

## Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud

### Approach to the organizational climate of health-promoting company

Prof. Javier Viloria Escobar,<sup>I</sup> Lic. Saúl Pertúz Gutiérrez,<sup>II</sup> DrC. Alexander Daza Corredor,<sup>III</sup> MSc. Lilibeth Pedraza Álvarez<sup>II</sup>

<sup>I</sup> Grupo de Investigación Organización y Empresa, Universidad del Magdalena. Santa Marta, Colombia.

<sup>II</sup> Programa de Psicología de la Universidad del Magdalena. Santa Marta, Colombia.

<sup>III</sup> Universidad Privada Rafael Beloso Chacín. Venezuela y Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena. Santa Marta, Colombia.

---

#### RESUMEN

**Objetivo:** realizar una aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud a partir del análisis de los niveles de motivación de los empleados.

**Métodos:** análisis descriptivo cuali-cuantitativo realizado en Santa Marta, Colombia entre marzo y septiembre de 2014 en una población de 35 empleados. Se aplicó una adaptación del *test* de motivación y satisfacción laboral y una guía de observación participante para indagar acerca de las mismas variables del *test* y además, el nivel de compromiso y pertenencia con la organización.

**Resultados:** el 70,3 % de los trabajadores se encontraba medianamente motivado, el 18,5 % muy motivado, y solo el 11,11 % poco motivado. Esto último afectaba el clima organizacional de la empresa, influenciado por variables internas: estrategias de motivación ineficientes, grupos informales, pagos desiguales, y externas: incertidumbre legislativa y laboral, que incidieron en la productividad.

**Conclusiones:** los relativamente bajos niveles de motivación influyen de manera negativa en el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad de la empresa. Esta investigación es un referente para el estudio de las variables psicosociales de los empleados en las empresas que integran el sistema de salud en Colombia y América Latina.

**Palabras clave:** motivación, clima organizacional, empleados, empresa promotora de salud, productividad.

---

## ABSTRACT

**Objective:** to approach to the organizational climate of a health-promoting company based on the analysis of the levels of motivation of its workers.

**Methods:** qualitative-quantitative and descriptive analysis made in a group of 35 workers from March to September 2014 in Santa Marta, Colombia. A modified motivation and work satisfaction test in addition to a participant observational guideline were used to determine the same variables in the test and also, the level of commitment to and the sense of belonging to the organization.

**Results:** in the group, 70.3 % was fairly motivated, 18.5 % was highly motivated and just 11.11% was poorly motivated. The latter affected the company's organizational climate influenced by the internal variables such as ineffective motivational strategies, informal groups, unequal payments and the external ones like uncertainties about legislation and work that have their impact on productivity.

**Conclusions:** the motivational levels negatively affect the organizational climate and thus, performance and productivity of the company. This research work is a reference for the study of psychosocial variables related to the employees in the companies making up the health system in Colombia and in Latin America as well.

**Keywords:** motivation, organizational climate, employees, health promoting company, productivity.

---

## INTRODUCCIÓN

Se entiende la motivación humana como "un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos."<sup>1</sup> Mientras que la motivación laboral como "las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de saldar alguna necesidad individual".<sup>2</sup> Según estas definiciones, se denota que la motivación es el resultado de unos factores que incitan al individuo a actuar con el propósito de satisfacer sus necesidades. Por otro lado, el clima organizacional es definido por *Cárdenas, Arciniegas y Barrera*<sup>3</sup> como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, de percepciones que el empleado posee sobre las estructuras y procesos organizacionales y de la interacción entre características personales y organizacionales que influyen, de manera directa o indirectamente, en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Estas dos variables influyen en la productividad de las empresas.<sup>4</sup>

La motivación es una variable compleja, infinita y constante, inherente a las personas.<sup>5</sup> Se asocia al esfuerzo para conseguir logros organizacionales a través del logro de satisfacciones individuales.<sup>6,7</sup> Por otro lado, el clima organizacional es producto de las percepciones que tienen los empleados del ambiente interno del lugar donde laboran y que influyen en los niveles de motivación y comportamiento,<sup>8</sup> y afecta, por tanto, el desempeño y productividad.<sup>9</sup> La motivación y las actitudes de los empleados generan el clima organizacional, y este a la vez, influye en la motivación y

---

la satisfacción laboral.<sup>10,11</sup> El clima organizacional se determina por la confluencia de factores tanto internos como externos de la organización,<sup>12</sup> debido a que es un fenómeno que se construye socialmente a través de las interacciones entre los individuos-grupos-contexto y afectan el comportamiento de los empleados.<sup>13-15</sup>

Por todo lo expuesto, podemos concretar que el clima organizacional es un fenómeno que afecta los procesos organizacionales y psicológicos e influye en los resultados de la organización<sup>3</sup> y la motivación es un medio para promover el desarrollo de los trabajadores y mejorar el rendimiento laboral y productivo de la empresa.<sup>16</sup> En este sentido, si se inserta el funcionamiento de estas variables en un nivel más amplio, constituido por la salud pública, se parte del hecho de que las implicaciones sociales de las organizaciones repercuten en la práctica de esta disciplina<sup>17</sup> como escenario para establecimiento de condiciones adecuadas para el bienestar de las personas.<sup>18</sup>

Desde las consideraciones del enfoque sistémico del clima organizacional y sus posibles efectos en las dinámicas de la salud pública como un proceso social,<sup>19</sup> se plantea el ejercicio de que todas las variables presentes en la organización tienen repercusiones sobre el funcionamiento de los trabajadores y en consecuencia, en los resultados, lo que genera efectos en el desarrollo de la salud pública como una realidad para garantizar el derecho social de las personas a tener una mejor calidad de vida. Por tanto, desde la organización se puede afectar positiva o negativamente tanto el bienestar de las personas que consumen el servicio como el mismo estado de los empleados. A partir de estas consideraciones se proponen iniciativas para tener una configuración clara de la realidad en las relaciones que se presentan entre clima organizacional y salud pública.

Los estudios sobre salud pública a nivel latinoamericano han abordado diversas dimensiones,<sup>20</sup> pero los enfoques que se han realizado desde las implicaciones de las variables organizacionales como determinantes del funcionamiento de la salud pública, como un derecho social permeado por el rendimiento de los trabajadores, apenas han recorrido los primeros trayectos con la propuesta de enfoque sistémico, por lo tanto, requieren de mayores aproximaciones e indagaciones investigativas.

La importancia de este estudio radica en la capacidad que tiene la motivación, denominada una variable individual, de influir en el clima organizacional de la empresa y en consecuencia, en la productividad como lo plantean *Cequea, Rodríguez-Monroy, y Nuñez*.<sup>4</sup> Por tal motivo, se requiere que los dirigentes desarrollen las capacidades y estrategias para gestionar esta variable humana en la empresa.<sup>21</sup>

El presente documento tiene como objetivo, realizar una aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud a partir del análisis de los niveles de motivación de los empleados.

## MÉTODOS

La investigación es de tipo descriptiva mixta que considera datos cuantitativos y cualitativos y se construye y se tiene como referencia las teorías de comportamiento y motivación. Se ajusta con aportes de la metodología para el estudio de factor humano en las organizaciones.<sup>22</sup> Se realizó en una Empresa Promotora de Salud de la ciudad de Santa Marta entre Marzo y Septiembre del 2014.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

la población la constituyeron los empleados de la sede administrativa de la organización equivalente a 35 personas que también correspondieron a la muestra.

---

INSTRUMENTOS

Se utilizaron dos clases de instrumentos para la recolección de información. El primero lo constituye una adaptación del *test* aplicado de motivación y satisfacción laboral<sup>23</sup> que evalúa los indicadores de motivación (salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales) y sentido de la posición y jerarquía (importancia de la posición o estatus y el reconocimiento de los demás). Mientras que el segundo corresponde a la guía de observación participante que buscaba analizar las mismas variables del *test* y adicionar el nivel de compromiso y pertenencia con la organización.

PROCEDIMIENTO

La investigación estuvo dividida en 5 etapas: la primera, constituida por una revisión bibliográfica para la elaboración de un marco teórico que permitiera tener claras las definiciones de las variables implicadas en el estudio; en la segunda, se adaptaron los instrumentos para la recolección de la información, se eligió el *test* de motivación y satisfacción laboral aplicado y ajustado a los objetivos y el contexto laboral de la empresa. La guía de observación se elaboró considerando las variables del *test* y las necesidades emergentes del estudio; la tercera la comprendió la realización del trabajo de campo en la sede administrativa de la empresa. La observación se dio durante todo el periodo de estudio y el *test* se aplicó durante el mes de septiembre; lo respondieron 27 empleados. La población se distribuía en personal auxiliar 57,14 %; auditores 17,14 %; coordinadores 17,14 %; ejecutivos de servicio al cliente 2,85 %; directores de unidad 2,85 %, gerencia 2,86 %.

La cuarta etapa correspondió al procesamiento de los datos recolectados por el *test* en el *software*—STATGRAPHICS, la información cuantitativa y los valores de la observación se presentaron en un informe; la quinta, la constituyó el análisis de los resultados donde se tuvieron en cuenta los parámetros de la tabla 1

**Tabla 1.** Parámetros para la interpretación de los resultados

Motivación		Sentido de posición y jerarquía	
Tipo de resultado	%	Tipo de resultado	%
Muy motivado	80-100,00	Alto sentido de posición y jerarquía	80-100,00
Medianamente motivado	45-79,99	Sentido de posición y jerarquía	45-79,99
Poco motivado	0-44,99	Bajo sentido de posición y jerarquía	0-44,99

Para el análisis de los resultados del *test* aplicado, se consideró su división por categoría. La primera parte comprendía la variable de motivación, subdividida en cinco indicadores calificados de la siguiente manera: cada pregunta se evaluó con un valor de cinco (5) para respuesta positiva, con tres (3) para una respuesta media y con uno (1) para una respuesta negativa, con excepción de las preguntas 2, 5 y 16 correspondiente al indicador de "aspiraciones personales" en donde se invirtió la valoración de las preguntas, es decir, para respuesta negativa se otorgó un valor de cinco (5) y para respuesta positiva un valor de uno (1).

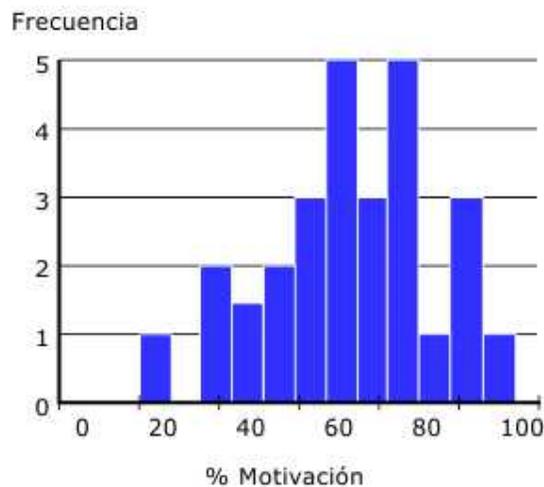
La segunda parte del cuestionario contenía la variable de sentido de posición y jerarquía, con un total de dos indicadores (importancia y reconocimiento de los demás) y total de cinco (5) preguntas con una puntuación global de 25 (tabla 2).

**Tabla 2.** Indicadores de la variable motivación

Indicador	No. preguntas	Puntuación
Salario	2	10
Prestaciones	3	15
Seguridad	1	5
Ambiente laboral	4	20
Aspiraciones personales	8	40
Total	18	90

## RESULTADOS

Luego de procesada la información, se obtuvo como resultado global de la motivación un promedio de 65,52 % de los puntajes por prueba individual, con una desviación estándar 18,25 y un coeficiente de variación del 27,68 %. El histograma del porcentaje de motivación (Fig. 1) reflejó que el 70,3 % se encontró medianamente motivado, mientras que solo el 18,5 % estaba muy motivado, y el 11,11 % poco motivado.



**Fig. 1.** Porcentaje (%) de motivación.

La tabla 3 contiene los resultados por indicador de la motivación, donde el indicador salario mostró un puntaje máximo de 1 (100 %) que indicó que el 63 % de los colaboradores calificaron con 5 las dos preguntas de este indicador. La percepción que tenían los encuestados con respecto al salario mostró que no está condicionada al cargo que ocupan, hecho sustentado porque dentro de los colaboradores con calificación alta, el 47,05 % de los cuestionarios eran de auxiliares, 23,52 %

auditores, 17,64 % coordinadores, 5,88 % ejecutivos y 5,88 % directores de unidad. Por otro lado, la puntuación más baja (20 %) se vio representada en el 4 % de los encuestados. La puntuación del salario correspondía al 11 % (10/90) del resultado total de la variable de motivación por individuo, el promedio de puntuación porcentual de este indicador se ubicaba en el 78,52 %, lo que demostró que la remuneración salarial percibida por los individuos tuvo relevancia para su motivación en el área que se desempeñan.

De los resultados globales por indicador, el salario marcó el promedio más alto dentro de los indicadores de motivación, lo que sustentó su incidencia en el porcentaje motivacional individual de cada participante del *test*; sin embargo, cuando se compara el resultado de este indicador con la respuesta obtenida con respecto a las prestaciones, el comportamiento de la puntuación fue diferente. El mínimo puntaje para el indicador de prestaciones fue de 0,33 (33 %) con una frecuencia de 11,11% de los encuestados, quienes calificaron este indicador en 5/15. Y solo el 7,41% señaló en las tres preguntas del indicador "prestaciones" una puntuación de 15/15, como se muestra en la tabla 3. El máximo puntaje de 1 (100 %), expresó que el 74,07 % de los colaboradores se encontraron medianamente motivados por las prestaciones. Se contrastó el puntaje mínimo de los indicadores de "salario y prestaciones" donde hubo una diferencia de 0,13 puntos, y los resultados de los máximos, lo que mostró que existía un contraste de 55,59 puntos (63-7,41 %) que a su vez reflejó que los colaboradores percibían que su remuneración económica concerniente a salario era atractiva pero las prestaciones no cumplían las expectativas de motivación. Este indicador refirió el 17 % (15/90) sobre la puntuación total de motivación.

El indicador de seguridad mostró el coeficiente de variación de 78,21 % el más alto entre los indicadores condensados en la tabla 3, además de los colaboradores de la planta administrativa, el 62,96 % se sintió inseguro en su trabajo, puesto que calificaron el indicador con uno (1) es decir 20 %. Aquellos con un alto grado de seguridad en su lugar de trabajo correspondieron a cargos superiores como: auditores, coordinadores, directores y ejecutivos, lo que se estimó como el 25,93 % de la población encuestada; aunque dicho indicador abarco el 6 % (5/90) de la puntuación de la motivación del individuo.

**Tabla 3. Resultados de los indicadores de la motivación**

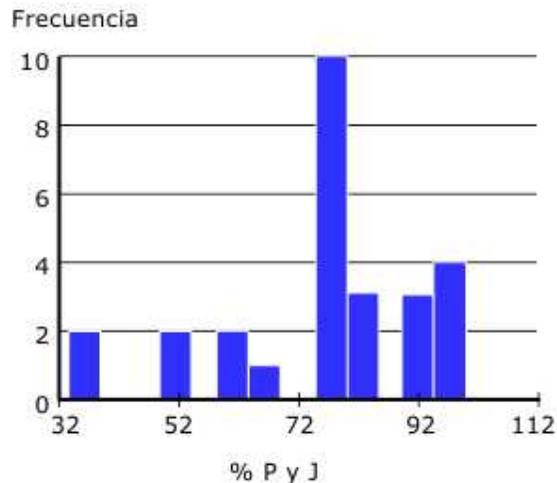
Indicador	Salario	Prestaciones	Seguridad	Ambiente laboral	Aspiraciones personales
Recuento	27	27	27	27	27
Promedio	0,785185	0,614815	0,451852	0,651852	0,674074
DE*	0,293131	0,167478	0,353412	0,200711	0,190329
Coef. Var.**	37,33	27,24	78,21	30,79	28,24
Mínimo	0,2	0,33	0,2	0,2	0,2
Máximo	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Rango	0,8	0,67	0,8	0,8	0,75

\*Desviación estándar, \*\*coeficiente de variación (%).

El indicador del ambiente laboral mostró un promedio de 65,19 % lo que indicó una mediana motivación por parte de los colaboradores encuestados, este porcentaje expuso el comportamiento de la calificación de los individuos dado que 70,37 % de

ellos le dio a dicho indicador un puntaje entre el 52-76 %. Solo 22,22 % de los colaboradores asignó un puntaje entre 90-100 %, los cuales ocupaban cargos superiores. Este indicador obtuvo una participación de 22 % (20/90) sobre el total de la motivación, la tendencia general del indicador era la de medianamente motivado, y debido a su porcentaje de participación la incidencia en el resultado global fue notable. Por último, el indicador aspiraciones personales, mostró a diferencia de los demás un puntaje máximo de 95 %. Este indicador presentó el siguiente panorama: solo 14,81 % de los encuestados manifestó una puntuación baja entre el 20-40 %. El 75 % de ellos eran auxiliares y el 25 % auditores; el resto de la población estudiada se encontró dividida, el 48,14 % de los encuestados presentó una mediana motivación con respecto a las aspiraciones personales y 37,03 % mostró un alto grado de motivación. De este último porcentaje con puntajes más altos de motivación, se encontró que solo el 30 % eran auxiliares, el personal restante tenía cargos administrativos de nivel superior. Este indicador tuvo porcentaje de participación de 44 % (40/90) sobre el resultado total de la categoría motivación, por lo cual incidió significativamente en el resultado de la prueba individual.

El 37 % de los empleados tenía un alto sentido de posición y jerarquía, mientras que el 55,6 % un sentido medio y el 7,4 % bajo sentido de esta variable (Fig. 2).

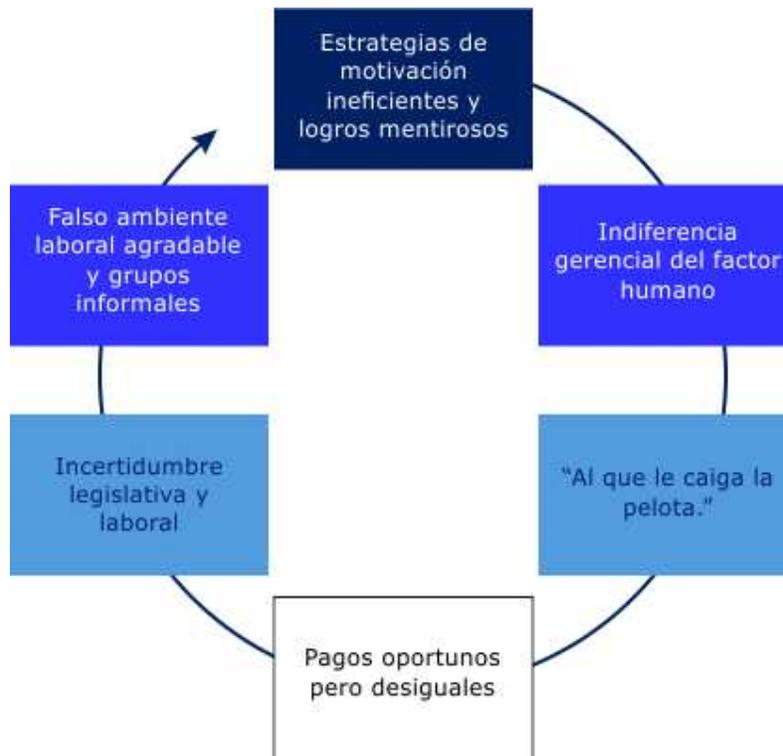


**Fig. 2.** Porcentaje de sentido de la posición (P) y jerarquía (J).

El 14,81 % de los cuestionarios obtuvo un resultado de 100 % de los cuales 75 % correspondieron a colaboradores femeninos, el 50 % tenía cargo de auditores, 25 % de directores de unidad y otro 25 % coordinadores de unidad. Por otro lado, en el 7,40 % de los cuestionarios que obtuvieron la puntuación más baja con un total de 36 %, los colaboradores tenían cargos de auxiliar, el 50 % eran de sexo masculino y el 50 % femenino. El indicador de importancia mostraba que 74,07 % de los colaboradores, poseía un alto sentido de la importancia de la posición y la jerarquía, solo el 3,70 % de los cuestionarios, reflejó una puntuación de 0,2 (20 %). Este indicador representaba el 40 % del total de los resultados para la categoría Sentido de la Posición y la Jerarquía. La tendencia cambió con el indicador de reconocimiento, en el cual la mayor concentración de respuesta se ubicó en el 0,6 (60 %) calificada así por el 44,44 % de los colaboradores, mientras que el 18,51 % de los encuestados expresó la máxima calificación 1 (100 %).

Los datos cuantitativos de la investigación fueron acompañados por las apreciaciones cualitativas que se realizaron en la empresa como consecuencia del proceso de observación que se ejecutó, con la intención de validar la información recolectada y

adicionar nuevos hallazgos del clima organizacional que no se podían medir con el *test* aplicado. Así, se rescataron características y variables tanto internas como externas de la organización que afectaban el comportamiento de los empleados, sus niveles de motivación y que tenían repercusiones sobre las configuraciones del clima. La figura 3 presenta las principales anotaciones cualitativas resultantes de este proceso investigativo.



**Fig. 3.** Resultados de la observación en la empresa.

Estas dinámicas afectaban el comportamiento de los empleados y permeaban el clima organizacional de la empresa. La falta de interés de los dirigentes por las necesidades de los colaboradores, las desigualdades de los pagos en relación con los cargos que ocupaban, las variables que afectaron el buen clima de las relaciones interpersonales, las agrupaciones de las personas en torno a posiciones que tenían con respecto a la gerencia y a las problemáticas de la organización, las ineficientes estrategias de motivación que conducían en muchas ocasiones a la presentación de informes alterados y el fenómeno de pasar problemas de los usuarios de una dependencia a otra con la excusa de que no era parte de sus funciones, fueron aspectos internos del clima organizacional que afectaban el rendimiento de la empresa y la calidad del servicio prestado a los consumidores. Por otro lado, la incertidumbre legislativa del país en torno al sistema de salud y las constantes demandas contra la entidad por inconvenientes en la prestación del servicio, ponía en posición inestable a muchos de las personas responsables de cargos y afectó su conducta laboral.

## DISCUSIÓN

La configuración del clima organizacional de la empresa permitió establecer que la organización objeto de estudio es un ambiente donde los niveles de motivación son relativamente bajos en los cargos de apoyo y asistencia, mientras que el nivel gerencial se encuentra altamente motivado como consecuencia de mejores beneficios económicos y sociales en relación con la actividad que desempeñan. Además, existen variables internas y externas que afectan el comportamiento de los empleados y generan repercusiones en la productividad y calidad del servicio.

Es claro que los procesos humanos dentro de las organizaciones configuran en gran medida su funcionamiento y sus niveles de productividad, ya que afectan directamente al recurso que se encarga de la ejecución de las actividades que se programan para satisfacer las necesidades de los consumidores. Desde esta perspectiva, la dirección de las personas se convierte en un reto para los líderes organizacionales como consecuencia de las complejidades sociales y las tensiones que se manifiestan entre los discursos teóricos y operativos en el ambiente laboral.

Las estrategias desarrolladas por la gerencia para motivar a los empleados hacia un mejor rendimiento, eran ineficientes debido a un desconocimiento de las necesidades reales de los colaboradores y los matices que configuran el clima organizacional, lo que creó malestar en las relaciones laborales y afectó el rendimiento personal y organizacional en cuanto a la consecución de objetivos.

A partir del objetivo de la investigación de realizar una aproximación al clima organizacional de la empresa a partir de los niveles de motivación, es evidente que el hecho de tener un alto número de colaboradores medianamente motivados repercute en las percepciones que se tienen del ambiente laboral de la organización. A partir de esta realidad, se derivaron malos funcionamientos de los procesos y fallas en la prestación del servicio a las comunidades.

Las organizaciones se encuentran incluidas dentro de un sistema mayor constituido por la sociedad, y es inevitable que su funcionamiento tenga repercusiones en las dinámicas que en esta se desarrollan. El comportamiento de las variables organizacionales, repercute directamente en la eficiencia de la actividad productiva como factor que se relaciona con las personas encargadas de ejecutar los procesos funcionales. A partir de lo anterior, el mal funcionamiento de una organización puede llegar a afectar a la sociedad general. Individuos con bajos niveles de motivación y problemas de clima organizacional al interior de las organizaciones, con independencia del sector productivo al que pertenezcan, influyen en las dinámicas sociales, de igual manera, si dichas variables son positivas, tendrán su efecto benéfico en la vida social. En el sector de la salud pública, como un derecho de las personas, estas relaciones entre funcionamientos organizacionales y realidad social son más claras debido a que el ejercicio organizacional como tal se enmarca en un proceso de prestación de un servicio fundamental para las comunidades que afecta directamente sus condiciones de vida.

A partir de todo aquí expuesto, se puede concluir que los niveles relativamente bajos de motivación influyen de manera negativa en el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad de la empresa. Esta investigación es un referente para el estudio de las variables psicosociales de los empleados en las empresas que integran el sistema de salud en Colombia y América Latina. En la ciudad de Santa Marta, específicamente, para conocer aspectos sociales de las empresas promotoras de salud desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa que desarrolla un conjunto de variables que tienen efectos en la motivación de los empleados del sector y en el clima organizacional. Además, plantea un escenario de discusión sobre las estrategias

organizacionales que se utilizan para fomentar el rendimiento de los empleados y las relaciones jefes-subordinados que se dan en las empresas locales.

Se recomienda, que las investigaciones nacionales e internacionales que se desprendan de este ejercicio investigativo inicial, sean enmarcadas dentro de las implicaciones de un enfoque sistémico, donde la organización hace parte de un sistema más amplio, constituido por la sociedad, y su funcionamiento tiene influencias en la configuración de las dinámicas de esta, así como la sociedad en la identidad organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Koenes A. Gestión y motivación del personal. Madrid: Editorial Díaz de Santos; 1996.
2. Amoros E. Comportamiento Organizacional. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT; 2007.
3. Cárdenas L, Arciniegas Y, Barrera M. Modelo de intervención en clima organizacional. *Internat J Psychol Res.* 2009;2(2):121-7.
4. Cequea M, Rodríguez-Monroy C, Núñez M. Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. 2010 Sept:8-10.
5. Maslow A. Motivación y Personalidad. Barcelona: Editorial Sagitario; 1964.
6. Robbins S, Coulter M. Administración. 8va ed. México, D. F.: Pearson Educación; 2005.
7. Kreitner K. Comportamiento de las Organizaciones. 3er ed. España; Mc Graw Hill; 1997.
8. Cañellas J, Castellanos M, Piña C, Yera A, Ocampo I, Sánchez Z. Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *MediSur.* 2007 [citado 7 Jul 2014];5(3):79-84. Disponible en: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/295>
9. Salazar J, Guerrero J, Machado Y, Cañedo R. Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales de la productividad laboral. *Acimed.* 2009 [citado 01 Oct 2015];20(4):67-75. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
10. Méndez C. Clima organizacional en empresas colombianas 1980 - 2004. *Universidad Empresa.* 2005;4 (9):100-21.
11. Arriola M, Salas É, Bernabé T. El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Rev Ciencias Estratégicas.* 2011 [citado 9 Agos 2014];19(25):109-27. Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1107>

12. Segredo A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública 2013 [citado 11 Agos 2014]; 39 (2): 385-93. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
13. Pérez I, Maldonado M, Bustamante S. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación Postgrado. 2006 [citado 11 Agos 2014]; 21(2): 231-48. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>
14. García M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuad Admon. 2009 [citado 29 Jul 2014]; (42): 43-61. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
15. Marín F, Angeli A. Construcción y validación de una medida de clima organizacional. Diversitas: Perspectivas Psicol. 2012 [citado 29 Jul 2014]; 8(2): 223-34. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837002.pdf>
16. Guerra J. La Motivación Laboral, clave en una empresa. Rev Portafolio. 2011 [citado 15 Jul 2014]; 5-6. Disponible en: <http://www.portafolio.co/la-motivacion-laboral-clave-una-empresa>
17. Peñaranda F. El individuo, la justicia social y la salud pública. Ciencia Salud Colectiva. 2015 [citado 29 Jul 2014]; 20 (4): 987-96. Disponible en: [http://www.scielo.br/pdf/csc/v20n4/es\\_1413-8123-csc-20-04-00987.pdf](http://www.scielo.br/pdf/csc/v20n4/es_1413-8123-csc-20-04-00987.pdf)
18. Cardona J, Higuera L. Aplicaciones de instrumento diseñado por la OMS para la evaluación de la calidad de vida. Rev Cubana Salud Pública 2014 [citado 27 Agos 2015]; 40(2). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/42/28>
19. Segredo A, García A, López P, León p, Perdomo I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cubana Salud Pública 2015 [citado 27 Agos 2015]; 41 (1). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/300/307>
20. Zacca G, Chinchilla Z, Vargas B, Moya F. Patrones de comunicación e impacto de la producción científica cubana en salud pública. Rev Cubana Salud Pública 2015 [citado 27 Agos 2015]; 41(2). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/368/321>
21. Jaramillo O. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento Gestión. 2005 [citado 7 Mar 2015]; (18): 113-37. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3597>

22. Calderón G, Naranjo J, Álvarez C. Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes: Una aproximación a un sistema integral. Cuad Admon. 2010;23(41): 13-36.

23. García C, Pacas K, Ramírez L. Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral. El Salvador: Publicaciones Universidad del Salvador; 2006.

Recibido: 26 de septiembre de 2015.

Aprobado: 23 de octubre de 2015.

*Javier Viloria Escobar*. Grupo de Investigación Organización y Empresa, Universidad del Magdalena. Santa Marta, Colombia.

Dirección electrónica: [javierviloriaescobar@gmail.com](mailto:javierviloriaescobar@gmail.com)