



Fotografía: Freepik  
[https://www.freepik.es/vector-gratis/personas-conectando-piezas-rompecabezas-cabezas-juntos\\_3530038.html#query=salas-juntos\\_3530038&from\\_view=detail&from\\_from=detail&from\\_position=1](https://www.freepik.es/vector-gratis/personas-conectando-piezas-rompecabezas-cabezas-juntos_3530038.html#query=salas-juntos_3530038&from_view=detail&from_from=detail&from_position=1)

# ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA LIGA CONTRA EL CÁNCER SECCIONAL BOGOTÁ

**Claudia Patricia Álvarez Artunduaga**

[cpartunduaga@yahoo.com](mailto:cpartunduaga@yahoo.com)

**Lina María Moreno Rodríguez**

[lina.moreno26@hotmail.com](mailto:lina.moreno26@hotmail.com)

**Wendy Johana Ramírez Sogamoso**

[wjohana\\_9231@hotmail.com](mailto:wjohana_9231@hotmail.com)

**Sandra Johana Restrepo Sánchez**

[restrepo571@hotmail.com](mailto:restrepo571@hotmail.com)

## Resumen

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene por objetivo conocer y analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del área administrativa de la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá. Para ello se analizan tres categorías planteadas por el equipo investigador, las cuales se dan a conocer durante la lectura del documento. También se encuentra la elaboración del marco teórico y conceptual, donde se ofrecen los datos obtenidos de fuentes oficiales, las cuales dan soporte y base a toda la investigación. Esto se hace con el objetivo de formular y presentar debidamente una propuesta a la organización, con base a las consideraciones y recomendaciones que el equipo investigador identificó en el desarrollo de toda la indagación. Es importante resaltar

que para la obtención de estas evidencias y datos de recolección, se aplicó una encuesta semi-estructurada para validar los conceptos a cinco perfiles de trabajadores de la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá, quienes permitieron desarrollar el análisis de la problemática y plantear consideraciones de posibles soluciones.

## 1. *Justificación*

La globalización está presente hoy en día en todos los sectores de la sociedad y de la economía. Franco (2002) afirma que:

*en el caso de la salud sabemos que esta es inherente a todos los ciudadanos y no puede, por lo tanto, ser un bien de consumo sometido a la racionalidad del mercado o al asistencialismo, por lo que se convierte en un derecho social de carácter fundamental en estrecha conexión con la vida. (p. 2)*

De acuerdo con este planteamiento, no podemos desconocer que los cambios que presenta la actualidad afectan de manera directa lo que hemos conocido en procesos de prestación de servicios de salud. Por lo tanto, se hace necesario encaminar las empresas y procesos hacia la globalización, ya que no es suficiente innovar y proporcionar calidad en los productos si esto no va acompañado de un buen servicio al cliente.

La evaluación o concepto que tiene el cliente sobre la organización es el reflejo de la calidad del ambiente interno de la empresa misma (Calva y Hernández, 2004). Por ello, uno de los factores que influye en la calidad y el servicio que prestan las instituciones a sus clientes es el clima laboral a nivel interno, entendido como el conjunto de características que determinan el ambiente de trabajo de una organización. El clima laboral influye en el comportamiento, las relaciones y las actitudes de los individuos dentro de la misma.

El análisis del clima laboral y organizacional en salud pública es una de las herramientas estratégicas que pueden contribuir al mejoramiento continuo de una organización, pues a través de su estudio se determinan elementos clave que permiten mejorar la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que éstos prestan a la población. Esto se debe a la influencia que tiene el clima laboral y organizacional sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores, lo cual genera efectos significativos en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo (Segredo y Reyes, 2004).

Así, se evidencia que una de las debilidades de las organizaciones es no tener en cuenta a los clientes internos (los empleados), desconociendo que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que brinda la empresa hacia sus clientes externos. Por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado, ya que se da por hecho que sólo las herramientas básicas que se proporcionan a los empleados para desarrollar su trabajo son suficientes para que se desempeñen adecuadamente (Calva y Hernández, 2004).

Con este punto de partida, el presente análisis se realiza en la Liga Contra el Cáncer, organización prestadora de servicios de salud. Esta organización ha sido permeada por la globalización y en los últimos años ha implementado algunas reformas que le han permitido permanecer en el mercado y responder a las exigencias que existen en cuanto a tecnología, innovación de procesos y cambios de dirección, entre otras modificaciones significativas. Sin embargo, no se puede desconocer el perfil organizacional que desde 1971 la Liga Contra el Cáncer ha adquirido en el mercado, al igual que la importancia de su misión al ser una organización que busca generar campañas de educación que permitan realizar el diagnóstico oportuno del cáncer.

Es importante resaltar que estos cambios serán beneficiosos no sólo para la Liga sino también para cada uno de los trabajadores a nivel personal. Lograr la apropiación de los nuevos procesos generará un equilibrio en el clima laboral, al hacer su trabajo de manera más eficaz, satisfactoria y con un mayor nivel de compromiso con la organización. A su vez, esto genera beneficios a corto, mediano y largo plazo, en donde también resultan favorecidos los pacientes.

El principal propósito de este estudio es obtener información relevante sobre el estado de la organización desde la perspectiva de las personas que se encuentran dentro de ella. De esta forma, se podrán conocer los principales aspectos a mejorar en relación con los recursos disponibles, la cultura

organizativa y el clima laboral en general. A través del análisis de esta información se pueden proponer acciones de mejora impulsadas desde la gerencia de la organización así como desde los propios miembros del equipo de trabajo. Igualmente, se

puede analizar la tendencia de la evolución de la organización y cómo afrontar problemas o situaciones que se puedan producir en el futuro a corto, medio y largo plazo (Batalla, 2017).

## 2. *Objetivos*

### 2.1. *Objetivo general*

- Objetivo general Analizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del área administrativa de la Liga Contra el Cáncer seccional Bogotá.

### 2.2. *Objetivos específicos*

- Caracterizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa y como ésta influye en el desempeño de la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá.
- Identificar la relación entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral, en el área administrativa de la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá.
- Analizar el proceso de ausentismo como componente del clima laboral y cómo se relaciona con el desempeño de los trabajadores.
- Elaborar una estrategia desde el área de gestión humana que favorezca el desempeño laboral y el clima laboral en el área administrativa de la Liga Contra el Cáncer seccional Bogotá.

## 3. *Planteamiento del problema*

A continuación, se establecerá el problema a abordar, cómo este problema afecta el entorno laboral de los trabajadores, cómo esta relación influye en el desempeño laboral y cómo esta situación se presenta en todas las organizaciones.

Ortiz y Cruz (2008), afirman que:

*Para poder hablar de clima laboral, se tiene que hacer una mirada retrospectiva hasta los años ochenta, época donde este concepto empieza a tener auge que aún repercute en la actualidad, dejando de ser un elemento aislado, para convertirse en un factor determinantemente estratégico en el desarrollo de las organizaciones. (p. 2)*

Así, el clima laboral es un factor importante que permite el desarrollo positivo o negativo de las funciones de cada trabajador en su labor. Así mismo, conocer el tema de clima laboral a nivel global y saber cómo se manifiesta, genera

información valiosa para poder crear un argumento bien soportado sobre este tema en el mundo.

En Colombia, el tema de clima laboral no presenta un panorama alentador, en lo que se refiere a satisfacción laboral y desempeño. Un estudio realizado por el portal de búsqueda de empleo *trabajando.com*, expuesto por Carlos Santana (2014), identifica que “la felicidad y comodidad en el trabajo es tal vez lo que cualquier persona quisiera tener para desarrollar sus labores plenamente y brindarse por completo a su empresa” (en prensa). Esta afirmación permite tener una opinión crítica frente al clima laboral, puesto que encierra varios conceptos y variables que pueden llevar a que una organización no fluya en el mercado por ese tipo de afectaciones. Se entiende que el clima laboral es movido por el compromiso que expresa directamente el empleador con sus trabajadores. En Colombia se han realizado



diferentes estudios y encuestas que ayudan a medir el clima laboral y, de manera general, se puede decir que los factores que generan este tipo de problemáticas son, el dinero, el desempeño y los planes de crecimiento profesional. Esto determina que la falta de compromiso por parte de los empleadores con sus trabajadores en estos aspectos, no provee solidez para generar estrategias positivas.

Con el fin de abordar y conocer esta problemática acerca del clima laboral de manera más detallada, se llevó a cabo un análisis de la organización sin ánimo de lucro Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá, enfocada en generar bienestar y hábitos de salud en sus usuarios. En el año 2017, La Liga Contra el Cáncer contaba con un total de 78 trabajadores a los que se les aplicó una encuesta de análisis de clima laboral, con el propósito de conocer los factores que incidían y afectaban directamente la actitud, motivación y desempeño. De esta manera, se buscaba mejorar el ambiente de trabajo y, a su vez, conocer las causas que estaban generando problemáticas.

Para el 2017, la Liga presenta un alto porcentaje de buen clima laboral y sus trabajadores están satisfechos con su empleo. Sin embargo, la pregunta que surge en este contexto es: ¿por qué no se ha llegado al cien por ciento de este indicador? Durante el año 2018 se evidencia una problemática en el área administrativa, que genera un panorama adverso en la satisfacción laboral. A partir de esto se deduce que existen inconformismos con respecto a temas de satisfacción laboral, ausentismo y resistencia al cambio, que inciden en el desempeño de los trabajadores.

Dicha encuesta arrojó un nivel de riesgo medio para los trabajadores profesionales y jefes y riesgo alto para el personal operativo. Por ello, que se requiere implementar un programa de vigilancia. Se identificaron debilidades en: liderazgo; relaciones sociales en el trabajo; retroalimentación al desempeño; claridad de rol; capacitaciones; oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y de conocimientos; recompensas derivadas de la pertenencia a la organización; y reconocimiento y compensación.

Ante este panorama, surge la siguiente pregunta: ¿cómo se relaciona el clima laboral con el desempeño de los trabajadores del área administrativa de la Liga Contra el Cáncer seccional Bogotá?

#### 4. *Marco conceptual*

En este capítulo se describirán los conceptos básicos necesarios para el desarrollo de este proyecto. Inicialmente, se da a conocer cuál es el tema principal de investigación, con el fin de comprender la importancia que tiene en el desempeño laboral de los trabajadores de la Liga Contra el Cáncer seccional Bogotá.

El clima laboral es el conjunto de percepciones de los colaboradores que integran la organización. Es un factor fundamental para el progreso y cumplimiento de metas y objetivos estratégicos y, a su vez, es un componente que incide directamente en el desempeño de los colaboradores, en su compromiso y sentido de pertenencia. Así mismo, el factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano demuestran que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado, alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo (COPEME, 2009).

Dado que es el objeto de estudio, el marco conceptual de esta investigación está basado en el clima laboral como tema principal, lo cual nos ayuda a comprender cómo afecta a los trabajadores y su desempeño laboral. Así mismo, se definen tres categorías de análisis dentro del clima laboral para orientar el proceso investigativo, las cuales permiten identificar las relaciones entre los trabajadores y su entorno, para así responder a la pregunta planteada. Estas categorías que son: el ausentismo, la resistencia al cambio y la satisfacción laboral. Ellas otorgan una visión amplia de cómo se construye la percepción de los trabajadores de la Liga sobre su oficio y de cómo lo llevan a cabo dentro del contexto específico de la organización.

De acuerdo con Francis Cornell (1955), el clima laboral es una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización sobre sus trabajos o roles, en relación con los demás compañeros. Esas percepciones son las que definen el clima y a partir de las cuales se puede conocer y determinar sus características (García, 2007). Es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo (Argyris, 1957, como es citado en García, 2007).

Por su parte, Chiavenato (1994), afirma que el desempeño laboral es el resultado de lo que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada de trabajo. Medir el clima laboral objetivamente en dimensiones como la retroalimentación del desempeño, aportará herramientas en aspectos de la satisfacción de los trabajadores. Además, será un instrumento que servirá para estudiar a fondo la organización y descubrir sus rasgos característicos. Los trabajadores aportan información valiosa que contribuye en la medición.

Como afirma Weinert (1981), citado en la investigación de Seisdedos (2003), se encuentran tres enfoques para entender el clima laboral. El primero, es entenderlo como un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Un segundo enfoque, lo ubica como una serie de variables o atributos cualitativos de la organización, que tienen que ver con las relaciones entre sus miembros y las percepciones individuales que los sujetos tienen de la realidad laboral. Por último, un tercer enfoque lo entiende como un conjunto de percepciones globales a nivel personal y psicológico, que el individuo tiene de la organización, resultado reflejo de la interacción entre ambos. En este último, lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros, por lo cual se trata más una dimensión del individuo que de la organización.

Los autores Brancato y Juri (2011) definen unos pasos necesarios para la medición del clima laboral de la siguiente manera: a) hacer estudios en lapsos de tiempo establecidos, a través de la observación, entrevistas o encuestas a los trabajadores; b) identificación de los focos de atención, mediante un análisis de la información por departamentos o global, para encontrar los problemas y lo que está causándolos; c) diseño de estrategia e implementación. El punto c) es el más importante de la aplicación del estudio de clima laboral, ya que de él depende que se presenten resultados de cambios en la productividad o problemas en la organización. Después de revisar los resultados e identificar los problemas y sus causas, hay que proponer acciones para su corrección; de igual forma, comunicar los resultados a sus supervisores para que sean partícipes en la solución. Finalmente, el punto d) aclara que el análisis del clima laboral no es una solución, sino una herramienta de diagnóstico que ayudará a

identificar las zonas que necesitan atención. Así, de cada quien dependerá que el cambio se realice.

Para el avance de esta investigación, se tomarán tres categorías relacionadas con el desempeño laboral en la organización Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá, que forman la base teórica que

se va a consultar, mediante las cuales se abordará el estudio. Estas categorías ayudan a: entender la problemática; establecer unos objetivos; recopilar la información necesaria y analizarla; y finalmente responder a la pregunta planteada, con pautas para proponer soluciones.

#### 4.1.1 Ausentismo laboral

La inasistencia o falta al trabajo es un problema que debe resolverse para que el trabajo se realice con normalidad. En muchos casos, se atribuyen a la persona que falta motivaciones e intenciones de carácter negativo, considerándole a veces como un transgresor de las normas establecidas. En algunos casos, el no asistir al trabajo puede ser consecuencia de falta de equidad o justicia dentro de la organización. También puede ser una forma de un trabajador de huir de situaciones incómodas, tales como la baja remuneración económica, la insatisfacción (Ortiz et. al, 1996) y, en muchos casos como en este estudio, el mal clima laboral o el clima deteriorado. El mal clima laboral puede darse como consecuencia de razones tales como inequidad organizacional, baja moral, sobrecarga de trabajo, entre otras (González et. al, 2018).

El ausentismo laboral es un síntoma que revela no sólo problemas del empleado, sino también del entorno de la organización. Es un factor imposible de prever y generador, muchas veces, de desconcierto, ya que la planeación del servicio

está en función de la disponibilidad de los trabajadores (Navarrete et. al, 2005).

Aunque el ausentismo laboral se justifica mediante certificados médicos, esto no significa que las ausencias sucedan exclusivamente por causas médicas, en especial en la época actual donde el estrés y los factores de riesgo psicosocial son una causa recurrente. Mesa y Kaempffer (2004) recogen cuatro modelos explicativos con diferentes enfoques: económico, psicosocial, médico y retiro organizacional. En este estudio se tendrán en cuenta el modelo médico del ausentismo laboral, según el cual:

existen varios factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral: demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros como compromiso, distancia al trabajo, etc. (Mesa y Kaempffer, 2004)

#### 4.1.2 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio (homeostasis) y percibe una influencia del medio ambiente o malfuncionamiento interno (entropía), que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio, a lo cual hay que responder. Sin embargo, el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente (Arano, Delfín y Escudero, 2014). La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la

disminuyan y faciliten este cambio (López, 2004; Arano, Delfín y Escudero, 2014).

Las organizaciones están sujetas a cambios constantes debido a ciertos factores como el mercado, la competencia, y la actualización de procesos de mejoramiento de la calidad interna y de la prestación de los servicios. Así, se aumentan estándares que muchas veces obligan a realizar reestructuraciones para hacer el trabajo de manera más eficiente. No todos los miembros de una empresa son receptivos a los cambios porque tanto en su oficio como en su vida personal, se resisten a realizar acciones de manera diferente a como las han realizado durante mucho tiempo. Cuando

un trabajador se siente inconforme con su trabajo casi siempre lo expresa a un compañero, quien a su vez puede empezar a compartir su actitud hacia el trabajo. Esta cadena puede traer como consecuencia un clima laboral tenso donde no todos los miembros realizan su trabajo con la mejor disposición, en detrimento de la calidad de la prestación del servicio.

El cambio es necesario para el crecimiento. En una organización, de acuerdo con el contexto, los colaboradores pueden resistirse a cambiar formas de actuar, metodologías, horarios, costumbres, etcétera. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto laboral que obstaculiza la adaptación y el progreso. Es importante y necesario exaltar que las actitudes de las personas son las que permiten que un proceso de cambio tenga éxito o fracase, incluso antes de iniciarse. La resistencia a los cambios propuestos está totalmente ligada a las personas (Bovey y Hede, 2001). Actualmente se evidencia la inclusión de los trabajadores como parte integral de las organizaciones, ya que son vistos como un recurso más de las empresas, las cuales valoran su experiencia y

conocimiento. Las nuevas teorías de gestión de conocimiento abordan temas como la inclusión del capital intelectual, considerado un activo intangible de las organizaciones.

En algunas empresas los cambios se llevan a cabo sin importar qué tan conveniente sean para los trabajadores y sin un proceso previo de socialización que permita informar el objetivo de este cambio. Para Schiemann (1995, citado en Méndez, 2015), la resistencia al cambio puede llegar a subdividirse en planteamientos más específicos como lo son: el sentimiento de perder la zona de confort; temor ante nuevas formas de ejecutar los procesos y el miedo a cambiar sus hábitos y rutinas; la incertidumbre ante procesos diferentes y nuevos, así como las expectativas frente a lo que se espera con el cambio; el temor por perder “poder” frente a los procesos adelantados, generados por los cambios planteados; el incremento en las labores diarias que puedan ser ocasionadas por los nuevos cambios y la inconformidad por posible desconocimiento a lo que se plantea con los cambios.

### 4.1.3 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como un conjunto de actitudes desarrolladas por una persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden orientarse hacia el trabajo en general o hacia características específicas del mismo. Entonces, la satisfacción laboral se establece como un concepto global en el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Bravo, Peiró, y Rodríguez, 1996, citado en Manosalva, Manosalva y Quintero, 2015).

La teoría de la satisfacción formulada por Herzberg y Synderman (1959, citado en Zayas et. al., 2015), señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por factores motivadores o intrínsecos al sujeto, entre los que se encuentran: obtención de reconocimiento; ser creativo en el trabajo; posibilidad de desarrollo; y la insatisfacción debido a factores higiénicos o extrínsecos, como la política de la compañía, aspectos técnicos de la supervisión y el salario. Por lo anterior, se deduce que el equilibrio entre diversos factores es fundamental para conseguir la satisfacción laboral.

Desde otro punto de vista, la American Psychological Association (2012, citado en Nader et. al, 2014) afirma que una organización debe ser saludable. Para que sus trabajadores incrementen su nivel de satisfacción, es ideal llevar a cabo acciones como: desarrollar actividades de promoción de salud; brindar ayuda y apoyo a sus empleados; cuidar la seguridad de sus integrantes e implementar prácticas para una mayor participación de los empleados; un mayor equilibrio en el balance entre la vida laboral, familiar o extra laboral; un mayor desarrollo personal y profesional de los empleados; y mejorar la seguridad y el reconocimiento.

Por otra parte, y de acuerdo con la normatividad vigente, es necesario aplicar baterías de riesgo psicosocial que de alguna manera evalúan aspectos como la remuneración, los estilos de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Estos son aspectos que pueden generar un clima laboral sano o un clima de insatisfacción dentro de las organizaciones.

En conclusión, la satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral, de la organización y de la sociedad en su conjunto. Se puede decir también que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye como

un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales. Por esta razón, es necesario estudiarla de forma consecuente y lograr que los conocimientos generados sean aplicados de forma holística y humanista, de tal forma que no se obvие a la persona que es ese trabajador que se esfuerza y produce.

## 5. Marco metodológico

La tipología de investigación propuesta es de tipo cualitativo, cuyo objetivo es proporcionar una metodología que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984). En este proceso, el investigador interactúa con los participantes y con los datos, y busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social.

Esta investigación también es interpretativa, puesto que busca “interpretar la experiencia del modo más parecido posible a como la sienten o la viven los participantes” (Sherman y Webb, citados por Blaxter y otros, 2000). Es descriptiva, en tanto que trabaja con las propias palabras de las personas y con las observaciones de su conducta (Martínez, 2001) y describe la realidad del objeto de estudio (Niño, 2011). A su vez, es de tipo propositivo, por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la organización. Una vez se reúna la información, se podrá analizar una propuesta para superar la problemática actual.

Los estudios cualitativos generalmente se basan en entrevistas abiertas o, como las describen Taylor y Bogdan (2000, p. 101):

*reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.*

En este tipo de entrevistas, el investigador es el instrumento de la investigación y no el protocolo o formulario de la entrevista. El tipo de entrevista que se utiliza es semiestructurada, la cual resulta muy útil a la hora de obtener datos. En ella, el investigador tiene un conjunto de temas y, a medida que el informante habla, va introduciendo preguntas sobre esos temas. Previo a la entrevista se prepara un guión temático sobre lo que se quiere hablar con el informante (Vargas, 2012).

La entrevista semi-estructurada es el instrumento más usado en investigación cualitativa, puesto que durante el transcurso de la entrevista el investigador puede relacionar algunas respuestas del informante sobre una categoría, con otras que van fluyendo en el desarrollo de la misma, al igual que puede construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas (Vargas, 2012).

### 5.1 Población

En la actualidad, la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá cuenta con un total de 78 trabajadores, de los cuales 61 son mujeres y 17 hombres.

### 5.2 Participantes

Teniendo en cuenta lo que se ha planteado en el desarrollo del trabajo, los participantes seleccionados son del área administrativa de la organización, la cual está conformada por 28 personas con diversos niveles educativos y con

niveles variados de experiencia. Es decir, el grupo se compone desde los empleados más antiguos a los más recientes. En cuanto al género, el grupo se compone de la siguiente manera:

- 22 mujeres
- 6 hombres
- De este grupo, se seleccionaron cinco personas con los siguientes perfiles claves, que permitirán conocer el área seleccionada desde los diferentes niveles:
- **Auxiliar de servicios generales:** 10 años en la organización. Puede aportar a esta investigación, desde su punto de vista, factores que afectan el clima laboral.
- **Analista de información:** 20 años en la organización. Su naturaleza puede aportar en temas de rasgos de personalidad.
- **Auxiliar de facturación y costos:** 1 año y dos meses en la organización. Es relativamente nueva, pero aporta desde su interacción con diferentes procesos.
- **Médico especialista:** 1 año en la organización. Puede apoyar en temas de satisfacción laboral desde su quehacer diario y el contacto con pacientes.
- **Analista de compras e inventarios:** 7 años en la organización. Maneja el proceso de compras e inventarios, interactúa con todas las áreas de la institución y sobresale por ser un optimista comprometido con la organización.

### 5.3 Fases del trabajo

El trabajo de investigación realizado se divide en las fases descritas a continuación:

1. Identificación de la problemática de estudio partiendo del contexto, con el fin de estructurar un marco teórico que permita fundamentar la investigación planteada.
2. Para la recopilación de esta información, fue necesario recurrir a fuentes bibliográficas y digitales para indagar, consultar, recopilar, agrupar y organizar adecuadamente la información que se utilizó dentro de la misma. La investigación también se centró en el análisis de diferentes conceptos de clima laboral y su incidencia en el desempeño.
3. Se consideraron las reflexiones de una persona diferente de las seleccionadas y que trabaja dentro de la organización, al igual que los análisis obtenidos de su propia experiencia.
4. En esta etapa, los investigadores desarrollarán una observación del área seleccionada para indagar más con los participantes acerca de sus percepciones frente al clima laboral de la organización y de la incidencia que tiene en su desempeño.
5. Se realizarán actividades con los participantes de esta área. Por ejemplo: grupo focal y entrevista semi-estructurada para obtener información de primera mano. Teniendo en cuenta la información obtenida en el acercamiento con los participantes, se podrá realizar una caracterización del clima laboral y su incidencia en el desempeño.
6. Se realizará una estrategia que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de todos los trabajadores del área administrativa de la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá.

### 6.4 Cronograma

Actividades	Fecha	Responsable
Identificación de la problemática	Agosto 2018	Grupo investigador
Pilotaje	25 – 28 de Febrero	Grupo investigador
Aplicación de entrevistas	Marzo 2019	Grupo investigador
Transcripción de entrevistas	Marzo 2019	Grupo investigador
Observación y análisis	Abril – Junio 2019	Grupo investigador
Propuesta	Julio 2019	Grupo investigador

Tabla 1. Cronograma elaboración propia.

## 6.5 *Diseño de la entrevista*

Las entrevistas se estructuran a través de preguntas que buscan resolver los objetivos enfocados en cada categoría de análisis. Se pretende identificar cómo cada una de estas categorías afecta el clima laboral del área administrativa de la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá. La metodología de tipo cualitativo utilizada permite

mezclar las preguntas, es decir, no es necesario que tengan un orden específico sino que depende de la persona entrevistada, de quien realiza la entrevista y del nivel de comunicación alcanzado. Esto permite realizar más preguntas de las indicadas y encontrar información valiosa adicional (ver Anexo.1. Formato de Entrevista).

## 6.6 *Aplicación de la entrevista*

Al aplicar esta herramienta, se obtuvieron respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto y se recolectaron datos que tienen que ver con las percepciones, actitudes, opiniones, experiencias, y el conocimiento de los trabajadores acerca de la organización. Las

respuestas de las entrevistas se tabularon en un libro de Excel, en el cual se hace el registro de los trabajadores y se dividen por pestañas; éstas, a su vez, se dividen en cuatro categorías para una mayor comprensión y poder responder a la problemática (Anexo 2. Matriz de Análisis por Perfiles).

## 7. *Análisis de Resultados*

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los cinco participantes seleccionados de la organización la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá. Es importante aclarar que inicialmente estaba previsto aplicar las entrevistas a seis perfiles, pero durante este proceso de entrevista y recolección de la información, se presentó una novedad en la estructura de la organización, a saber, la supresión del cargo de Dirección Administrativa, situación que se evidenció en las entrevistas. El análisis, entonces, se tuvo que realizar de manera cualitativa a cinco perfiles clasificados en las siguientes categorías:

- Satisfacción laboral
- Resistencia al cambio
- Ausentismo

Perfiles seleccionados:

- **Auxiliar de servicios generales:** 10 años en la organización. Puede aportar a esta investigación desde su punto de vista factores que afectan el clima laboral.
- **Analista de información:** 20 años en la organización. Puede aportar en temas de rasgos de personalidad.

- **Auxiliar de facturación y costos:** 1 año y dos meses en la organización. Es relativamente nueva, pero aporta desde su interacción con diferentes procesos.
- **Médico especialista:** 1 año en la organización. Puede apoyar en temas de satisfacción laboral desde su quehacer diario y el contacto con pacientes.
- **Analista de compras e inventarios:** 7 años en la organización. Maneja el proceso de compras e inventarios, interactúa con todas las áreas de la institución y sobresale por ser un optimista comprometido con la organización.
- En una primera parte de la entrevista, se indagó sobre qué entienden los participantes como clima laboral. A continuación, se exponen los análisis donde se abordó este concepto.

### *Clima laboral*

Según los fragmentos resultantes de las respuestas de los participantes en referencia con el clima laboral, se encuentran varias apreciaciones. En especial, se evidencia que cada colaborador tiene un concepto diferente de clima laboral. según su percepción, manifiestan que

ellos y sus compañeros sienten que el clima laboral es “pesado” en ese momento, debido al gran cambio que se presentó por el retiro del Director Administrativo, para lo cual no existió un aviso previo de esta decisión. Así mismo, otro factor que para ellos influye en el clima actual es la carga laboral. Es entonces a partir de estas percepciones generales donde se empieza a relacionar el concepto global de clima laboral con las categorías de análisis definidas, para así construir un concepto más claro y amplio de la incidencia que éste tiene sobre el desempeño de la organización.

Resulta importante resaltar que los colaboradores consideran que, en general, el clima laboral de la Liga es bueno, pero manifiestan que hay ciertos vacíos entre áreas, donde se pierde la comunicación y se desconocen las labores que realiza cada compañero de trabajo. Se sugiere que la Liga debería realizar actividades de juegos de roles entre todos, para que se conozcan unos a otros y puedan interactuar en estos temas, ya que sienten que hay una brecha grande entre colaboradores con cargos de alto mando. Por esto, y soportando este hallazgo, encontramos que:

Según un estudio realizado por Musich, Hook, Baaner y Edington en 2006, promover actividades deportivas en el ámbito laboral mejora las capacidades laborales de los empleados, disminuye el ausentismo y el estrés en el trabajo y provoca mejoras en la productividad de la compañía.

En el estudio realizado se aprecia que es necesario realizar este tipo de actividades para que las brechas mencionadas por los colaboradores no sean significativas. Por el contrario, estas pueden ayudar a mejorar del clima laboral y a fortalecer las relaciones entre unos y otros, pues es evidente que no existe mucha afinidad entre ciertas áreas.

Otro aspecto identificado en esta categoría, es que perciben el clima laboral por medio de la carga laboral. Esto también lo asocian con la forma en que desempeñan el trabajo, por lo cual comentan que están sobrecargados de trabajo. También se evidencia que este es el medio para ser escuchados, ya que en repetidas ocasiones requieren el apoyo de alguien más. Dice un estudio de la secretaria de salud de CCOO (Confederación Sindical de Comisiones Obreras), que más del 80% de las personas trabajadoras sufre un exceso de carga de trabajo. Sus causas principales son por un lado, la falta de personal, consecuencia de las reducciones de plantilla de más del 80% de las empresas, y por otro, el aumento de tareas, tal y como lo ha constatado un informe de CCOO presentado por el secretario de Salud Laboral de este

sindicato, Rogelio Marín. Frente a esta afirmación es importante conocer la relación, que este factor laboral tiene sobre el mal clima laboral que se puede presentar y así repercutir sobre sus funciones y tareas diarias.

Estas entrevistas nos permitieron hacer un diagnóstico de la situación y determinar que el clima laboral no es bueno por aspectos como: la inseguridad en la continuidad del contrato; sobrecarga laboral; los cambios no son socializados; y no hay una relación transversal con las directivas.

### ***Satisfacción laboral***

Según los fragmentos extraídos de cada respuesta en la entrevista, se puede considerar el planteamiento entre dos temas, tales como: la satisfacción laboral por medio de la remuneración, y la satisfacción laboral por medio del desempeño tanto en equipo, como individual. Es importante tomar como referencia lo que dicen los fragmentos, ya que permiten determinar que la satisfacción laboral está siendo abordada a través del desempeño, remuneración y el medio ambiente en el que se desarrollan diariamente las labores. Así lo manifiestan Griffin y Bateman (1986, citados en Chiang y Ojeda, 2011), quienes de manera más precisa afirman que la satisfacción laboral “es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización” (p. 42). Así, se relacionan todos los aspectos principales que influyen en la actitud de una persona hacia su trabajo, hacia el cliente y hacia sí mismo respecto de la labor que desempeña en una organización. Por esto, resulta más estratégico saber qué entiende el trabajador cuando se le habla de satisfacción laboral.

Dentro de este análisis, ellos también muestran que algunas problemáticas y preocupaciones se manifiestan, con relación a la poca inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones. Plantean que estas situaciones han generado un desequilibrio en las actitudes de ellos, tal y como lo comentan y lo manifiestan por medio de la preocupación. A su vez, esta situación provoca en ellos poco interés por las cosas que suceden en el Instituto, concluyendo que su opinión no es valiosa. Por consiguiente, se genera un malestar para trabajar y no se sienten empoderados por realizar su labor. Es importante, entonces, resaltar que cuando se habla de satisfacción laboral, no sólo se hace referencia a la remuneración como tal, sino que también existen otros factores donde desean ser reconocidos por su labor y que

se resalte su compromiso diario por la labor realizada. Es vital reconocer y saber qué desean los trabajadores, qué incentivos realmente los hace sentir satisfechos, qué se debe realizar para saber cómo retenerlos y que se queden en esta institución, así como lo plantean Pope y Stremmel (1992) y Manosalva, Manosalva y Quintero (2015), quienes dicen: Si hay satisfacción laboral, se generara estabilidad en los empleados y así mismo se incrementará la productividad.

La Liga contra el Cáncer debe tratar en lo posible de conocer las expectativas de sus trabajadores y tratar de alguna manera de suplir estas necesidades, ya que el aspecto emocional es muy importante en el desempeño laboral y, por ende, en su productividad.

### **Resistencia al cambio**

Según los fragmentos de entrevistas estudiados para este categoría, se evidencia el comportamiento en donde según Arano, Delfín y Escudero (2014), la resistencia al cambio se puede vincular con un equilibrio y se evidencia tanto por el medio ambiente, como por los malos resultados que da el sistema. En este caso, se evidencia que no se tiene claridad de quién tiene la dirección de la Institución y esto desconcierta a los colaboradores, lo cual en algunas ocasiones genera resistencia al cambio por el miedo que tienen de perder su puesto en la organización, pues no hay claridad sobre el personal nuevo que ingresará, su profesión ni la labor que harán en la misma. López (2004) y Arano, Delfín y Escudero (2014) plantean que la resistencia al cambio también se genera por afectaciones psicosociales. Para este caso, se trata del juego de roles en el cual están involucrados directamente los colaboradores, desconociendo el propósito del mismo y generando una resistencia al cambio. Es necesario reiterar que, aunque según lo relatado por uno de los entrevistados esto no sea tan relevante, es importante abordarlo no sólo por el aspecto psicológico, sino también por las afectaciones que genera en el clima laboral.

Analizando las respuestas de los participantes mencionadas anteriormente, toma relevancia la aseveración que hacen López (2004) y Arano, Delfín y Escudero (2014), quienes dicen que: “La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las

reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio” (p. 6).

### **Ausentismo**

En cuanto al ausentismo, en los testimonios se puede evidenciar a algunos colaboradores este aspecto no los ha afectado laboralmente. Aunque no exista motivación por las labores, ninguna ha tenido ausencia injustificada para no ir a trabajar, a menos que sea por aspectos de salud. Por otra parte, es necesario resaltar que como lo plantea Reyes (2000, citado en Conde et. al, 2016), el ausentismo no es sólo físico o presencial, también puede ser mental y específicamente en este caso, quizá haya una negación ante la temática. En uno de los testimonios se asegura que si hay ausencia de algún compañero, el puesto del mismo no podrá ser reemplazado porque el ausente es el único que posee el conocimiento para realizar sus labores. Todo lo anterior indica que si se presenta ausentismo en la organización, no solamente puede estar en peligro la estabilidad económica de la persona, sino que también se generan gastos a la organización al pagarle a una persona que se ausenta del trabajo.

La OIT define el ausentismo como “la no asistencia al trabajo por parte de un trabajador del que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas” y el ausentismo laboral de causa médica, como “el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal”.

Davisk (s. f., citado por Carvajal-Hermida, 2009) ratifica lo anterior al decir que: el ausentismo laboral es un problema en cualquier empresa o institución pública, no sólo constituye una pérdida económica, sino que también constituye una desorganización de las programaciones realizadas y la calidad se ve afectada, pues la tarea es realizada por un reemplazante.

Resulta también muy importante en la parte médica o el recurso humano que maneja la Liga, que se tengan muy en cuenta los reemplazos de los médicos que en su momento no puedan asistir a laborar. Esta situación genera que la atención al paciente se vea afectada por no tratar la situación adecuadamente y que se afecten también algunos procesos que estén vinculados con este tema.

## 8. Consideraciones y recomendaciones

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización. Aun cuando no es algo que pueda ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.

En la presente investigación se estudió la organización la Liga Contra el Cáncer seccional Bogotá, una organización dedicada a prevenir y detectar oportunamente el cáncer en sus usuarios, identificando los factores de riesgo y desarrollando estrategias educativas que fomenten estilos de vida saludable. La investigación empleó un instrumento de recolección de información aplicado en ciertos perfiles estratégicos escogidos dentro del área administrativa de la Liga Contra el Cáncer.

Para el 2017, la Liga presenta un alto porcentaje de buen clima laboral y sus trabajadores están satisfechos con su empleo. Sin embargo, la pregunta que surge es ¿por qué no se ha llegado al 100% de este indicador? En lo corrido del año 2018 se evidencia una problemática en el área administrativa que genera un panorama negativo en la satisfacción laboral. A partir de esto, se deduce que existen inconformismos con respecto a temas de satisfacción laboral, ausentismo y resistencia al cambio, que inciden en el desempeño de los trabajadores.

A partir de los datos arrojados por la valoración de los factores de riesgos psicosociales presentados en el informe del año 2018, nos permitimos realizar la investigación cualitativa. El objetivo de la investigación fue entender y analizar a través de esos comportamientos y experiencia de los trabajadores la razón de esta insatisfacción laboral dentro del área administrativa, dado que a nivel general la Liga Contra el Cáncer seccional Bogotá presenta un porcentaje alto de positividad en su clima laboral.

Cuando se analizan integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores con la aplicación de la entrevista semi-estructurada en el año 2019, se observó la existencia de un factor importante que es la resistencia al cambio. Esto se evidenció con la situación que se presentó a comienzos de este año 2019, con la supresión del cargo del director de la Liga, el cual llevaba más de veinte años al frente de la organización. Esta situación generó en un ambiente de desconfianza en los empleados hacia la organización.

Después, se realizó el análisis de las diferentes categorías que han sido objeto de estudio en la presente investigación. Tras este análisis, podemos concluir que, efectivamente, existen diversos factores que repercuten de manera directa en el desempeño de los trabajadores de la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá.

La herramienta utilizada permitió ver cómo algunos de los participantes seleccionados expresaban sus apreciaciones frente a las categorías y, de esta manera, se concluyó que existe la necesidad de hacer una intervención oportuna que permita a la Liga mejorar en los aspectos que presentan alguna falencia. Con dichas mejoras, la Liga podrá crecer en el mercado por medio de la oferta de mejores servicios acompañados de un sello de calidad que cubra desde la atención al cliente, hasta el servicio médico como tal.

La segregación del área administrativa no solo se presenta en la Liga Contra el Cáncer, sino en diversas organizaciones. En muchas de ellas no se brinda la importancia que en realidad tiene dicha segregación, ni su influencia en la organización debido a la magnitud de los procesos que se manejan en esta área. En esta investigación, quisimos resaltar la importancia de dicha área, ya que consideramos algunas de las problemáticas evidenciadas se pueden subsanar si se especifica desde el principio que se debe realizar un efectivo proceso de selección y una adecuada capacitación, además de suministrar la información de cada rol con sus funciones específicas.

También es importante tomar en consideración que el rendimiento de una organización está directamente ligado con su clima laboral y, tal como se evidenció en el transcurso de esta investigación, está en peligro la estabilidad de la misma. El presente análisis, nos ha llevado también a hacer una serie de recomendaciones que pueden servir como punto de partida para las mejoras que se desea realizar en cada uno de los aspectos relevantes encontrados. A continuación, exponemos dichas recomendaciones:

- Se vio claramente la posibilidad de generar herramientas para los empleados y ofrecer recursos personales que les permitan afrontar los retos laborales, sin que ello suponga una pérdida en su bienestar.
- Se sugiere generar un espacio para reflexionar con los colaboradores sobre los

cambios que se realizarán, ya que nadie mejor que ellos conoce los procesos que se llevan a cabo en la organización y la manera en que cualquier cambio puede afectarlos. Así mismo, es fundamental reconocer los logros de cada uno de los empleados y celebrar las metas cumplidas por cada equipo.

- También se recomienda crear estrategias de convivencia entre todas las áreas, donde todas participen más por lograr la meta institucional y no se enfoquen en temas basados en la desigualdad del trato. Es importante generar los espacios de diálogo sincero y búsqueda de soluciones conjuntas, que suelen ser la salida más apropiada en los colaboradores.
- Para evitar tensiones como la que se presentó en comienzos de 2019 por la salida del director, se debe trabajar en lograr una mayor sinceridad de las personas involucradas en estos procesos. Por esto, es recomendable hacer unos descargos iniciales

de manera individual, para luego realizar una reunión conjunta y aclarar los motivos de las diferencias.

- Se debe tener muy presente que la comunicación eficaz entre el personal y las directivas desde antes de que las cosas ocurran se convierte en la mejor herramienta para evitar posteriores tragos amargos. Los ejercicios de integración desde el principio del proceso motivan a las partes a adaptarse de manera más rápida.

Finalmente, de esta información puede concluir que el clima laboral juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, en particular de la calidad en la gestión, convirtiéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la organización busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno, debe considerar el clima laboral como un punto clave para su permanencia en el mercado ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

## Referencias

- Arano Chávez, R. M., Delfín Beltrán, L. A., y Escudero Macluf, J. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las Organizaciones. *Ciencia administrativa*, 1, 1-9.
- Baptista Lucio, M., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Batalla, J. (2017). *¿Por qué debes medir el clima laboral en tu organización?* IMF Business School. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/por-que-debes-medir-el-clima-laboral-en-tu-organizacion/>
- Barahona, J. A., y Sarsosa Prowesk, K. (2008). Percepción de los factores de riesgo psicosocial en una entidad financiera fusionada. *Pensamiento Psicológico*, (4) 11, 183-198.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2002). *Cómo se hace una investigación*. Buenos Aires: Gedisa.
- Jiménez Bonilla, D. M. y Jiménez Bonilla, E. D. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.
- Bordas Martínez, M. J. (2006). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.
- Brancato, B. y Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? [Trabajo de Investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas]. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- Calva, D. y Hernández, G. (24 de noviembre de 2010). *Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla*. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/calva\\_p\\_db/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/).
- Carvajal-Hermida, E.Y. (2009). Trabajos originales: ausentismo en enfermería. *Actual. enferm.* 12(4):10-17 <https://encolombia.com/medicina/revistas-medicas/enfermeria/ve-124/ausentismoenenfermeria/>
- Chiang-Vega, M. M., y Ojeda-Hidalgo, J. F. O. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y administración*, 58(2), 39-60
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Conde Sánchez, L. C., García Rodríguez, M., Gavilán Martínez, Da., Martínez Sierra, L. F. y Pérez Álzate, Y. A. (2016). Factores que intervienen en el ausentismo de los operarios de aseo de Interaseo S.A E.S.P. [Tesis de grado de especialización en gestión humana de las organizaciones, Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3152/00003288.pdf?sequence=1>
- COPEME, 2009. *Medición del Clima Laboral Para IMF'S*. Consorcio de Organizaciones Privadas e Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - Programa Misión. Pág 2.
- Cuevas Duarte, Y. S., García Sánchez, T. V., y Villa Rodríguez, M. E. (2011). Caracterización del ausentismo laboral en un centro médico de I nivel. [Trabajo de grado de Especialización en Salud Ocupacional, Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/CuevasDuarte-Yuridy-2012.pdf?sequence=1>
- Escalante, A. (2010). *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>.

- Franco G, A. (2002). La globalización de la salud: entre el reduccionismo económico y la solidaridad ciudadana (segunda parte). Globalization of health: between economic reductionism and civil solidarity (2nd part). *Revista Facultad Nacional Salud Pública*, 20(2), 103-118.
- García Villamizar, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. Grupo “Clima Organizacional y Gestión Humana” de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional. Bucaramanga Colombia.
- García Rubiano, M., Gómez Navarro, P. y Londoño, O. P. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, (5)1, 141-159.
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M. y Rodríguez-Molina, I. (2008). El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora. España: Publicacions Universitat de València.
- Jiménez-Bonilla, D. y Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI* (9)18, 26-34.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., y Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister* 26, 5-15.
- Méndez, D. (2015). *Resistencia al cambio organizacional el reto para los líderes actuales entidades públicas en Colombia* [Trabajo de grado de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13949/RESISTENCIA%20AL%20CAMBIO%20ORGANIZACIONAL%20DEICY%20MENDEZ%20-%206501739.pdf;jsessionid=15E3394DB2D06630DA782D55C2D15BEB?sequence=2>.
- Mesa, M., Francisco, R., y Kaempffer, A. M. (2004). 30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas. *Revista médica de Chile*, 132(9), 1100-1108.
- Morquera Tavera, N. (2017). Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional [Ensayo de grado de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17172/?sequence=1>
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S. y Edington, D. W. (2006) The association of two productivity measures with health risks and medical conditions in an Australian employee population. *American Journal of Health Promotion*, 20, 353-363
- Navarrete-Escobar, A., Gómez-López, V. M., Gómez-García, R., Jiménez-Soto, M. (2005). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 43(5), 373-376.
- Ortiz, Y., Rodríguez, A. y Samaniego, C. (1996). Causas y efectos del absentismo laboral. *Revista de los órganos autonómicos de control externo*, 7, 14-19.
- Ortiz Serrano, P. y Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicol. Am. Lat.*, 13.
- Pardo Enciso, C. E. y Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Pope, S., y Stremmel, A. J. (1992, February). Organizational climate and job satisfaction among child care teachers. In *Child and Youth Care Forum* (Vol. 21, No. 1, pp. 39-52). Kluwer Academic Publishers-Human Sciences Press.

- Prieto, R., Urdaneta, L. y Villasmil, M. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 8(2), 1-13.
- Revista Semana. (8 de junio de 2015). ¿Qué tan bueno es el ambiente laboral en su trabajo? <https://www.semana.com/empresas/articulo/es-bueno-ambiente-laboral-su-trabajo/209299/>
- Santana, C. (18 de noviembre de 2014). *Clima Laboral: el 71% de los colombianos no es feliz en su trabajo*. <https://blog.acsendo.com/clima-laboral-el-71-de-los-colombianos-es-feliz-en-su-trabajo/>.
- Sayles, L. R., y Strauss, G. (1985). *Problemas Humanos de la Administración*. México: Prentice-Hall.
- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Revista Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3). <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>.
- Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Sodexo (15 de marzo de 2018). *¿Cómo está el ausentismo laboral en Colombia? Las cifras más importantes*. <https://blog.sodexo.co/como-esta-el-ausentismo-laboral-en-colombia-cifra>
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Vargas Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.
- Zayas Agüero, P. M., Báez Santana, R. A., Zayas Feria, J. y Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII(2), 35-51. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.1606>
- Tesis. <digital/tesis/docs/18892/Capitulo3.pdf> uson.mx/