

**Principales herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la  
medición de clima laboral reportadas en la literatura.**

Luis Felipe Buitrago Ospina  
Juan Sebastián Marín Zuluaga  
Ana Lucia Medina Botero  
Paula Andrea Pizano Castillo

Julieta Henao Pérez  
Asesora del Proyecto

Universidad CES  
Facultad de Medicina  
Salud Pública  
Medellín  
2018

**Principales herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la  
medición de clima laboral reportadas en la literatura.**

Luis Felipe Buitrago Ospina  
Juan Sebastián Marín Zuluaga  
Ana Lucia Medina Botero  
Paula Andrea Pizano Castillo

Julieta Henao Pérez  
Asesora del Proyecto

Universidad CES  
Facultad de Medicina  
Salud Pública  
Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo  
Medellín. 2018

## Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Formulación del problema.....	5
Planteamiento del problema .....	5
Justificación .....	7
Preguntas de investigación .....	8
Marco Teórico .....	9
Un acercamiento a la construcción del concepto de clima organizacional .....	9
Aspectos normativos relacionados con clima laboral: Una mirada desde el ámbito internacional y nacional .....	10
Herramientas de medición .....	13
Objetivos .....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Metodología.....	25
Consideraciones éticas .....	27
Conclusiones.....	28
Referencias Bibliográficas.....	30

## Resumen.

**Objetivo:** Describir algunas de las principales herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la medición de clima laboral reportadas en la literatura. **Metodología:** Se realizó una revisión bibliográfica de los artículos publicados en las bases de datos scielo, redalyc, google scholar, en una ventana de observación de 10 años. Así mismo se incluyeron algunos documentos referentes del tema emitidos por el Ministerio de Salud y Protección Social y/o organismos gubernamentales de carácter nacional e internacional. **Resultados:** La búsqueda arrojó un total de doce instrumentos encaminados a medir el clima laboral, los cuales incluyen en su mayoría los factores relacionados con el empleado, el entorno y el empleador. Se destaca a Colombia como el país con mayor producción de instrumentos, nueve (9), de los cuales 3 se encuentran validados para su aplicación. **Conclusiones:** Existen herramientas para evaluar clima organizacional; sin embargo, en la práctica cotidiana se identifica que las empresas se encuentran enfocadas a medir el riesgo psicosocial el cual si bien hace parte del constructo de clima no permite analizar el fenómeno de una manera integral y holística.

**Palabras clave:** ambiente de trabajo, clima laboral, clima ocupacioal, cuestionarios, legislación, normas. **Fuente:** DECs

## Formulación del problema.

### Planteamiento del problema.

El trabajo es la actividad más común a todos los habitantes del planeta y la mayor fuente de desarrollo y bienestar económico, personal y social en cualquier comunidad(1). Estudios han señalado que las condiciones de trabajo pueden influir positiva o negativamente en la salud, aumentando el nivel de ésta o causando la pérdida de la misma(2).

En el mundo, la ausencia de datos fiables es generalizada, en la literatura existen algunos estudios que calculan de forma rigurosa la morbilidad y mortalidad por enfermedades laborales para poblaciones definidas de trabajadores. Leigh y colaboradores en 1997, calculan que cada año ocurren en el mundo 100 millones de accidentes, 11 millones de casos nuevos de enfermedades laborales y 800.000 muertes (100.000 por accidentes de trabajo y el resto debidas a enfermedades) a consecuencia de la exposición laboral(3). La carga económica para los sistemas de seguridad y salud ocupacional por el tiempo perdido por incapacidades laborales, la interrupción de la producción, los gastos médicos y la indemnización de los trabajadores por accidentes y enfermedades profesionales, fue estimada por la OIT en el 4% del PIB mundial del año 2011 (1,4).

En datos más actuales, para el año 2015 la mortalidad relacionada con el trabajo representó el 5% de las muertes totales mundiales. Así mismo, la mayor parte de la mortalidad relacionada con el trabajo provino de enfermedades relacionadas con el empleo, representando 2,4 millones (86,3%) de las muertes totales estimadas(5).

Aunque son diversos factores los que intervienen en las enfermedades, accidentes y mortalidad relacionada con el trabajo, uno de los aspectos a considerar y el cual es de vital importancia para las organizaciones es el clima organizacional, el cual busca el bienestar y satisfacción de los individuos como personas y como empleados en su puesto de trabajo y en la organización en sí. Esta situación es importante en la medida que el trabajador perciba mejores condiciones de

salubridad, higiene, seguridad e infraestructura, lo cual dará lugar a motivar e impulsar al trabajador hacia el logro de las metas propuestas por la organización(6).

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Es así como, nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente(7). En Salud Pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución(8).

En el mundo, se han desarrollado diversos instrumentos que buscan cuantificar o medir el clima organizacional desde diferentes perspectivas y dimensiones. Teniendo en cuenta las dinámicas propias de la región y de Colombia, así como el contexto laboral específico de cada país, se hace necesario hacer un rastreo de los instrumentos desarrollados en la región con el objetivo de analizar sus constructos, dimensiones y formas propuestas de medición, lo cual dará un panorama detallado sobre las perspectivas teóricas vigentes en relación al tema de estudio. Los hallazgos de la presente investigación se constituyen en un insumo importante para la identificación de las principales herramientas para la evaluación del clima organizacional en América latina, y la reflexión en torno a cuáles podrían ser de acuerdo a las dimensiones evaluadas y a su validación las que pudiesen ser aplicadas a las organizaciones colombianas.

## Justificación.

El clima organizacional ha sido un asunto en el que se ha indagado desde varias décadas atrás, teniendo en la actualidad gran importancia, lo que evidencia que este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar(9). El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960(10). Los instrumentos para medir clima organizacional están encaminados a identificar variables o conceptos claves de clima como relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación. De ésta variedad de elementos, que pueden considerarse en los estudios del clima, las encuestas o instrumentos de diagnóstico específicos manejan unas u otras categorías y variables, dependiendo del interés particular, de la necesidad o de la hipótesis que se desean examinar(10).

Identificar las herramientas propuestas para la medición del Clima organizacional en América Latina y Colombia es de vital importancia, dado que aporta elementos que darán información clave sobre los instrumentos con los que actualmente se cuenta para su implementación, actualización o ajuste según sea el caso. La realización de esta investigación y por consiguiente sus resultados; constituye un referente importante para la academia, las empresas, administradoras de riesgos laborales, ministerio de trabajo y por su puesto para los trabajadores, los cuales se beneficiarán de la siguiente manera:

- Para la academia ya que contribuye al fortalecimiento de la investigación en el área, suministrando y soportando evidencia sobre las herramientas existentes para la medición de clima organizacional, lo cual permitirá que los estudiantes del programa de especialización en Seguridad y Salud en el trabajo tengan mayores elementos de juicio para manejar este tema en su práctica cotidiana.
- Para las empresas, ya que los instrumentos identificados pueden ser recomendados para la medición del clima organizacional y según los

resultados obtenidos en dicha medición, identificar las variables de interés e implementar el respectivo plan de mejora.

- Para el empleado, ya que según los resultados de las mediciones del clima laboral serían beneficiados con la implementación del plan de mejoramiento continuo.

#### Pregunta de investigación.

¿Cuáles son las principales herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la medición de clima laboral reportadas en la literatura?



## Marco Teórico.

### Un acercamiento a la construcción del concepto de clima organizacional

El clima organizacional (CO) ha sido definido de múltiples maneras, incluso llegando a utilizar los términos de clima laboral o clima ocupacional de forma indistinta para referirse al tema; sin embargo, a pesar de la diversidad de posturas se identifican unos puntos de encuentro entre los autores. El concepto de CO tuvo su auge a partir de la década de los 60's desde el área de psicología organizacional trabajado por Gellerman, aunado a la definición de desarrollo organizacional. Según la escuela Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así, que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio(11).

En general los autores coinciden en señalar que el ambiente laboral es generado por las emociones, actitudes, expectativas y motivaciones de los empleados; hecho que explica la estrecha relación con la dinámica de desarrollo grupal, con las características propias de la organización, en su ambiente físico como en la manera en que se estructura y aplican los estilos de dirección y liderazgo, entre otros factores. Elementos que se manifiestan en la productividad y la satisfacción laboral mostradas por los empleados(12).

Desde una perspectiva de la calidad de vida laboral, el CO, se define como un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que laboran en él e influyen su motivación y comportamiento(13). A su vez hace referencia a la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en el cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora variables relativas a la estructura y a las

reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas. Así mismo, puede ser entendido como un conjunto de percepciones, compartidas por las personas respecto a su ambiente de trabajo, que son válidas como referencias para guiar el comportamiento en la ejecución de las tareas durante el desempeño diario (14,15). El CO es un fenómeno que afecta los procesos organizacionales y psicológicos e influye en los resultados de la organización (16)(17).

Se puede concluir teniendo en cuenta los autores anteriormente citados, que el CO es la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral, la cual se evidencia a través de sus actitudes y comportamientos dentro de la empresa. Dicha interpretación tiene efecto en la motivación del individuo, lo que se verá reflejado en la productividad de la unidad económica.

#### Aspectos normativos relacionados con clima laboral: Una mirada desde el ámbito internacional y nacional.

Diversas iniciativas internacionales reflejan el interés por el cuidado de la salud y la vida de las personas trabajadoras en el mundo, aspectos inherentes al concepto de clima organizacional y razón por la cual se incluyen los siguientes documentos en esta revisión. En la Tabla 1, se relacionan los documentos de mayor relevancia que permiten tener una mirada más amplia en relación al contexto del clima laboral:

**Tabla 1. Normas internacionales relacionadas con salud en el trabajo**

<b>Normas internacionales</b>	<b>Aspectos que aborda en relación a clima laboral</b>
Organización Internacional del Trabajo (OIT)(18)	El rol fundamental de la OIT es normativo, formulando Convenios y Recomendaciones que afectan a la totalidad del mundo del trabajo. Estos documentos constituyen el conjunto de Normas Internacionales del Trabajo (NIT). De esta forma, se fijan las condiciones mínimas tanto en materia de derecho del trabajo como en lo que hace referencia a la seguridad social: <ul style="list-style-type: none"><li>• Duración máxima de la jornada y la semana de trabajo.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentación de la contratación de mano de obra, prevención del desempleo y salario digno.</li> <li>• Protección ante los accidentes y las enfermedades causados por el trabajo.</li> <li>• Protección de niños, jóvenes y mujeres.</li> <li>• Pensión de la vejez e invalidez, protección de los trabajadores que desarrollan su labor fuera del país de origen.</li> <li>• Misma retribución por mismo trabajo.</li> <li>• Libertad sindical.</li> <li>• Organización de la enseñanza profesional y técnica, entre otros.</li> </ul>
Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Convenio 155. 1981(19)	Estados miembros de la OIT fueron conminados a establecer políticas nacionales de salud y seguridad ocupacional, comenzando con el medio físico, y a establecer una infraestructura y soporte legal para introducir la salud y seguridad a los ambientes de trabajo. El objetivo de esta política es prevenir los accidentes y daños a la salud provenientes del trabajo.
Convenio 161. 1985(20)	Llamado a los 33 Estados miembros, para que establecieran servicios de salud ocupacional para todos los trabajadores en los sectores públicos y privados. Estos servicios deberían incluir la vigilancia de las situaciones potencialmente peligrosas en el ambiente, vigilancia de la salud de los trabajadores, avisos y promoción relacionada a la salud del trabajador incluyendo ergonomía e higiene ocupacional, servicios de primeros auxilios y emergencias y rehabilitación vocacional. Ratificado hasta la fecha por 33 países.
Carta de Ottawa. 1986(21)	Introduce la “aproximación por escenarios”. Esto incluye a los espacios de trabajo como una de los escenarios clave para la promoción de la salud, al mismo tiempo que sugiere que el espacio de trabajo es un área donde debe crearse un medio ambiente de soporte para la salud.
Declaración Global de Salud Ocupacional para Todos. 1994(22)	Un aspecto notable de esta declaración es el acuerdo claro de que el término “salud ocupacional”, incluye la prevención de accidentes (salud y seguridad), y factores como el estrés psicosocial. Se urgió a los estados miembros a aumentar sus actividades en la salud ocupacional.
Estrategia Global sobre Salud Ocupacional para Todos. 1996 (23)	Análisis breve de la situación y recomienda 10 áreas de prioridad para la acción. El área prioritaria No. 3 resalta la importancia de utilizar el Ambiente de trabajo para influir en el estilo de vida de los trabajadores (promoción de la salud) de manera que impacte positivamente en su salud.
Acuerdo de Bangkok para la Promoción de la Salud En un Mundo Globalizado. 2005(24)	Por la primera vez se reconoce explícitamente que las corporaciones y/o inversionistas deben practicar la promoción de la salud en el espacio de trabajo. También señala que los hombres y las mujeres se ven afectados de diferente manera, y estas diferencias representan retos para crear espacios de trabajo saludables para todos los trabajadores.
Declaración de Stresa sobre la Salud de los	Señala que “Existe una creciente evidencia de que la salud de los trabajadores está determinada no solo por los riesgos tradicionales y emergentes de la salud ocupacional, sino también por las

Trabajadores. 2006(25)	desigualdades sociales como nivel de empleo, ingreso, género y raza, así como las conductas referentes a la salud y el acceso a los servicios de salud. Por lo tanto, el consiguiente mejoramiento de la salud de los trabajadores, requiere un enfoque holístico que combine la seguridad y salud ocupacional con la prevención de las enfermedades, la promoción de la salud y la contención de determinantes sociales de la salud y llegar a las familias y comunidades de los trabajadores”.
---------------------------	--

Fuente: construcción propia.

Colombia ha suscrito un conjunto de tratados promovidos por las organizaciones internacionales, entre las que se destacan la ley 23 de 1967 “Por la cual se aprueban varios Convenios Internacionales del Trabajo, adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo en las Reuniones 14<sup>a</sup> (1930), 23<sup>a</sup> (1937), 30<sup>a</sup> (1947), 40<sup>a</sup> (1957) y 45<sup>a</sup> (1961). De la misma manera y ya como iniciativa propia del país (Ver tabla 2), se resaltan los avances en relación a la salud y cuidado de los trabajadores, ya que desde el año 1950 con el código sustantivo del trabajo se evidencia la importancia de generar relaciones de trabajo armoniosas y coordinadas entre los diferentes actores del proceso laboral.

**Tabla 2. Iniciativas normativas en Colombia relacionadas con clima laboral**

<b>Normas nacionales</b>	<b>Aspectos que aborda en relación a clima laboral</b>
Código sustantivo del trabajo(26)	Busca lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social
Ley 9 de 1979 (27)	Se establecieron las obligaciones de las organizaciones <i>“Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones”</i>
Decreto 1227 de 2005, art. 75(28)	El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.
Ley 1010 de 2006(29)	Se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
Decreto 1083 de 2015 Artículo 2.2.10.7(30)	Programas de bienestar de calidad de vida laboral. 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

	3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio. 4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 5. Fortalecer el trabajo en equipo. 6. Adelantar programas de incentivos
--	--

Fuente: construcción propia.

### Herramientas de medición.

Desde 1978 se realizan estudios sobre clima organizacional, se destacan a los autores Litwin y Stinger quienes promovieron la evaluación a través de los siguientes componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización (31). Cada día cobra más relevancia la necesidad de medir el clima organizacional desde una mirada amplia que incluya no solamente el riesgo psicosocial del sujeto, sino que también se vea involucrados otros aspectos que afectan la práctica laboral.

Bajo esta mirada, a continuación, se describen las principales herramientas reportadas en la literatura que tienen como objetivo la medición del clima organizacional. En la tabla número 3 se presentan los principales hallazgos, relacionando el país de origen, las variables incluidas, los mecanismos de interpretación, y los instrumentos validados para Colombia. La mayoría de ellas incluyen escala Likert para la medición; sin embargo, se resalta que no se pudo extraer la información de todos los artículos en relación a este apartado.

Cabe mencionar que, de los 12 instrumentos seleccionados para esta revisión, nueve son de Colombia tres de los cuales se encuentran validados. Las variables comunes entre los distintos instrumentos son: relaciones interpersonales, recompensas, claridad organizacional, autonomía y toma de decisiones; las cuales

para fines de este análisis se agrupan en factores del trabajador, factores del entorno, factores de la organización. Estos factores surgen de la búsqueda científica y de literatura gris, donde se observaron referencias de gerentes de organizaciones y revistas del sector económicos, los cuales se muestran en la figura No. 1.

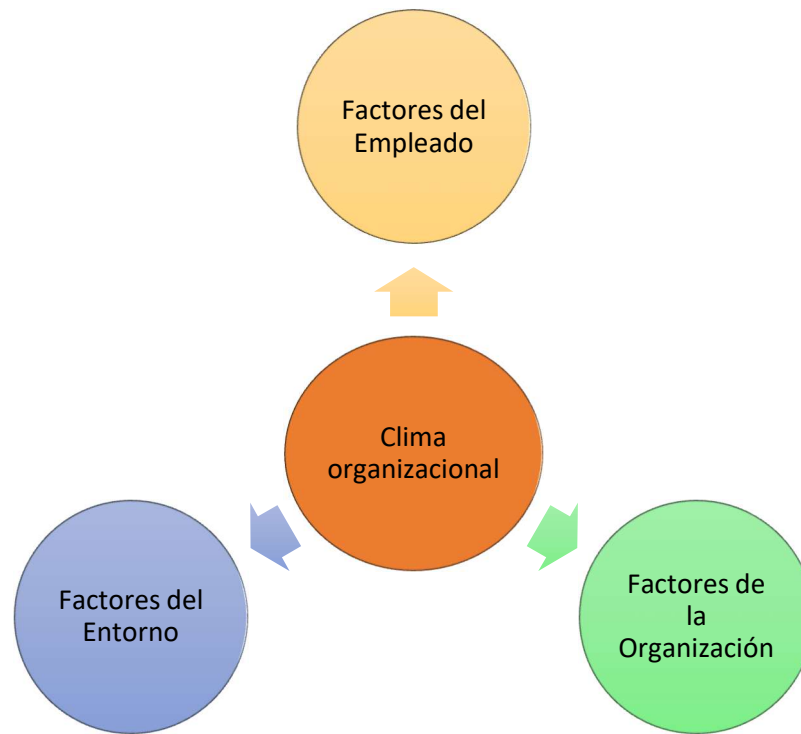


Figura 1. Factores de Clima Organizacional



Fuente: Construcción propia

**Factores del trabajador:** Los factores incluidos en esta categoría: Edad, género, antigüedad y relación entre compañeros, intervienen directamente con los relacionados con el entorno y la organización, pues son las características las del individuo las que configuran su percepción en relación a las diferentes dimensiones que componen el clima organizacional, por lo cual se considera que estos aspectos son transversales a su medición. Estos aspectos pueden estar medidos en las variables buen trato interpersonal, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

1. Relación entre compañeros. Una buena relación interpersonal es la clave para tener un buen ambiente de trabajo, que las funciones se realicen con esmero y a la vez se convierta en un espacio agradable de socialización, lo que repercute en aumento de productividad para la empresa. Además, hace que los empleados se sientan mucho más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión(32).
2. Edad. Un alto porcentaje de la población trabajadora en Colombia, se encuentra entre los 25 y 36 años, siendo estos los que tienen una postura más crítica frente al clima organizacional. La población por debajo de 25 años y los mayores de 36 tienen las mejores percepciones. Los jóvenes recién egresados de la universidad o del bachillerato tienen una convicción diferente del clima laboral, además que muchos se gradúan con la idea de emprendimientos y nuevas empresas y no tienden a querer ser empleados. Por su parte, los mayores atribuyen gran valor al trabajar por mucho tiempo en sus empresas y tienden a sentirse altamente orgullosos por su trabajo, manifestando valoraciones significativamente superiores a las de los jóvenes en estos aspectos(33,34).
3. Género. En la actualidad el tema del género no es tan marcado como en otras épocas, sin embargo, hoy en día se continua en la lucha por nivelar la retribución económica por igual trabajo, sea hombre o mujer. En algunos



ambientes laborales, aunque no hay discriminación, la población masculina puede ser mayor, pero por el tipo de función, ya sea por fuerza o riesgos a los que se puede estar expuesto(35).

4. Antigüedad laboral. Cuando en las empresas hay trabajadores que llevan muchos años pueden verse más comprometidos con su trabajo por el aprecio que le tienen a la empresa y sus jefes, se vuelven como una verdadera familia(36).

**Factores del entorno:** Los aspectos incluidos en este factor, se encuentran medidos en la variable disponibilidad de recursos tanto físicos como tecnológicos.

1. Infraestructura física. Un ambiente con buena iluminación, ventilación y espacios para transitar pueden influir en la percepción de la empresa y su clima organizacional, así como puestos de trabajo adecuados a las labores asignadas (37).
2. Recursos proporcionados. El acceso a tecnología y herramientas pueden aportar al trabajador en la facilidad para cumplir sus funciones y aumentar la productividad(38).

**Factores de la organización:** Los factores incluidos en este factor se miden a través de las variables apoyo del jefe, retribución, estabilidad, claridad organizacional y coherencia.

1. Objetivos propuestos. La claridad (o la falta de claridad) de la estrategia corporativa y la forma como ésta se acaba convirtiendo en los objetivos concretos y específicos que se desea alcanzar. Entender el contexto y actuar con foco. Si entre los miembros de la organización se comparte un panorama amplio, sobre qué es, hacia dónde va y cómo se lograrán las metas de la organización se dará lugar a una relación coordinada entre los empleados y las decisiones de la unidad económica (39).

2. Tipos de contratación. Algunas empresas tienen varias modalidades de contratación para una misma labor, contratos a término fijo, indefinido, prestación de servicios, cooperativas de trabajo asociado, contrato sindical, contratación a través de empresa temporal, lo cual puede crear a veces conflicto, pues no tienen las mismas retribuciones y prestaciones sociales(40).
3. Remuneración ofrecida. Los criterios de justicia son importantes a la hora de evitar problemas de clima laboral, pero el fin último de esto es evitar que se produzcan problemas de productividad o que interfieran en la cohesión de los grupos de trabajo entorpeciendo su labor. Por ello, las escalas salariales deben construirse en torno al rendimiento y no únicamente a efectos de igualdad. De esta manera, los salarios base pueden establecerse con criterios equitativos según la posición del trabajador en el organigrama, pero abriendo la posibilidad de sumar complementos y comisiones según la actividad desarrollada. Con este sistema, no todos ganarán lo mismo, pero se establece una regla primordial que deberá comunicarse de forma transparente: trabajar mejor tendrá efectos positivos sobre la nómina, de modo que una parte del salario queda en manos del trabajador y bajo la supervisión de la empresa(41). Además, estableciendo objetivos mostraremos claramente lo que la empresa espera de los empleados, reflejando cómo se premiará su cumplimiento. En definitiva, colocamos el centro de atención en el esfuerzo que debe hacer cada uno para ganar más y para lograr el beneficio común de la organización, minimizando el peso de la "dimensión Lowler".
4. Liderazgo y prácticas de dirección. Una correcta (o incorrecta) definición de objetivos con la correspondiente delegación de responsabilidades asociada para su cumplimiento, es otro de los factores potenciadores de la productividad. Establecer claramente cuál es el campo de trabajo, cuáles son

sus límites y que es lo que se espera de cada una de las personas que se tienen a cargo, permitirá actuar como un equipo bien organizado y ágil. No se duplicarán esfuerzos ni se trabajará en direcciones dispares, sino que se estará bien alineado, lo cual llevará a un aumento de la productividad y por tanto, de las ganancias de la empresa(42).

5. Estrategias de recompensa y motivación. Dedicar tiempo para realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores y reconocer sus logros son prácticas que también potencian la productividad. Cuando se realiza la evaluación del desempeño, no tanto como mecanismo del cálculo de la retribución variable, sino para explicitar qué comportamientos son deseables en la organización y en el puesto, y cuáles deben ser erradicados, así como qué criterios se deben aplicar en la toma de decisiones, potenciará el desarrollo de los profesionales y su alineamiento con los valores corporativos y además generará un mejor ambiente laboral entre compañeros y entre superiores y subalternos(38).

**Tabla 3. Instrumentos identificados para la medición del clima organizacional**

Referencia	Año	País	Instrumento utilizado	Variables incluidas en instrumento	Interpretación
Córdoba Yt, Perea Jis, Salas Ham.(43)	1977	Colombia	Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)	Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario	Cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control)
González Romá V, Tomás Marco I, Peiró Silla Jm, Lloret Segura S, Espejo Tort B, Ferreres Traver A (44)	1993	Construcción investigadores diferentes países	Cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93	Apoyo, innovación, reglas, metas	Escala de seis alternativas de respuesta que oscila entre: 1.- "Nadie" o "Nunca" y 6.- "Todos" o "Siempre"
Hernan Alvarez Lodoño (16)	1995	Colombia	"Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante"	Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización	Contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante)
Rada Cag.(45)	2004	Colombia	Instrumento para medir clima organizacional en	Claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de	Sin registro

		*diseñado y validado para Colombia	empresas colombianas: IPAO.	decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional.	
Paule-Hernández Y, Caboverde-Silvente R.(46)	2005	Cuba	Cuestionario OLARIS. Evaluar el estado del clima socio-psicológico	Percepción de la Dirección. Satisfacción con el trabajo y con el centro. Identificación con los objetivos de la organización Relaciones Interpersonales Percepción del Funcionamiento de la organización	Escala que considera clima como: "Muy favorable al desempeño" "Clima Favorable al desempeño" "Medianamente adecuado con tendencia a positivo" "Medianamente adecuado con tendencia a negativo" "Clima desfavorable al desempeño" "Insatisfacción total" "Totalmente desfavorable para el desempeño"
Acero Yusset, Echeverri Lina, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana, Sanabria Bibiana(47)	2006	Colombia  Prueba diseñada, estandarizada y validada en Colombia por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz	Escala de Clima Organizacional (EDCO)	Relaciones interpersonales Estilo de dirección Sentido de pertenencia Retribución Disponibilidad de recursos Estabilidad Claridad y coherencia en la dirección Valores colectivos	Escala de tipo Likert. Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos. - Promedio: De 94 a 147 puntos - Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200

Alvarez M, Eduardo C (48)	2006	Colombia	Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)	Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información,	Escala que mide como Excelente, Bueno, Aceptable, Regular, Malo, Muy Malo, Pésimo
Alarcon Hr, Cea Bga (49)	2007	Chile	MDCO	Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad, Claridad organizacional/estructura organizacional, Interacción social/relaciones, Sistema de recompensas e incentivos, Apertura organizacional, Relación individuo- institución, Aspectos físicos	Escala de Likert de 5 puntos
Córdoba Yt, Perea Jis, Salas Ham (43)	2008	Colombia	Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez	misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance, vida- trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos Informales, trabajo en equipo e información.	Sin registro
Mujica de González M, Pérez de Maldonado, I.(50)	2008	Venezuela	Cuestionario de clima organizacional universitario C- CLIOU	Imagen Gerencial: estilo de gerencia, estilo de liderazgo y confianza en la gerencia. Relaciones Sociales: comunicación, cooperación, respeto y relaciones interpersonales.	Formato cerrado y sencillo, con una escala de respuesta que emplea los adjetivos: Siempre (5); Casi Siempre (4); A veces (3); Casi

					Nunca (2); Nunca (1).
Álvarez FT (51)	2009	Colombia. Validada para el país	ECO IV	Trato interpersonal Apoyo del jefe Sentido de pertenencia Retribución Disponibilidad de recursos Estabilidad Claridad organizacional Coherencia Trabajo en equipo	Escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto
Rodríguez Salvá A, Álvarez Pérez A, Sosa Lorenzo I, De Vos P, Gorbea B, H M,(52)	2010	Cuba	ICO	Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad, Liderazgo/relaciones con jefes, Interacción social/relaciones, Motivación institucional, Sistema de recompensas e incentivos, Apertura organizacional, Supervisión, Equidad institucional, Conflictos, Aspectos físicos, Compartir información, Compromiso con la productividad, Aplicación al trabajo, Involucración en el cambio, Compatibilización de intereses	Teniendo en cuenta que el mayor de los resultados de cada variable es de 5 puntos, se asume como nivel aceptable el valor medio 3. Cuando los valores se encuentran debajo de 3 se interpreta como que el clima no es satisfactorio
Castillo, L; Lengua, C; Pérez Herrera, P(53)	2011	Colombia	CFK Ltd- Dirigido específicamente a instituciones educativas	Cinco factores: Relación individuo institución, proceso de aprendizaje y apoyo, motivación institucional, equidad institucional y logística institucional	Escala tipo Likert

Fuente: construcción propia.

En la tabla 4 se muestran los instrumentos incluidos en el presente artículo, haciendo una relación de aquellos que incluyen los tres factores de clima organizacional, que se consideraron para este estudio: del trabajador, del entorno y de la organización. Desde una perspectiva teórica, es necesario que las herramientas incluyan la evaluación simultanea de estos tres factores, dado que es la interrelación entre ellos la que finalmente puede dar una visión integral de clima organizacional.

**Tabla 4. Factores incluidos en las herramientas de medición**

<b>Instrumento utilizado</b>	<b>Factores del trabajador</b>	<b>Factores del entorno</b>	<b>Factores de la organización</b>
Cuestionario OLARIS. Evaluar el estado del clima socio-psicológico	X	X	X
Escala de Clima Organizacional (EDCO)	X	X	X
Cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93	X	X	X
ECO IV	X	X	X
Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)	X	X	X
“Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”	X	X	X
Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)	X		X
Instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas: IPAO.	X		X
Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez	X	X	X
MDCO	X	X	X
ICO	X	X	X
Cuestionario de clima organizacional universitario C-CLIOU	X		X
CFK Ltd	X		X

Fuente: construcción propia.



Como se puede observar en la anterior tabla, casi todos los instrumentos incluyen los tres factores mencionados, pero hay tres de ellas que dejan por fuera la medición de los factores del entorno (IMCOC, IPAQ y CLIOU), dejando un vacío en la valoración del clima organizacional.

## Objetivos.

### Objetivo General.

Describir las principales herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la medición de clima laboral reportadas en la literatura.

### Objetivos Específicos.

1. Describir las principales conceptualizaciones propuestas para el estudio de clima laboral aplicadas en Colombia y América Latina.
2. Identificar las diferentes iniciativas legales promulgadas a nivel nacional e internacional en relación a clima laboral.
3. Identificar los principales instrumentos utilizados en Colombia y América Latina para medir clima laboral.

## Metodología.

Se realizó una revisión bibliográfica de los artículos publicados en las bases de datos scielo, redalyc, google scholar, dejando como ventana de observación de 10 años (2008-2018). Así mismo y teniendo en cuenta la importancia del contexto normativo se incluyeron algunos documentos referentes del tema emitidos por Ministerio de Salud y Protección Social y/o organismos gubernamentales de carácter nacional e internacional. La selección de los artículos se realizó en función de los siguientes criterios: documentos que contemplaran el desarrollo, uso o validación de herramientas para la medición del clima organizacional, escritos en idioma español y provenientes de Colombia y del contexto latinoamericano. Se

excluyeron los estudios provenientes de Brasil pues a pesar de su ubicación geográfica no se tuvieron en cuenta por el idioma. De la misma manera se excluyeron aquellos que estuvieran por fuera de la ventana de observación o del objeto del estudio. Las palabras clave utilizadas fueron “Clima organizacional”, “cuestionarios” “legislación”, “normas”. La búsqueda bibliográfica tuvo como objetivo obtener documentación que aportara elementos relacionados con las diferentes herramientas propuestas para la medición del clima organizacional, para de esta manera analizar los constructos que se incluyen en dichos instrumentos y realizar un posterior análisis de dichos hallazgos. La búsqueda se dividió en tres grandes apartados: 1. Aspectos teóricos relacionados con la definición de clima organizacional. 2. Leyes promulgadas en relación a la temática y 3. Principales herramientas utilizadas para la medición.

Del total de cincuenta referencias encontradas, se seleccionaron doce estudios los cuales fueron objeto de análisis, específicamente en cuanto a los instrumentos de medición.

El procedimiento que se llevó a cabo para la revisión fue el siguiente:

Paso 1: búsqueda de documentos según los criterios de selección establecidos.

Paso 2: revisión de los documentos para definir su inclusión. Para esto se desarrolló una primera etapa - lectura de títulos y resúmenes para verificación del tema abordado objeto de estudio. Se planteó el registro de la información básica del documento en una ficha diseñada para este fin.

Paso 3: Selección de los documentos que cumplieran con los criterios de inclusión.

Paso 4: Extracción de la información de cada documento seleccionado, realizando la transcripción de la información encontrada.

Paso 5: Organización y análisis de la información teniendo en cuenta los ejes de trabajo propuestas a partir de los objetivos.

### Consideraciones éticas.

Los investigadores han realizado el trabajo desde una postura responsable, ética y legal en el manejo de la información, cumpliendo los postulados de la propiedad intelectual, implementando estrategias para garantizar, proteger y respetar los derechos de propiedad intelectual de terceros, las cuales se basan en el marco normativo: Convenio de Berna para la protección de las obras literarias y artísticas (Ley 33 de 1987) y al Tratado de la OMPI sobre derecho de autor (Ley 565 de 2000), la Decisión Andina 351 de 1993 y la Ley 1915 de 2018 e institucional de la Universidad CES (Acuerdo 0219). Se dio cumplimiento a lo mencionado en el artículo 22 de la decisión andina 351 de 1993, en cuanto a la forma de hacer citación a otras obras publicadas, indicando siempre la fuente y nombre del autor, haciendo así uso honrado de la información. Así mismo, se hizo uso de las bases de datos con que cuentan la Universidad CES, las cuales a través de las licencias emitidas a las instituciones permiten la descarga de artículos científicos de forma legal.

Teniendo en cuenta la metodología utilizada y las fuentes consultadas, para este estudio no se utilizó información personal de ningún sujeto.

## Conclusiones.

La presente revisión da un aporte en relación a la consolidación de los instrumentos propuestos para la medición del clima organizacional en américa latina haciendo especial énfasis en Colombia. Posterior al desarrollo de este trabajo se puede concluir que:

- Los instrumentos incluidos en la presente revisión, si bien tienen sus bondades, son extensos e incluyen diversas variables que pueden reducirse enfocándose a las principales de cada factor, así como simplificar su aplicación y posterior medición.
- Con el ánimo de contar con información estandarizada en el país se identifica la necesidad de promover un instrumento único que pueda ser aplicado en los diferentes contextos laborales, para de esta manera hacer una línea de base o diagnóstico sobre la percepción del trabajador, así como las relaciones que se dan al interior de las empresas.
- Existen herramientas para evaluar clima organizacional; sin embargo, en la práctica cotidiana se identifica que las empresas se encuentran enfocadas principalmente a medir el riesgo psicosocial, el cual si bien hace parte del constructo de clima no permite analizar el fenómeno de una manera integral y holística. Para el caso específico de Colombia es notable el gran número de herramientas existentes e incluso validadas para el país, pese a lo anterior no hay una adherencia a estos instrumentos e incluso desde las directrices nacionales dadas por el Ministerio de Trabajo, sólo se obliga la medición de riesgo psicosocial dejando por fuera la medición del clima organizacional subutilizando así estas herramientas, dejando solo la evaluación de forma individual de cada trabajador y no el colectivo de las personas trabajadoras.
- Por la información limitada reportada en la literatura, no fue posible identificar las formas de interpretación propuesta por todos los instrumentos por lo cual este es una limitante de la presente revisión.

- Se sugiere dar igual importancia a la valoración del cliente externo en las empresas, como el cliente interno promoviendo la valoración del clima organizacional, permitiendo así los planes de mejora a partir de dichos resultados.
- El instrumento que después de la revisión realizada está más cercano a los parámetros del concepto amplio de clima organizacional y que adicionalmente se encuentra validado en el país es ECO IV, ya que las variables de medición recogen los tres factores (empleado, entorno y organización) sin ser muy extensas y la tabulación de los resultados puede ser sencilla y aportan herramientas a la empresa para saber cuáles son las necesidades de mejora y los puntos fuertes a reforzar; por lo cual se sugiere revisarlo en mayor profundidad e identificar posibilidades de implementación por lo menos a nivel regional.

## Referencias Bibliográficas.

1. Vieco Gómez, GF, Abello Llanos R. Psychosocial factors at work, stress and morbidity around the world. *Psicol Desde El Caribe*. 1 de mayo de 2014;31(2):354-85.
2. Jaramillo VA, Gómez IC. Salud Laboral Investigaciones realizadas en Colombia. *Pensam Psicológico* [Internet]. 12 de junio de 2013 [citado 8 de agosto de 2018];4(10). Disponible en: <http://portalesn2.puj.edu.co/javevirtualoj/index.php/pensamientopsicologico/article/view/701>
3. García AM, Gadea R. Estimación de la mortalidad y morbilidad por enfermedades laborales en España. :6.
4. International Journal of Labour Research [Internet]. 2011 [citado 14 de agosto de 2018]. Disponible en: [http://www.ilo.org/actrav/info/pubs/WCMS\\_158769/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/actrav/info/pubs/WCMS_158769/lang--en/index.htm)
5. Report Global Estimates of Occupational Accidents and Work-related Illnesses 2017 rev1.pdf [Internet]. [citado 14 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.ichweb.org/site/images/news/pdf/Report%20Global%20Estimates%20of%20occupational%20Accidents%20and%20Work-related%20Illnesses%202017%20rev1.pdf>
6. Sierra Castellanos, Yolanda. Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional. *Cuad Hispanoam Psicol*. 9(1):69-76.
7. García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuad Adm*. 6 de noviembre de 2011;25(42):43.
8. Pérez AMS, Miranda DR. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. :8.
9. Cardona Echeverri DR, Zambrano Cruz R. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estud Gerenciales*. 1 de abril de 2014;30(131):184-9.
10. Rada CAG. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colomb Psicol*. 2004;(11):97-113.
11. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO [Internet]. [citado 14 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
12. Zambrano Campoverde J, Pineda R, Angel M, Espinoza-Freire E. ESTUDIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA. *Rev Univ Soc*. junio de 2017;9(2):163-72.
13. Universidad Estatal Amazónica, Manosalvas Vaca CA, Manosalvas Vaca LO, Nieves Quintero J. Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-Minist*. 2015;(26):5-15.

14. Jiménez BM, Muñoz AR. Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. :6.
15. Comportamiento organizacional [Internet]. [citado 16 de julio de 2018]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147117764009.pdf>
16. MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HERNAN ALVAREZ LODOÑO [Internet]. [citado 15 de junio de 2018]. Disponible en: [http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_\\_clima\\_organizacional.pdf](http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima_organizacional.pdf)
17. Viloria Escobar J, Pertúz Gutiérrez S, Daza Corredor A, Pedraza Álvarez L. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. Rev Cuba Salud Pública. marzo de 2016;42(1):0-0.
18. Rodríguez CA, International Training Centre of the ILO, International Labour Organization. Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medioambiente de trabajo. Buenos Aires: OIT; 2009.
19. evelyn\_hwp\_spanish.pdf [Internet]. [citado 16 de julio de 2018]. Disponible en: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
20. Organización Internacional del Trabajo. Ratificación de los convenios de la OIT: Ratificación por convenio [Internet]. [citado 27 de julio de 2018]. Disponible en: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11300:0::NO::P11300\\_INSTRUMENT\\_ID:312306](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11300:0::NO::P11300_INSTRUMENT_ID:312306)
21. Carta-de-ottawa-para-la-apromocion-de-la-salud-1986-SP.pdf [Internet]. [citado 16 de julio de 2018]. Disponible en: <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2013/Carta-de-ottawa-para-la-apromocion-de-la-salud-1986-SP.pdf>
22. OMS. Estrategia mundial de la salud ocupacional para todos: el camino hacia la salud en el trabajo. Suiza: Organization of American States, General Secretariat; 1995.
23. OMS. Estrategia mundial de la salud ocupacional para todos: el camino hacia la salud en el trabajo. Suiza: Organization of American States, General Secretariat; 1995.
24. OMS | Adoptada la nueva carta de Bangkok para la promoción de la salud, a fin de afrontar los rápidos cambios de la salud mundial [Internet]. WHO. [citado 16 de julio de 2018]. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2005/pr34/es/>
25. Yiannikouris P. Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionalesl. :32.
26. Colombia Ministerio de Trabajo. CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO concordado.pdf [Internet]. [citado 16 de julio de 2018]. Disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO%20concordado.pdf>

27. Colombia Congreso de la República. Ley 9 de 1979 Nivel Nacional [Internet]. [citado 27 de julio de 2018]. Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>
28. Colombia Presidencia de la República. Decreto 1227 de 2005 Nivel Nacional [Internet]. [citado 27 de julio de 2018]. Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>
29. Colombia Congreso de la República. LEY 1010 DE 2006 [Internet]. [citado 27 de julio de 2018]. Disponible en:  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html)
30. Colombia Presidencia de la República. Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública - Gestor Normativo Función Pública [Internet]. [citado 27 de julio de 2018]. Disponible en:  
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
31. Pérez S, María A. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Méd.* septiembre de 2013;17(3):344-52.
32. Juárez-Adauta S. Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Médica Inst Mex Seguro Soc.* 2012;50(3):307-14.
33. Lehmann-Willenbrock N, Lei Z, Kauffeld S. Appreciating age diversity and German nurse well-being and commitment: co-worker trust as the mediator. *Nurs Health Sci.* junio de 2012;14(2):213-20.
34. Bowen CE, Staudinger UM. Relationship between age and promotion orientation depends on perceived older worker stereotypes. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci.* enero de 2013;68(1):59-63.
35. Taka F, Nomura K, Horie S, Takemoto K, Takeuchi M, Takenoshita S, et al. Organizational climate with gender equity and burnout among university academics in Japan. *Ind Health.* 7 de diciembre de 2016;54(6):480-7.
36. LA MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES [Internet]. [citado 14 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
37. Piña CC. Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral. :22.
38. Vaca M, Anibal C, Vaca M, Oswaldo L, Nieves Quintero J. Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-Minist.* junio de 2015;(26):5-15.
39. Gestión del Clima Laboral – Clima Laboral [Internet]. [citado 14 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.climalaboral.com.es/2014/09/gestion-del-clima-laboral/>



40. Contratos laborales a término indefinido serían la mejor opción [Internet]. [citado 14 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://leyaldia.com/noticia/4187>
41. González RS. La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. :27.
42. El Clima Organizacional - estudios y clima laboral [Internet]. Satisfacción cliente, Clima laboral y Competencias: Consultoría y tecnología. 2014 [citado 14 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.openmet.com/el-clima-organizacional-un-plan-organizativo-para-cualquier-empresa.htm/>
43. CÓRDOBA YT, PEREA JIS, SALAS HAM. Determinación del clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó. :57.
44. González Romá V, Tomás Marco I, Peiró Silla JM, Lloret Segura S, Espejo Tort B, Ferreres Traver A, et al. Análisis de las propiedades psicométricas del Cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93. González-Romá Vicente Tomás Marco Inés Peiró Silla José María Lloret Segura Susana Espejo Tort Begoña Ferreres Taraver Adorac Hernández Ana 1996 Análisis Las Propiedades Psicométricas Cuest Clima Organ FOCUS-93 Rev Psicol Soc Apl 1 6 5 22 [Internet]. 1996 [citado 12 de junio de 2018]; Disponible en: <http://roderic.uv.es/handle/10550/39082>
45. RADA CAG. DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS, DESDE LA TEORÍA DE RESPUESTA AL ITEM. :18.
46. Paule-Hernández Y, Caboverde-Silvente RM. Estudio Diagnóstico Del Clima Laboral En La Empresa De Sueros Y Productos Hemoderivados. Diagn STUDY Organ Environ Enterp SERA BLOOD Prod. abril de 2011;32(1):76-85.
47. Escala de clima organizacional (EDCO) - Monografias.com [Internet]. [citado 16 de julio de 2018]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
48. Alvarez M, Eduardo C. Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención [Internet]. Universidad del Rosario; 2006 [citado 15 de junio de 2018]. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
49. Alarcon HR, Cea BGA. Diseño y validacion de un modelo de medicion del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Rev Ing Ind. 2008;(1):39-54.
50. González MM de, Maldonado IP de. Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicométricas. EDUCARE [Internet]. 2008 [citado 27 de julio de 2018];12(1). Disponible en: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/41>
51. Álvarez FT. Análisis psicométrico de la encuesta ECO IV de clima organizacional por países. Rev Interam Psicol Ocupacional. 14 de marzo de 2016;27(1):44-57.

52. Rodríguez Salvá A, Álvarez Pérez A, Sosa Lorenzo I, De Vos P, Gorbea B, H M, et al. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Rev Cuba Hig Epidemiol. agosto de 2010;48(2):177-96.
53. Castillo L, Lengua C, Herrera P, Andrea P. Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. Int J Psychol Res. 2011;4(1):40-7.