

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

# Estudios de clima organizacional: revisión integrativa

## Organizational climate studies: integrative review

Annia Lourdes Iglesias Armenteros<sup>1</sup> Julia Maricela Torres Esperón<sup>2</sup> Yuliett Mora Pérez<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Cuba

<sup>2</sup> Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, La Habana, Cuba

<sup>3</sup> Hospital General Universitario Dr. Gustavo Aldereguía Lima, Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba

### Cómo citar este artículo:

Iglesias-Armenteros A, Torres-Esperón J, Mora-Pérez Y. Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. **Medisur** [revista en Internet]. 2020 [citado 2024 Jul 17]; 18(6):[aprox. 8 p.]. Disponible en: <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>

### Resumen

**Fundamento:** el clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las empresas, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación, así como su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.

**Objetivo:** analizar la producción científica sobre el clima organizacional existente en la literatura.

**Métodos:** revisión integrativa en bancos de datos: BVS, Scielo, LILASC; se consideraron los descriptores indexados. Fueron incluidos 26 artículos para el análisis, en los años comprendidos del 2013 al 2018, enmarcados en las evaluaciones desarrolladas en distintos países sobre evaluación del clima organizacional. Se analizaron los instrumentos utilizados y resultados obtenidos.

**Resultados:** dentro de los 26 artículos identificados, 24 fueron cuantitativos con diseños descriptivos transversales y correlacionales, uno mixto y uno cualitativo. Realizados en los países España, Brasil, Perú, Venezuela, México, Cuba, Chile, Colombia y Ecuador. De ellos 22 escritos en la lengua española, dos en lengua inglesa y dos en lengua portuguesa. Entre las revistas que más artículos aportaron se encuentran Ciencia y Trabajo y Revista Cubana de Salud Pública. Los instrumentos más utilizados fueron la escala y el índice de clima organizacional.

**Conclusiones:** los estudios de clima organizacional muestran la importancia y efectividad de una gestión de clima organizacional. Además, evidencian que la gestión de clima organizacional influye en la satisfacción de usuarios.

**Palabras clave:** ambiente de trabajo, cultura organizacional, organización y administración

### Abstract

**Introduction:** the organizational climate is currently of interest to almost all companies, due to their influence on organizational and psychological processes, such as communication, decision making, problem solving, learning, motivation, and its impact on the efficiency of the organization and the satisfaction of its members.

**Objective:** to analyze the scientific production on the organizational climate existing in the literature.

**Method:** systematic review in data banks: VHL, Scielo, LILASC considering the indexed descriptors. Twenty-six articles were included for the analysis, according to the search strategy, in the years from 2013 to 2018 framed in the evaluations developed in different countries on the organizational climate assessment as well as the instrument used and the results obtained.

**Results:** in the 26 identified articles, 24 were quantitative with cross-sectional and correlative descriptive designs, one mixed and one qualitative. Made in the countries of Spain, Brazil, Peru, Venezuela, Mexico, Cuba, Chile, Colombia and Ecuador. Of these, 22 were written in the Spanish language, two in the English language and two in the Portuguese language. In relation to the journals that contributed the most articles are Science and work and the Cuban Journal of Public Health.

**Conclusions:** Organizational climate studies show the importance and effectiveness of organizational climate management. In addition, evidence that organizational climate management influences user satisfaction.

**Key words:** working environment, organizational culture, organization and administration

**Aprobado:** 2020-10-14 13:27:56

**Correspondencia:** Annia Lourdes Iglesias Armenteros. Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos. [anniaia@jagua.cfg.sld.cu](mailto:anniaia@jagua.cfg.sld.cu)

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (CO) en la actualidad es de interés para casi todas las empresas, negocios familiares, emprendimientos y microempresas, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y por su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Por ello, es necesario que estas se encuentren en óptimas

condiciones desde el interior, donde exista satisfacción de su personal, de manera que impacte en la productividad.<sup>(1)</sup>

## MÉTODOS

Revisión integrativa de literatura científica. La pregunta orientadora de la revisión se elaboró a partir de la estrategia PICOT. Y esta fue: ¿En las instituciones de salud y de otros sectores cómo es abordado el clima organizacional? (Cuadro 1.).

**Cuadro 1. Estrategia de la revisión**

<b>Acrónimo</b>	<b>Definición</b>	<b>Descripción</b>
P	Personal de enfermería	Personal de enfermería
I	Intervención	Proceso de implementación
C	Contol de comparación	-----
O	Desfecho	-Instrumentos para medir clima organizacional -Dimensiones del clima organizacional. -Clima organizacional y de la satisfacción.
T	Tiempo	Período de estudio

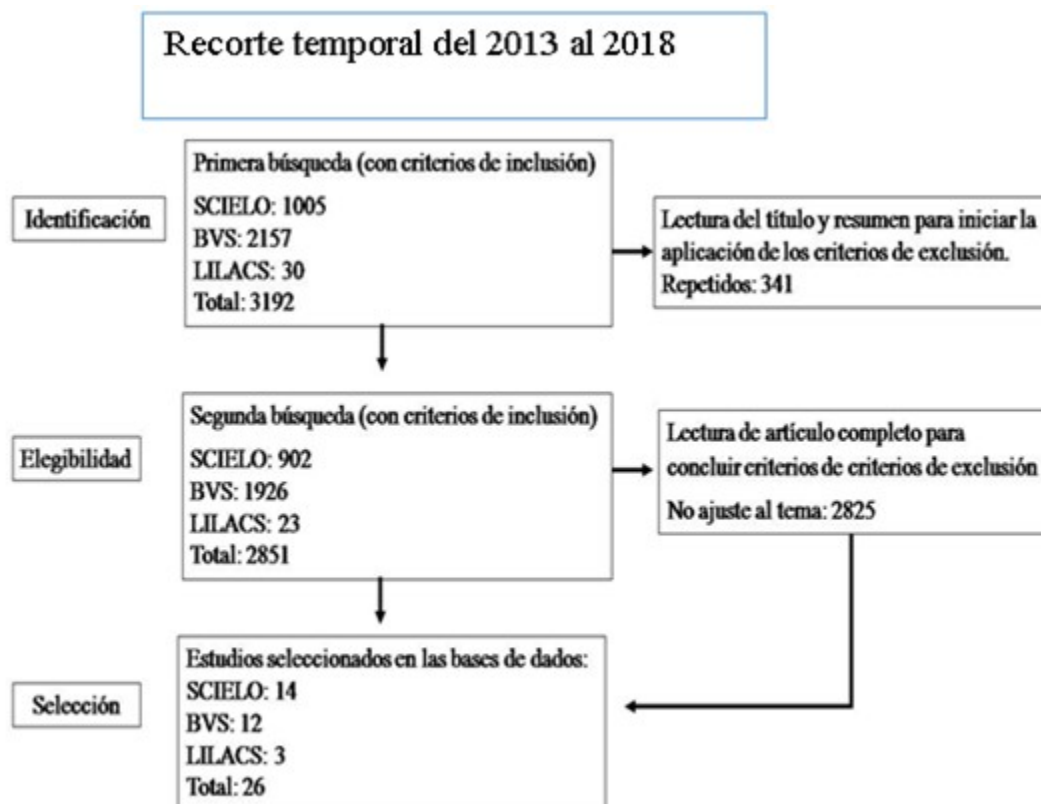
El estudio se llevó a cabo desde el 20 de septiembre al 2 de octubre del 2018, mediante búsqueda en bases de datos: BVS, Scielo y LILASC, siguiendo la estrategia de búsqueda. Para la inclusión de los artículos se emplearon los siguientes criterios: estudios originales agrupados en categorías: evaluación de clima organizacional, instrumentos utilizados, que declararan la metodología aplicada en el estudio, llevados a cabo en cualquier territorio a nivel mundial, publicado en idioma inglés, español o portugués, con un recorte temporal de 2014 a 2018, con los textos disponibles en su totalidad. Se excluyeron los artículos que estaban duplicados, los que no tuvieron acceso, y los que no se ajustaron al tema de investigación.

Para extraer los datos de los artículos, las autoras elaboraron una base de datos que contenía: título, autores, año de publicación,

objetivos, metodología y resultados. El análisis se realizó de forma descriptiva y se llevó a cabo en dos etapas. La primera incluyó: lugar de publicación, año y país donde se desarrolla la investigación. La segunda etapa compuesta por el análisis de las categorías diseñadas para el estudio.

## RESULTADOS

En la búsqueda se identificó un total de 5003 estudios primarios. Después de la aplicación de los criterios de selección fueron excluidos: 157 artículos por estar duplicados, 223 por año de publicación y 4608 por no ajuste al tema, para un total de 4988. La muestra seleccionada fue de 26 artículos distribuidos en las siguientes bases de datos: BVS n= 12; Scielo n=11; LILASC n= 3. (Fig. 1).



**Fig. 1.** Flujograma de búsqueda de los artículos. Revisión sistemática

Las profesiones que más investigaron sobre el tema fueron: docentes (13),<sup>(1-13)</sup> médicos (4),<sup>(14-17)</sup> psicólogo (4),<sup>(18-21)</sup> enfermeras (2),<sup>(22,23)</sup> licenciado en administración industrial (1),<sup>(24)</sup> licenciado en ciencias de la comunicación (1)<sup>(25)</sup> y licenciado en información (1).<sup>(26)</sup>

La mayoría de los artículos se centraron en la medición del clima organizacional con un total de 25 estudios, incluyendo el estudio mixto que de manera concomitante realizó la medición mediante test y guía de observación. Solo una investigación se dedicó a conocer cómo influyó el tipo de liderazgo de equipo en la calidad del clima organizacional en los equipos sanitarios.

Entre los instrumentos utilizados se destacaron la escala de clima organizacional,<sup>(2,10,14,21)</sup> inventario de clima organizacional (OPS/OMS),<sup>(16,26)</sup> cuestionario de clima organizacional,<sup>(4,11,24,25)</sup> se observó una evaluación del CO integrada con encuestas de satisfacción,<sup>(6)</sup> Test de motivación<sup>(9)</sup> y en el caso del estudio cualitativo se realizó técnica de grupo focal y entrevista.<sup>(13)</sup>

Independientemente de las diferencias metodológicas entre los instrumentos utilizados, todos los estudios muestran la importancia de la evaluación del CO para el desarrollo de las organizaciones.

Refiere Vilorio que la afectación del clima organizacional de una empresa puede estar influenciado por variables internas: estrategias de motivación ineficientes, grupos informales, pagos desiguales, y externas: incertidumbre laboral, que inciden en la productividad.<sup>(15)</sup>

Entre las poblaciones estudiadas se encuentran profesionales y trabajadores en empresas (n=9; 34,7 %), personal de enfermería, médicos y otro personal sanitario, (n=7, 27 %), docentes (n=6, 23 %) y personal de enfermería (n=4; 15,3 %), en todos los casos se incluyeron tanto trabajadores como directivos.

**DISCUSIÓN**

Basada en esta distribución se analizan los

resultados encontrados de los 26 estudios seleccionados. Es así que en el caso de los estudios de profesionales y trabajadores en empresas los resultados obtenidos indican que el clima organizacional es bajo, incidiendo negativamente en el desarrollo del emprendimiento sostenible por lo que los empleados se sienten insatisfechos con el clima organizacional en su área laboral.<sup>(24)</sup> Los niveles de motivación influyen de manera negativa en el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad de la empresa.<sup>(9)</sup>

Se determinó que las dimensiones del clima organizacional que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad.<sup>(11)</sup> Existen dificultades en las variables liderazgo y reciprocidad, lo que incide desfavorablemente en el clima organizacional. Sin embargo, la variable motivación presenta resultados medianamente favorables dado el nivel de realización personal de los especialistas y las condiciones de trabajo de la organización.<sup>(26)</sup>

En los estudios del personal de enfermería, médicos y otro personal sanitario se registra que se percibe que habitualmente no se reconoce la labor realizada en la institución.<sup>(2)</sup> Existe asociación estadística significativa entre algunas dimensiones del clima organizacional con algunas dimensiones de compromiso.<sup>(5)</sup> La evaluación realizada indica que los trabajadores se sienten medianamente satisfechos en el centro de rehabilitación, asimismo, su satisfacción está relacionada directamente con el desarrollo que él tenga en la institución y de las repercusiones de un centro con constantes cambios directivos, que deja como consecuencia la falta de seguimiento a sus procesos administrativos que puede generar un desequilibrio en la institución.<sup>(10)</sup>

También muestran la importancia y efectividad de una gestión de clima organizacional. Además, evidencian que la gestión de clima organizacional influye en la satisfacción de usuarios.<sup>(19)</sup>

En las evaluaciones realizadas a los docentes existe correlación entre el clima organizacional y la calidad en el servicio percibido por los trabajadores de la institución.<sup>(3)</sup> Señalan que existe correlación entre poder, autodirección, universalismo, estimulación, tradición y las dimensiones del clima organizacional.<sup>(4)</sup> La correlación entre los puntajes globales de clima organizacional y satisfacción laboral fue

estadísticamente significativa, tanto en docentes como en administrativos.<sup>(6)</sup>

En el departamento de pediatría de la Facultad de Ciencias Médicas Manuel Fajardo, todas las dimensiones clasifican como clima organizacional adecuado; mientras que en el área docente de la Facultad de Ciencias Médicas 10 de Octubre, clasifican como clima organizacional en riesgo las dimensiones estructura organizacional y estilo de dirección.<sup>(16)</sup>

Se ha demostrado que existe una relación directa, positiva, fuerte y significativa entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarias de la ciudad de Puno, estableciéndose que, a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.<sup>(25)</sup>

El perfeccionamiento y mejora del clima organizacional en las instituciones educativas exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos determinantes en las características del clima, que fueron valoradas negativamente.<sup>(13)</sup>

En los estudios que solo incluyeron personal de enfermería los resultados muestran que el CO según los enfermeros de Unidades Críticas, en su mayoría, es regular, referidas a la recompensa, apoyo y conflicto, otros expresan que es muy buena en cuanto a estructura, riesgo y dimensión calor. En cuanto a la satisfacción laboral el mayor porcentaje y la mayoría manifiestan que es media, referida a las condiciones físicas y materiales, beneficios sociales, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de las tareas.<sup>(22)</sup>

La mayoría de las enfermeras en el CO según dimensiones, refieren como regular las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, la estabilidad, la retribución, el sentido de pertenencia y los valores colectivos, y en cuanto a la satisfacción laboral según dimensiones, el mayor porcentaje manifiesta que están poco satisfechas con el trabajo actual, con el trabajo en general, un porcentaje considerable con la interacción con compañeras y el ambiente de trabajo.<sup>(14)</sup>

Reflejaron satisfacción en los siguientes factores: especialidad donde cumple funciones cada una de las enfermeras y la imagen gerencial de la enfermera jefe. Revelaron insatisfacción con la infraestructura, falta de cursos de capacitación como oportunidad para el desarrollo personal y profesional, inequidad salarial y falta de alcance

de beneficios económicos adicionales al salario; el clima organizacional es percibido, en general, como positivo porque existen posibilidades de modificar los factores que favorecen una mejora en las condiciones laborales.<sup>(15)</sup> En el servicio de emergencia, el nivel de clima organizacional fue medianamente favorable con ausencia de síndrome de Burnout en los profesionales de enfermería. No existe relación significativa entre ambas variables.<sup>(23)</sup>

En el análisis de estos estudios se observa que algunas dimensiones desfavorables son recurrentes, como es el caso de la motivación y la reciprocidad.

Un aspecto importante a destacar en estos resultados es que en varios de los estudios emergen problemas de estructura que afectan el CO, como son las condiciones de trabajo, aspecto que también aparece entre las categorías de la fase cualitativa de esta investigación y al que se le debe prestar especial atención tanto para mejorar el CO, como la calidad de la atención.

Otro elemento que puede también observarse en este análisis es lo relacionado con la integración entre CO y satisfacción en algunas de las investigaciones, con ello se percibe la relación entre CO y calidad de la atención, aspecto a valorar incluso para futuros estudios y en los razonamientos entre investigadores y directivos para la toma de decisiones.

En el caso específico de los estudios con el personal de enfermería, además de los análisis anteriores un aspecto que es congruente en los estudios es lo relacionado con la necesidad de capacitación y la mejora de la comunicación.

Por último, y no por ello menos importante, se puede destacar que todos los estudios se siguen quedando en el diagnóstico, ninguno fue más allá con una intervención para mejorar el CO y

después evaluar si la misma obtuvo algún resultado.

Em los estudios emergen problemas de estructura que afectan el clima organizacional, como son las condiciones de trabajo, elemento que se le debe prestar especial atención tanto para mejorar el de clima organizacional, como la calidad de la atención.

También muestran la importancia y efectividad de una gestión de clima organizacional. Además, evidencian que la gestión de clima organizacional influye en la satisfacción de usuarios.

### **Conflicto de intereses:**

Las autoras plantean que no poseen conflicto de intereses.

### **Contribuciones de los autores:**

Dra. C. Annia Lourdes Iglesias Armenteros: Revisión y compilación de la bibliografía. Análisis y discusión de contenido. Redacción del artículo.

Dra. C. Julia Maricela Torres Esperón: Revisión y compilación de la bibliografía. Análisis y discusión de contenido. Revisión crítica.

Dra. C. Yuliett Mora Pérez: Revisión y compilación de la bibliografía. Análisis y discusión de contenido.

### **Financiación:**

Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos.

### **ANEXOS**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. March-Cerdà JC, Danet A, García-Romera I. Clima emocional y liderazgo en los equipos sanitarios de Andalucía. *Revista Index de Enfermería* [revista en Internet]. 2015 [ cited 24 Oct 2018 ]; 24 (1): [aprox. 10p]. Available from: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/ibc-140959>.
2. Roma Santiago TH, Teresa Turrini RT. Cultura e clima organizacional para segurança do paciente em Unidades de Terapia Intensiva. *Rev Esc Enferm USP* [revista en Internet]. 2015 [ cited 24 Oct 2018 ]; 49 (Esp): [aprox. 8p]. Available from: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/lil-770105>.
3. Calcina Cáceres MH. Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012 [Tesis]. San Marcos: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015. Available from: <http://ateneo.unmsm.edu.pe/handle/123456789/4937>.
4. Llactahuamán Cóndor EJ. Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería en la Unidad de Emergencia Hospital Miguel Angel Mariscal Llerena, Ayacucho - 2013 [Internet]. Ayacucho: Hospital Miguel Ángel Mariscal Llerena; 2014. [ cited 24 Oct 2018 ] Available from: <http://www.hospitalregionalayacucho.gob.pe>.
5. Vera de Corbalán M, Samudio M. Clima organizacional de enfermería en los hospitales regionales del Instituto de Previsión Social. Ver *Mem Inst. Invest Cienc Salud* [revista en Internet]. 2013 [ cited 24 Oct 2018 ]; 11 (2): [aprox. 14p]. Available from: [http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/lil-714993#fulltext\\_urls\\_lil-714993](http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/lil-714993#fulltext_urls_lil-714993).
6. Barrera Bolaños LF. Cuál es la percepción de los usuarios internos acerca del clima organizacional de la Clínica Oncológica Miraflores [Tesis]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2013.
7. Chirinos Araque Y, Meriño Córdoba VH, Martínez de Meriño C. El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Ver *Esc Adm Neg* [revista en Internet]. 2018 [ cited 24 Oct 2018 ] (84): [aprox. 19p]. Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602018000100043&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000100043&lang=pt).
8. Sotelo Asef JG, Figueroa González EG. El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Rev Ibero Inv y Des Edu* [revista en Internet]. 2017 [ cited 24 Oct 2018 ]; 8 (15): [aprox. 27p]. Available from: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672017000200582&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582&lng=es).
9. Riveros Paredes PN, Grimaldo Muchotrigo MP. Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas* [revista en Internet]. 2017 [ cited 24 Oct 2018 ]; 11 (2): [aprox. 10p]. Available from: <https://dx.doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>.
10. Chiang Vega MM, Fuentealba Elgueta II, Nova Cabrera RA. Relación entre Clima Organizacional y Engagement en dos fundaciones sociales sin fines de lucro de la región del Bio Bio. Ver *Cienc Trab* [revista en Internet]. 2017 [ cited 20 Sep 2018 ]; 19 (59): [aprox. 8p]. Available from: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492017000200105&lng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000200105&lng=es).
11. Montoya Cáceres P, Bello-Escamilla N, Bermúdez Jara N, Burgos Ríos B, Fuentealba Sandoval M, Padilla Pérez A. Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Rev Cienc Trab* [revista en Internet]. 2017 [ cited 20 Sep 2018 ] (58): [aprox. 7p]. Available from: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492017000100007&lang=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100007&lang=pt).
12. Jung Dos Santos L, Sangama Paranhos M. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. Ver *Ciênc Saúde Colet* [revista en Internet]. 2017 [ cited 20 Sep 2018 ]; 22 (3): [aprox. 11p]. Available from: [https://scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232017000300759&lang=pt](https://scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232017000300759&lang=pt).
13. Fernando Menéndez E, Fonseca-Pedrero E,

- Muñiz M. Computerized Adaptive Assessment of Organizational Climate. Ver Anales Psicol [revista en Internet]. 2017 [ cited 20 Sep 2018 ]; 33 (1): [aprox. 8p]. Available from: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-97282017000100018&lang=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282017000100018&lang=pt).
14. Solís Chuquiyaury Z, Zamudio Eslava L, Matzumura Kasano J, Gutiérrez Crespo H. Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. Lima, Perú 2015. Ver Horiz Med [revista en Internet]. 2016 [ cited 20 Sep 2018 ]; 16 (4): [aprox. 7p]. Available from: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-558X2016000400006&lang=pt](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2016000400006&lang=pt).
15. Viloria Escobar J, Pertúz Gutiérrez S, Daza Corredor A, Pedraza Álvarez L. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. Rev Cubana Salud Pública [revista en Internet]. 2016 [ cited 20 Sep 2018 ]; 42 (1): [aprox. 12p]. Available from: [https://scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000100009&lang=pt](https://scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009&lang=pt).
16. Fernández Argüelles R, Cobos Díaz PA, Figueroa Varela MR. Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Rev Cubana Salud Pública [revista en Internet]. 2015 [ cited 20 Sep 2018 ]; 41 (4): [aprox. 10p]. Available from: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000400003&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400003&lang=pt).
17. Bustamante-Ubilla MA, Grandón Avendaño ML, Lapo Maza MC. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. Rev Estudios Gerenciales [revista en Internet]. 2015 [ cited 20 Sep 2018 ]; 31: [aprox. 9p]. Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000400009&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000400009&lang=pt).
18. Eleuni Antônio Andrade-Melo E, Neves Santos J, Rabelo Neiva E. Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente. Ver Psic Teor e Pesq [revista en Internet]. 2013 [ cited 20 Sep 2018 ]; 29 (1): [aprox. 9p]. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n1/05.pdf>.
19. Segredo Pérez AM, Rigñack Ramírez L, García Nieblas RM, Perdomo Victoria I, Cabrera PL, García Milián AJ. Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Rev Educ Sup [revista en Internet]. 2015 [ cited 20 Sep 2018 ]; 29 (3): [aprox. 10p]. Available from: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412015000300012&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412015000300012&lng=es).
20. Torres Pacheco E, Zegarra Ugarte SJ. Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú. Revista Comunicación [revista en Internet]. 2015 [ cited 20 Sep 2018 ]; 6 (2): [aprox. 10p]. Available from: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lang=pt](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lang=pt).
21. Manosalvas Vaca CA, Manosalvas Vaca LO, Nieves Quintero J. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Rev AD-minister [revista en Internet]. 2015 [ cited 20 Sep 2018 ] (26): [aprox. 11p]. Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792015000100001&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792015000100001&lang=pt).
22. Bermúdez-Aponte JJ, Pedraza Ortiz A, Rincón Rivera CI. El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. Revista Electrónica de Investigación Educativa [revista en Internet]. 2015 [ cited 20 Sep 2018 ]; 17 (3): [aprox. 12p]. Available from: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412015000300001&lng=es&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412015000300001&lng=es&lng=es).
23. Arias Gallegos WL, Arias Cáceres G. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña Empresa del sector privado. Rev Cienc Trab [revista en Internet]. 2014 [ cited 22 Sep 2018 ]; 16 (51): [aprox. 7p]. Available from: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300010&lng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010&lng=es).
24. González-Burboa A, Venegas Macarena MC. Clima organizacional en una dirección de Administración de Salud Municipal. Rev Cienc Trab [revista en Internet]. 2014 [ cited 22 Sep 2018 ]; 16 (51): [aprox. 6p]. Available from: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300005&lng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300005&lng=es).
25. Serrate Alfonso AA. Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. Rev Cub Inf Cien Sal [revista en Internet]. 2014 [ cited 22 Sep 2018 ]; 25 (1): [aprox. 16p]. Available from:



[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132014000100008&lang=pt.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132014000100008&lang=pt)

26. Cubillos Rivera B, Velásquez Muriel FC, Reyes

Nova M. Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. Rev Suma de Neg. 2014 ; 5 (10): 69-73.