otra, la percepción que tienen en general la población colombiana tiene tendencias, es decir, podemos concluir que en el contexto colombiano existe un gran sentido de pertenencia por la organización en la que se está, es decir las personas se sienten orgullosas de laborar en ese lugar, ya sea por las relaciones que allí entablan con sus compañeros o la visión de un lugar estable en el que se sienten cómodos, aunque no se sientan contentos con sus jefes o con su salario. Esto parece reforzar la frase de que las personas no renuncian a las empresas sino a los malos líderes, ya que en muchas ocasiones se sienten cómodos con el lugar donde trabajan, pero una falta de reconocimiento por parte de sus jefes sumado con salarios precarios hace que terminen abandonando el empleo.

RECOMENDACIONES

Es importante para este estudio poder determinar si existen diferencias entre los estudios debido a su aplicación demográfica, es decir si las calificaciones de una determinada región tienen tendencias que las diferencien de otras, esto con el fin de profundizar en los aspectos culturales que tienen incidencia en el clima de las diferentes organizaciones según su ubicación, siendo Colombia un territorio tan diverso sería interesante poder comparar las tendencias demográficas.

Es crucial investigar la tendencia que tiene cada escala a sus resultados, es decir, evaluar los casos en los que una misma escala presenta las mismas dimensiones como calificaciones altas o bajas, esto con el fin de profundizar en sesgos que puedan tener las mismas y ser más objetivos a la hora de presentar un resultado. También se podría profundizar en las similitudes y diferencias de las escalas con el fin de entender que dimensiones o variables se están sobre evaluando y se

pueden integrar, así mismo como cuales variables de gran importancia pueden estar siendo excluidas en algunas escalas.

Conocer las percepciones de las personas del oriente antioqueño con respecto a sus organizaciones, ya que en este territorio en el cual se pretendía hacer esta investigación pero la dificultad para acceder a la muestra no lo permitió ya que se cuenta con poca disponibilidad por parte de las empresas para permitir este tipo de estudios, por lo que tampoco existe bibliografía sobre la cual se pueda interpretar el fenómeno. Medir el clima de las organizaciones del oriente sería interesante ya que es una zona con una gran expansión industrial en el último siglo y la migración de las personas y empresas provenientes del área metropolitana supone una tendencia hacia la constitución industrial de la región que actualmente cuenta con una zona franca, esto entonces puede considerarse una necesidad para la región en la medida que permite mejorar la calidad laboral.

BIBLIOGRAFÍA.

- Acosta & Venegas. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Revista de investigación en psicología Vol. 13, N°1.
- Álvarez, G. (1992). *El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista interamericana de psicología ocupacional, volumen 11, Numero 1 y 2.
- Angarita, L. (2011) *Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga*
- Ardilla, N., Buenahora, T. (2012) *Descripción del clima organizacional presente en trabajadores de Servientrega seccional Bucaramanga*
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Retrieved from <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Carvajal & Romero (2011) *Clima organizacional en los empleados del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander*
- Castaño, M., Pernia, M. (2018) *Plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Lavaclínicas S.A. de la ciudad de santiago de Cali*
- Chaparro (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*.
- Ciro (2009). *Medición del clima organizacional de la E.S.E. hospital san juan de dios de Cocorna*.
- Forehand, G. A & Gilmer, B. (1964). “*enviromental variation in studies of organizational behavior*”. Psychological Bulletin, 62, 361 – 382.

- Garcia (2009) *clima organizacional y su diagnostico: una aproximacion conceptual*.
- Gibson J., Ivancevich J. & Donnelly J. (1984). *Organizaciones: conducta, estructura y proceso*. Mexico: interamericana.
- Giraldo,C., Loaisa, D. (2013) Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en cobres de Colombia LTDA.
- Grajales (2010). *Diagnóstico del clima organizacional en jardines del sol C.I LTDA*.
- Hoyos, V. M. & Bravo, A. (1974). *Diseño de un instrumento para medir clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones Universidad de los Andes
- Jaramillo & Restrepo (1996). *Diseño de un instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín*.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. N. Y.: McGraw-hill.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston:Harvard Business School Press.
- Muñoz & Mesa (2017) *Diagnostico de clima organizacional en una planta de derivados carnicos*.
- Ocampo & Betancourt (2009). *Diagnóstico de clima organizacional en la E.S.E. hospital de la ceja*.
- Payne, R. L & Mansfield, R. M. (1978). “*correlates of individual perceptions of organizational climate*”. *Journal of occupational psychology*, 51, 209-218 Printed in Great Britain.

- Robles Sarmiento, D y Cañón Rodríguez, J. (2015.). *Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima organizacional en gestión empresarial y medio ambiente LTDA. 2014 - 2016. Universidad del Valle.*
- Rodríguez Amaya, F y Salas Arbelaez, L. (2019). *Análisis del clima organizacional del área docente de una institución educativa de formación técnica para el trabajo año 2018*
- Sandoval (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional.*
- Toro (2010). *Clima organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana.*
- Toro (2013). *Gestión del clima organizacional gestión basada en evidencias.*
- Valencia, M., Gutierrez, F. (2018) Determinación del Clima Organizacional en la Empresa Alpopular S.A Buenaventura, en el Año 2018
- Varela & Ruiz (2015). *Diagnostico de clima organizacional en la alcaldía del municipio de santa fe de Antioquia.*
- Vásquez Perdomo, V y García Solarte, M. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional y plan de acción para industrias Patojito S.A.S*
- Villareal, S. (2012) *Evaluación del clima organizacional en los trabajadores de planta E.S.E Hospital Universitario de Santander*
- Wayne, M.D. (2004). *Bioestadística: Bases para el análisis de las ciencias de la salud.* México: Editorial Limusa.