

“Determinación del Clima Organizacional en una Universidad Privada de Lima-Perú”

“Determination of organizational climate in a private University in Lima-Perú”

Patricia Ordóñez León ¹, Walter Gómez Gonzales ²

RESUMEN

Objetivo: Identificar el nivel del Clima Organizacional en una universidad privada de Lima y determinar si existen diferencias significativas en la percepción del mismo, respecto al sexo, cargo y tiempo de servicio en la institución. **Materiales y Métodos:** Estudio descriptivo-comparativo, la población estuvo conformada por todo el personal administrativo que trabaja en una universidad privada de Lima. Se utilizó el Cuestionario para el estudio del Clima Organizacional propuesto por el Ministerio de Salud, adaptado para fines de la presente investigación, siendo validado por criterio de jueces y analizando la confiabilidad por el método de consistencia interna, obteniéndose un $\alpha=0.909$. **Resultados:** El Clima Organizacional debería mejorar según la percepción de la mayor parte del personal administrativo que labora en la institución estudiada (68.6%); no se encontraron diferencias significativas con respecto al sexo, cargo y tiempo de servicio ($p>0.05$). **Conclusión:** El personal que labora en la universidad, materia de investigación, demanda una mejora en el Clima Organizacional de su institución.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Motivación Laboral, Psicología.

ABSTRACT

Objective: Identify the level of organizational climate in a private university in Lima and determine whether there are significant differences in the perception of it, about sex, position and length of service in the institution. **Materials and Methods:** Descriptive-comparative study population consisted of all administrative staff working at a private university in Lima. Questionnaire for the study of organizational climate proposed by the Ministry of Health, adapted for the purpose of this research was used, being validated by criteria of judges and analyzing reliability by the method of internal consistency, $\alpha = 0.909$ obtaining a. **Results:** The organizational climate should improve as perceived by most of the administrative staff working in the institution studied (68.6%); no significant differences regarding sex, position and service time ($p>0.05$). **Conclusion:** The personnel working at the university, research, demand an improvement in the organizational climate of your institution.

Key words: Organizational climate, Work Motivation, Psychology.

¹Psicóloga – Universidad María Auxiliadora.

²Doctor Ciencias de la Salud – Universidad Norbert Wiener.

INTRODUCCIÓN:

El Clima Organizacional es un concepto que ha cobrado relevancia, sobre todo en los últimos años en el mundo empresarial; esto se debe a que diversas investigaciones han demostrado que el Clima Organizacional es un factor fundamental en la motivación, el rendimiento y el funcionamiento óptimo de una empresa. En la actualidad es de vital importancia que las empresas desarrollen nuevas estrategias de producción, buen servicio y atención al cliente; lo cual implica necesariamente contar

con la calidad del talento humano para enfrentar de forma eficaz los nuevos retos que impone la sociedad.

Según García (1), el Clima Organizacional fue introducido por primera vez en 1960 por la Psicología Organizacional, con el objetivo de estudiar a las personas, grupos y colectividades que forman una Organización y que generan comportamientos diversos que afectan su ambiente de trabajo.

Dessler (2), afirmaba que la importancia de la palabra clima radica en la función que desempeña como conexión entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Respecto a este mismo tema, Chiavenato (3) afirma que el clima organizacional es el conjunto de las cualidades o propiedades que tiene el ambiente laboral y que son percibidas o experimentadas por los trabajadores de la organización, además de tener influencia directa en los comportamientos de los mismos.

Por otro lado, el Ministerio de Salud (4), expresa que se debe tomar en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico; por lo tanto, un estudio de clima organizacional debe tener objetivo principal identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción encaminados a mejorar aquellas áreas que afectan negativamente el desarrollo normal de una organización, así como potenciar todos aquellos aspectos positivos que favorecen la motivación y permiten que la gestión diaria sea una labor agradable.

Para el desarrollo de esta investigación se han considerado 11 factores a evaluar respecto al clima organizacional, los cuales son:

1. **Comunicación:** Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que sus quejas o inquietudes sean escuchadas en la dirección.
2. **Conflicto y cooperación:** Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre informal e inestructurado.
5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, se refiere a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. **Innovación:** Este aspecto cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. **Liderazgo:** Referido a la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido. Pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. También es el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
9. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien, se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso, centralización de la toma de decisiones, analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

En base a lo anteriormente mencionado, y tomando en cuenta la importancia que tiene el clima organizacional dentro de una empresa, ya que influye en la percepción de todos los trabajadores respecto a la misma y en sus comportamientos; es que se consideró relevante conocer el nivel del clima organizacional así como realizar comparaciones para observar si existen diferencias significativas en la percepción del clima organizacional respecto al sexo, cargo y tiempo de trabajo del personal administrativo de una universidad privada de Lima

MATERIALES Y MÉTODOS

Nivel y Tipo de Investigación:

El nivel de investigación es descriptivo, pues tuvo por finalidad describir, especificar y relacionar las principales características y rasgos importantes de un fenómeno para avanzar en la solución de los problemas que se presentan y procuró determinar las características del fenómeno en una determinada circunstancia témporo-espacial (5,6).

El estudio corresponde a una investigación de tipo sustantiva descriptiva pues se trató de responder a un problema de índole teórico y se orientó a describir la realidad tal como se presenta en una situación espacio-temporal dada (5).

Diseño de Investigación:

El diseño corresponde al comparativo, debido a que se recolectó la información relevante en varias muestras con respecto a un mismo fenómeno para luego caracterizarlo en base a la comparación de los datos recogidos (5). Es un diseño no experimental transeccional debido a que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y los datos se recolectaron en un momento único (6).

Participantes: La población estuvo conformada por todo el personal administrativo que labora en una universidad privada de Lima, la cual es de 35 personas; siendo evaluadas 17 mujeres y 18 varones, 13 jefes de área, 7 especialistas y 14 asistentes; cuyo tiempo de permanencia en la institución oscila desde los 3 meses hasta los 4 años.

Instrumento:

El instrumento utilizado fue el Cuestionario para el Clima Organizacional, propuesto por el Ministerio de Salud, el cual fue adaptado para fines de la presente investigación, realizándose el estudio de la validez por el método de criterio de jueces expertos y la confiabilidad por el método de consistencia interna por homogeneidad, obteniéndose un alfa de cronbach igual a 0,909; lo cual indica que el instrumento es confiable. Este instrumento pretende medir el Clima Organizacional, con la finalidad de desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones. Está compuesto por 28 ítems, divididos en 11 dimensiones, las cuales son: Comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración y toma de decisiones.

Procedimiento de recolección de datos:

Se establecieron las coordinaciones respectivas con la gerencia de la institución y luego se solicitaron los permisos respectivos a cada jefe de área para poder realizar la evaluación. Asimismo se pidió a los participantes su consentimiento informado, para dar constancia de que ellos aceptaron formar parte de la investigación. La prueba se aplicó de manera colectiva a todo el personal administrativo que se encontraba cada área en el momento de la evaluación.

Análisis Estadístico:

Con respecto a los estadísticos descriptivos, se usó la media aritmética, que es una medida de tendencia central y descriptiva, y la desviación estándar, la cual es una medida de dispersión y descriptiva, que identifica la desviación de los puntajes en relación a la media (6) por medio de las cuales se pudo establecer el nivel del Clima Organizacional y de cada una de sus dimensiones.

Asimismo, para la comprobación de hipótesis, se realizó el análisis estadístico inferencial, utilizando en un primer momento la prueba de Bondad de ajuste a la curva normal de Shapiro Wilks, debido a que la muestra es menor a 50 personas y la finalidad es determinar si los datos de una muestra proceden de una población con distribución normal; debido a que los resultados de este estadístico evidenciaron que los puntajes no se distribuían de forma normal, se utilizó la prueba U de Mann-Whitney, que es una prueba no paramétrica de comparación de dos muestras independientes; así mismo, se usó la prueba H de Kruskal Wallis para comparar medias entre más de dos muestras independientes (6).

Para los cálculos estadísticos de la muestra, se utilizó un nivel de significación de 0.05 y se empleó el programa estadístico SPSS 21.0 IBM para Windows, con el que se realizó todo el proceso de análisis estadístico de los datos.

RESULTADOS

La **Tabla 1**, muestra la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel del Clima Organizacional; según lo que se observa, 24 sujetos (68.6%) perciben que el clima organizacional de la institución en la cual trabajan debería mejorar, 3 sujetos (8.6%) perciben que no es saludable y 8 sujetos (22.8%), que es saludable.

Tabla 1: Nivel del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	3	8.6
Por mejorar	24	68.6
Saludable	8	22.8
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 2**, señala la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Comunicación del Clima Organizacional; según lo que se puede apreciar que 18 sujetos (51.4%) perciben que la dimensión Comunicación del clima organizacional de la institución en la que laboran debería mejorar, 3 sujetos (8.6%) perciben que no es saludable y 14 sujetos (40%), que es saludable.

Tabla 2: Nivel de la dimensión Comunicación del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	3	8.6
Por mejorar	18	51.4
Saludable	14	40
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 3**, indica la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Conflicto y Cooperación del Clima Organizacional; según lo que se puede apreciar que 16 sujetos (45.7%) perciben que la dimensión Conflicto y Cooperación del Clima Organizacional de la institución en la que laboran debería mejorar, 11 sujetos (31.4%) perciben que no es saludable y 8 sujetos (22.9%), que es saludable.

Tabla 3: Nivel de la dimensión Conflicto y Cooperación del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	11	31.4
Por mejorar	16	45.7
Saludable	8	22.9
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 4**, muestra la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Confort del Clima Organizacional; según lo que se observa que 21 sujetos (60%) perciben que la dimensión Confort del Clima Organizacional de la institución en la que trabajan debería mejorar, 10 sujetos (28.6%) perciben que no es saludable y 4 sujetos (11.4%), que es saludable.

Tabla 4: Nivel de la dimensión Confort del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	10	28.6
Por mejorar	21	60
Saludable	4	11.4
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 5**, revela la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Estructura del Clima Organizacional; según lo que se observa que 18 sujetos (51.4%) perciben que la dimensión Estructura del Clima Organizacional de la institución en la que trabajan debería mejorar, 2 sujetos (5.7%) perciben que no es saludable y 15 sujetos (42.9%), que es saludable.

Tabla 5: Nivel de la dimensión Estructura del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	2	5.7
Por mejorar	18	51.4
Saludable	15	42.9
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 6**, muestra la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Identidad del Clima Organizacional; según lo que se observa que 22 sujetos (62.9%) perciben que la dimensión Identidad del Clima Organizacional de la institución en la que trabajan es saludable, 12 sujetos (34.3%) perciben que debería mejorar y 1 sujeto (2.9%), que no es saludable.

Tabla 6: Nivel de la dimensión Identidad del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	1	2.9
Por mejorar	12	34.3
Saludable	22	62.9
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 7**, señala la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Innovación del Clima Organizacional; según lo que se observa que 16 sujetos (45.7%) perciben que la dimensión Innovación del Clima Organizacional de la institución en la que trabajan debería mejorar, 15 sujetos (42.9%) perciben que no es saludable y 4 sujetos (11.4%), que es saludable.

Tabla 7: Nivel de la dimensión Innovación del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	15	42.9
Por mejorar	16	45.7
Saludable	4	11.4
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 8**, indica la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Liderazgo del Clima Organizacional; según lo que se observa que 25 sujetos (71.4%) perciben que la dimensión Liderazgo del Clima Organizacional de la institución en la que trabajan debería mejorar, 5 sujetos (14.3%) perciben que no es saludable y 5 sujetos (14.3%), que es saludable.

Tabla 8: Nivel de la dimensión Liderazgo del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	5	14.3
Por mejorar	25	71.4
Saludable	5	14.3
Total	35	100.0

n = 35

La **tabla 9**, muestra la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Recompensa del Clima Organizacional; según lo que se observa que 23 sujetos (65.7%) perciben que la dimensión Recompensa del Clima Organizacional de la institución en la que laboran no es saludable, 10 sujetos (28.6%) perciben que debería mejorar y 2 sujetos (5.7%), que es saludable.

Tabla 9: Nivel de la dimensión Recompensa del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	23	65.7
Por mejorar	10	28.6
Saludable	2	5.7
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 10**, registra la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Remuneración del Clima Organizacional; según lo que se observa que 22 sujetos (62.9%) perciben que la dimensión Remuneración del Clima Organizacional de la institución en la que trabajan no es saludable, 11 sujetos (31.4%) perciben que debería mejorar y 2 sujetos (5.7%), que es saludable.

Tabla 10: Nivel de la dimensión Remuneración del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	22	62.9
Por mejorar	11	31.4
Saludable	2	5.7
Total	35	100.0

n = 35

La **Tabla 11** muestra la distribución del personal administrativo de una universidad privada de Lima con respecto al nivel de la dimensión Toma de decisiones del Clima Organizacional; según lo que se observa que 16 sujetos (45.7%) perciben que la dimensión Toma de decisiones del Clima Organizacional de la institución en la que laboran debería mejorar, 13 sujetos (37.1%) perciben que no es saludable y 6 sujetos (17.1%), que es saludable.

Tabla 11: Nivel de la dimensión Toma de decisiones del Clima Organizacional según el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Nivel	f	%
No saludable	13	37.1
Por mejorar	16	45.7
Saludable	6	17.1
Total	35	100.0

n = 35

En la **Tabla 12**, se muestran los resultados de un estudio comparativo referente al sexo respecto a la percepción del nivel del Clima Organizacional que tiene el personal administrativo femenino y masculino que labora en la institución. Se encontró que las diferencias en relación al sexo no son estadísticamente significativas ($p > 0.05$).

Tabla 12: Comparación con respecto al sexo sobre el nivel del Clima Organizacional de una universidad privada de Lima.

	TOTAL
U de Mann-Whitney	138.5 (*)
Sig. (bilateral)	0.632

* $p < 0.05$

La **Tabla 13**, indica los resultados de la comparación referente al cargo que ocupan respecto a la percepción del nivel del Clima Organizacional que tiene el personal administrativo que labora como jefe, especialista y asistente; hallándose que las diferencias en relación al cargo que ocupan no son estadísticamente significativas ($p > 0.05$).

Tabla 13: Comparación con respecto al cargo que ocupa sobre el nivel del Clima Organizacional de una universidad privada de Lima.

	TOTAL
Chi cuadrado	0.189 (*)
Sig.	0.910

* $p < 0.05$

La **Tabla 14**, señala los resultados de la comparación realizada de acuerdo al tiempo de trabajo respecto a la percepción del nivel del Clima Organizacional que tiene el personal administrativo que labora en la institución hace menos de un año, de 1 a 2 años y de 2 años a más;

observándose que las diferencias en relación al tiempo de trabajo no son estadísticamente significativas ($p > 0.05$).

Tabla 14: Comparación con respecto al tiempo de trabajo sobre el nivel del Clima Organizacional de una universidad privada de Lima.

	TOTAL
Chi cuadrado	4.553 (*)
Sig.	0.103

* $p < 0.05$

DISCUSIÓN:

Los resultados de la presente investigación evidencian que la mayor parte del personal administrativo de la universidad estudiada, percibe que el Clima Organizacional de su institución debería mejorar; tomando en cuenta a Segredo (7), esto repercute de forma decisiva en la motivación y el comportamiento de todos los miembros de la institución. Asimismo, constituye un elemento esencial en el desarrollo y el crecimiento de la organización; debido a que permite identificar las necesidades reales de la institución y trazar acciones que deben iniciarse en el presente para observar los cambios deseados por la organización en el futuro.

Con respecto al estudio de cada una de las dimensiones del Clima Organizacional, propuestas por el Ministerio de Salud (4); se encontraron los siguientes resultados:

La dimensión Comunicación como la de Conflicto y Cooperación del Clima Organizacional deberían mejorar según la percepción de la mayoría del personal administrativo (51.4% y 45.7%, respectivamente), de la universidad que fue materia de estudio; es importante tomar en cuenta este aspecto, ya que, como lo menciona Balarezo (8) la comunicación y la cooperación al interior de una organización y el desarrollo de la misma son dos elementos que están estrechamente vinculados; debido a que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, ya que son ellas quienes definen los objetivos organizacionales, la estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y los responsables de adquirir y utilizar los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca del desarrollo de la empresa.

En lo referente a la dimensión Confort del Clima Organizacional, la mayoría de los trabajadores de la institución expresan que debería

mejorar (60%); según lo afirmado por el Ministerio de Salud (4), se refiere al conjunto de esfuerzos que realizan los directivos de la institución para crear un ambiente físico sano y agradable.

Por otro lado, en lo que respecta a la Estructura de la institución, es decir, a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la rigidez o la flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución, sobre la cantidad de reglas, procedimientos y burocracia en general a los que tienen que enfrentarse para el desarrollo de su trabajo; la mayor parte del personal administrativo de la universidad indicó que debería mejorar (9).

La Identidad del personal administrativo que trabaja en la universidad, resultó ser saludable; lo cual indica que los trabajadores sienten que comparten los objetivos personales con los de la organización en la cual laboran (10).

Analizando las dimensiones Innovación, Liderazgo y Toma de decisiones; los resultados muestran que los trabajadores de la institución estudiada, perciben que los aspectos ya mencionados deberían mejorar. De acuerdo a lo mencionado por el MINSA (4), estas dimensiones están referidas a la voluntad de experimentar actividades nuevas o de cambiar la forma de hacerlas, a la influencia que ejercen los jefes en el comportamiento de los trabajadores para lograr resultados y a la forma en que la empresa delega el proceso de la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Asimismo, los resultados del estudio de la Recompensa y Remuneración señalan que estas dos dimensiones son percibidas como no saludables por los trabajadores de la universidad; lo cual indica que las compensaciones salariales y la valoración que la institución tiene del trabajo bien realizado, así como los estímulos y recompensas que otorga no están influyendo de forma positiva para que las personas que laboran en ella se sientan motivados al realizar su trabajo de forma eficaz (9).

Por último, en lo referente a las comparaciones realizadas respecto al sexo, al cargo que ocupa el personal administrativo de la universidad, y al tiempo de servicio dentro de la institución; las diferencias no resultaron ser estadísticamente significativas.

CONCLUSIÓN:

Respecto al nivel del Clima Organizacional se encontró que es percibido como una variable que debería mejorar en la institución estudiada.

Los trabajadores de la universidad, materia de estudio, perciben que la Comunicación, Cooperación, Confort, Estructura, Innovación, Liderazgo y Toma de decisiones deberían mejorar en la institución.

El personal administrativo de la universidad incluido en el estudio se siente identificado con los objetivos y el desarrollo de la organización a la cual representan.

Los trabajadores que laboran en la universidad estudiada sienten que no se reconoce el trabajo bien realizado, debido a que las recompensas y remuneraciones otorgadas por la institución son percibidas como no saludables.

AUTOR DE CORRESPONDENCIA

Walter Edgar Gómez Gonzales
Universidad Norbert Wiener – UNW.
Avenida Arequipa 440-Santa Beatriz-Lima
Teléfono: 01-706-5100
E-mail: waltergomez29@yahoo.com

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. García M. Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Los Cuadernos de Administración* 2009; 42: 43-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004> (Último acceso 30 de mayo 2016).
2. Dessler G. Organización y Administración: Enfoque situacional. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional; 1976.
3. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Colombia: Mc Graw Hill; 2000.
4. Ministerio de Salud. Metodología para el estudio del Clima Organizacional. Lima: Ministerio de Salud; 2011.
5. Sánchez H., Reyes C. Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Editorial Visión Universitaria, 2009.

6. Hernández R., Fernández C., Baptista P. Metodología de la investigación. Sexta edición. México: Mc Graw Hill; 2014.
7. Segredo A. Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* 2013; 39(2): 385-393. <http://scielo.sld.cu> (Último acceso 30 de mayo 2016).
8. Balarezo D. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive [tesis]. Ambato; 2014.
9. Crespín A. Clima Organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao [tesis]. Lima; 2012.
10. Sotelo J, Figueroa E, Arrieta D, Solís R. Clima Organizacional en universidades públicas. *Investigación Educativa* 2012; 12:11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582> (Último acceso 30 de mayo 2016).

Recibido: 24/02/2016 Aceptado: 23/05/2016
--