



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**El clima organizacional, herramienta para potenciar las
organizaciones: Un artículo de revisión**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Bachiller en Administración**

AUTORES:

Aldana Sirlopu, Edgar Adino (ORCID: 0000-0002-0826-6706)
Marrufo Ventura, Milagritos Jesús (ORCID: 0000-0002-2228-8207)

ASESORA:

Dra. Colunche Campos, Teonila (ORCID: 0000-0002-3318-6628)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2020

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Índice de contenidos.....	ii
Índice de tablas.....	iii
Índice de figuras.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	3
III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	6
IV. CONCLUSIONES.....	13
V. RECOMENDACIONES.....	14
REFERENCIAS.....	15
ANEXOS.....	

Índice de tablas

Tabla 1 Número de Revistas Científicas Seleccionadas	4
Tabla 2 Descripción de las Ocho Escalas de Clima Organizacional	20

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Esquema de selección de los artículos científicos.	4
--	---

Resumen

La revisión de literatura fue realizada a artículos publicados entre los años 2000 y 2020, sobre el tema clima organizacional y su impacto en las organizaciones, en diferentes países, organizaciones y universidades. En ese sentido, conforma un aporte al campo del conocimiento que se construye desde la revisión de las definiciones y los aportes de los distintos investigadores, tanto del clima organizacional propiamente dicho como de su impacto en las organizaciones. Al culminar, se define el clima organizacional con una visión más amplia y trascendental, su medición a través de diferentes métodos y su impacto en las organizaciones.

Palabras clave: clima organizacional, organizaciones, impacto.

Abstract

The literature review was carried out on articles published between the years 2000 and 2020, on the topic of organizational climate and its impact on organizations. In this sense, it constitutes a contribution to the field of knowledge that is built from the revision of the definitions and the contributions of the different researchers, both of the organizational climate itself and of its impact on organizations. Upon completion, the organizational climate is defined with a broader and more transcendental vision, its measurement through different methods and its impact on organizations.

Keywords: organizational climate, organizations, impact.

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se ha evidenciado como un factor que afecta el comportamiento de los miembros de la organización (Alipour, 2011). Es por ello que el clima organizacional debe marcar una serie de factores con criterios que sean cuantificables dentro del mismo ambiente de trabajo, que sea de manera directa e indirecta, impactando en el comportamiento y la motivación de los colaboradores, teniendo como resultado mejorar otras variables de la organización

Por lo tanto, teniendo en cuenta el efecto del clima organizacional en el comportamiento de los empleados, las organizaciones siempre deben buscar la identificación, el cambio y la mejora del clima organizacional. Esta afectará el comportamiento personal de los empleados y al mismo tiempo facilitará el logro de las metas organizacionales. Debido a que actualmente existe una gran competencia las organizaciones deben ser eficaces y sobre todo tener un nivel de supervivencia, donde las actitudes y el comportamiento de sus colaboradores juegan un papel importante para obtener un alto grado de importancia en el clima organizacional (Öz, Özkan, & Lajunen, 2010).

Al hablar de clima organizacional podemos decir que ha sido estudiado en varios contextos y sectores empresariales, y que se encuentra vinculado en relación con las personas, los grupos y la misma empresa. En concreto, en diversos estudios, el clima organizacional se ha relacionado con variables que incluyen la productividad, satisfacción laboral, desempeño de los empleados, efectividad organizacional, justicia organizacional, compromiso organizacional, motivación laboral, alienación organizacional, predisposición a irse, así como ansiedad (Ahmad et al., 2012; Bellou y Andronikidis, 2009; Dickson et al., 2006; Rahimic, 2013; Zhang y Liu, 2010). Sin embargo, el estudio del clima organizacional ha ayudado a las empresas a que mejoren su comportamiento, donde adicionalmente deben tener en cuenta el comportamiento de las ciudades, la creatividad e innovación y la proactividad, convirtiéndose en comportamientos favorables para la organización. (Lin y Lin, 2011; Moghimi y Subramaniam, 2013; Patterson et al., 2004; Peterson, 2002; Randhawa y Kaur, 2015).

Considerando estos hallazgos, el presente artículo es un aporte al estudio del clima organizacional que se construye a partir de la bibliografía consultada. Esta revisión de bibliográfica tiene implicaciones prácticas y teóricas en el contexto

de estudio del clima organizacional. En cuanto a las implicaciones teóricas, se recogen diferentes conceptos y definiciones de la cultura organizacional y en este sentido dichos hallazgos pueden aportar en futuros debates referidos a este tema. Por otro lado, en cuanto a las implicaciones prácticas, este documento puede servir para futuras investigaciones en el estudio de la cultura organizacional (Bernal, 2010).

Así también, este artículo de revisión tiene justificación metodológica puesto que emplea el método científico en elaboración de todo el estudio con la finalidad de comprender el concepto de clima organizacional y su impacto de la adecuada gestión de esta en las organizaciones. Finalmente, en el aspecto de la justificación social, la presente investigación permitió conocer que una de las razones más frecuentes por lo que las organizaciones fracasan es debido al descuido de su clima organizacional (Bernal, 2010).

A partir de lo descrito anteriormente, las preguntas que guían la presente revisión teórica son ¿cuáles son las aproximaciones conceptuales de “clima organizacional” identificadas en investigaciones científicas?, ¿cuál de esas aproximaciones es la más usada a nivel mundial? y ¿Cuáles son las herramienta de diagnóstico de la cultura organizacional más usada en las diversas organizaciones y cómo impacta el clima organizacional en estas?

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el objetivo general del presente artículo científico de revisión bibliográfica es analizar las aproximaciones conceptuales del clima organizacional y determinar su impacto en las organizaciones. En línea con el objetivo general se formularon los siguientes objetivos específicos: (a) determinar cuáles son las aproximaciones conceptuales de “clima organizacional” identificadas en investigaciones científicas, (b) describir las herramientas de diagnóstico del clima organizacional, y (c) realizar una revisión de literatura sobre el impacto del clima organizacional en el entorno empresarial a nivel mundial.

II. METODOLOGÍA

La metodología aplicada es la de investigación bibliográfica con técnicas de análisis documental. Como estrategia metodológica utilizaremos la Revisión Integradora de la Literatura (ILR), que nos va a permitir tener un análisis y síntesis del conocimiento científico ya investigado sobre el tema tratado. Teniendo como resultado evidencia científica que nos va a ayudar a poder confirmar o desmentir alguna hipótesis científica o teoría. Así mismo nos ayudara a relacionar las investigaciones para el buen uso de la información, para tomar adecuadas decisiones en la dirección organizacional.

Con el objetivo de sistematizar la investigación, se realizaron seis pasos diferentes: (1) identificar el tema y elaborar la pregunta orientadora de la investigación; (2) búsqueda o muestreo de literatura; (3) recopilación de datos de los estudios seleccionados; (4) análisis crítico de los estudios incluidos; (5) discusión de resultados; (6) presentación de revisión (síntesis de conocimientos).

Para la selección de los artículos que se usaron en la presente revisión de literatura, se realizó una exhaustiva búsqueda en las diferentes bases de datos que encontramos hoy en día, como Web of Science y SCOPUS. En este proceso de búsqueda se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: "Climate", "Climate Organizational", "Climate Organizational Assessment Instrument".

Para la preselección de los artículos se establecieron los siguientes criterios: a) que sean estudios de revistas científicas indexadas a Web of Science y SCOPUS; y b) que se hayan publicado entre 2000 y 2020. Se determinó este período por el aumento significativo de investigaciones científicas en torno al "clima organizacional".

Una vez que se obtuvieron los resultados de esta estrategia de búsqueda, se realizó una clasificación mediante la lectura de títulos y resúmenes. Se excluyeron las investigaciones redundantes y artículos que no guardaban relación con el objetivo principal de esta investigación. Se revisaron títulos, resúmenes y resultados de 75 artículos científicos referentes al clima organizacional. De estos 75 artículos se seleccionaron 36 artículos, que representan el 48% de todos los artículos encontrados. Durante la revisión de los 36 artículos, se identificaron aspectos relevantes de los resultados, discusiones y conclusiones de cada investigación. Luego estos aspectos relevantes se organizaron de tal manera de

poder establecer un orden y secuencia con patrones previamente establecidos. Entre los aspectos reiterativos se encontraron diversas definiciones de clima organizacional y diversas aplicaciones a nivel mundial, lo que llevó a plantear tres categorías: 1) aproximaciones conceptuales de cultura organizacional, 2) herramienta de diagnóstico del clima organizacional, y (3) impacto del clima organizacional.

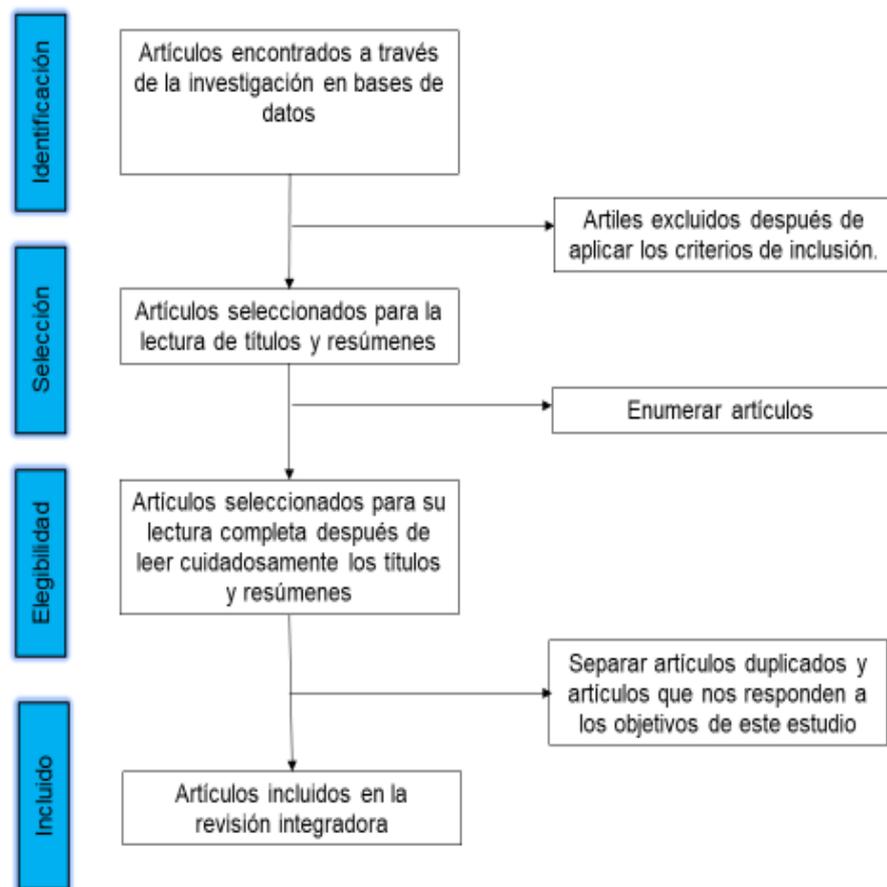


Figura 1. Esquema de selección de los artículos científicos.

Tabla 1 Número de Revistas Científicas Seleccionadas

Revistas científicas	Número	%
Consultadas	75	100%
Seleccionadas	36	48%

Fuente: Elaboración propia

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Aproximaciones conceptuales de clima organizacional

En el marco teórico un aspecto importante a tomar en cuenta es desarrollar en primer lugar cuales son las definiciones más resaltantes del clima organizacional, para después determinar el resultado que genera este concepto en el desenvolvimiento de las organizaciones, estableciendo las formas más usuales para su medición, y posteriormente describir los instrumentos más utilizados para su medición. Las diferentes concepciones del clima organizacional pondrán en relevancia la importancia de este concepto a nivel organizacional.

El clima organizacional se identifica como “una situación y sus vínculos a los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización” (Denison, 1996). Es por ello que los autores manifiestan que la cultura organizacional aplica métodos de encuesta cuantitativa donde identifica diferentes dimensiones en donde comparan las diferentes culturas que existen hoy en día en todas y en cada una de los tipos de organizaciones, contradiciendo algunos fundamentos originales. Esta nueva investigación sobre cultura cuantitativa guarda un gran parecido con investigaciones anteriores sobre el clima organizacional (Denison, 1996).

Otra conceptualización de clima organizacional es cómo las personas perciben su entorno laboral (Glisson & James, The cross-level effects of culture and climate in human service teams, 2002). En algunas investigaciones Muchos estudios empíricos no han podido evidenciar que la cultura y el clima sean temas similares, sin embargo, los autores indican que la cultura y el clima son temas separados, confirmando que varían según el área organizativa y que se encuentra relacionado con los comportamientos de los colaboradores, actitudes y percepciones. Así mismo indican que la cultura y el clima se encuentra vinculados en equipo a través de la satisfacción y de manera individual con el compromiso, calidad de servicio y rotación del personal. (Glisson & James, 2002).

En la literatura, clima organizacional, clima laboral, las percepciones del trabajo y las percepciones del entorno laboral a menudo son utilizado indistintamente (Parker C. , y otros, 2003). Los investigadores indicaron las relaciones entre las percepciones del clima a nivel individual (psicológico) y los

resultados laborales, como las actitudes de los empleados, el bienestar psicológico, la motivación y el desempeño. Concluyendo en la existencia de confusión en los temas de relación como lo son el clima psicológico, organizacional y la cultura obligando a los autores a utilizar terminología que sea congruente con el nivel de medición, análisis y teoría. (Parker C. , y otros, 2003).

Y por último el clima organizacional también es considerado como las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, de manera formal e informal (Reichers & Schneider, 1990).

Dimensiones para definir operativamente el clima organizacional

Del mismo modo, por la gran cantidad de dimensiones en los trabajos investigados, se indica que no todos los modelos son únicos para capturar las diferentes características del clima organizacional, incluso de manera conjunta. Afirmando que las bases de datos y los instrumentos a base de cuestionarios permiten tener las coordenadas del mapa del clima organizacional en las organizaciones, sin embargo, aún no se conoce de manera completa. En este artículo de revisión se ahondará en las dimensiones más usadas para caracterizar el clima organizacional en una institución.

Por su parte Koys y Decottis (1991) incluyeron como dimensiones del clima organizacional a los siguientes factores: la cohesión, autonomía, equidad, innovación, presión, reconocimiento, apoyo y confianza (ver Tabla 2)

El clima organizacional se ha operacionalizado de manera diferente en varios estudios, (James & Jones, 1974) propusieron cinco dimensiones para definir operativamente el clima organizacional: características del trabajo, características de roles, características de liderazgo, características sociales y atributos organizacionales. Se recomienda para investigaciones futuras fundamentar adecuadamente la diferenciación del clima organizacional y el clima individual, para poder tener una adecuada medición y explicación de las futuras relaciones y definiciones correspondientes al clima

Del mismo modo, Parker et al. (2003) utilizaron menos dimensiones para la medida del clima organizacional, teniendo en cuenta la función del puesto, la supervisión y algunos atributos de la organización. Si bien la medida de Parker et al. (2003) no incluye las características sociales de James y Jones (1974), si guarda

similitud con las 4 adicionales. Parker et al. (2003) identificaron las siguientes dimensiones para medir el clima organizacional: el trabajo en sí, rol en el trabajo, la organización en general, el líder, el grupo de trabajo, el sentirse bien en el ambiente laboral, la satisfacción en el trabajo, el desempeño, la motivación y otras actitudes hacia el trabajo.

Finalmente, (Glisson, Green, & Williams, 2012) Emplearon una herramienta que ayuda a evaluar el clima organizacional mediante el uso de tres dimensiones únicas, dentro del contexto social organizacional. Esta herramienta se caracteriza por qué influye en el compromiso el estrés y la funcionalidad, de esa manera poder medir las percepciones de los trabajadores con respecto Al impacto que ejerce sobre su trabajo teniendo en cuenta su bienestar (Glisson et al., 2012). La investigación: (1) proporciona la primera evaluación del modelo de medición a priori y las propiedades psicométricas en el Contexto Social Organizacional (OSC), teniendo en cuenta una muestra probabilísticas nacional de los sistemas de bienestar infantil de Estados Unidos; (2) ilustra el uso de la OSC en la construcción de una cultura organizacional basada en normas y perfiles climáticos para los sistemas de bienestar infantil; y (3) estima la asociación de la cultura organizacional y los perfiles climáticos a nivel del sistema de bienestar infantil con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional a nivel del trabajador social individual.

Por otro lado, Kao (2015) proponen una nueva herramienta que consiste en un Cuestionario de Clima Organizacional (LSOCQ) que fue creado por Litwin y Stringer (1968). En esta herramienta, esta conformado por 9 preguntas detalladas continuación: relación interpersonal (4 ítems), clima de estructura (3 ítems) y clima de responsabilidad (2 ítems) (Kao, 2015).

Revisión de literatura sobre el impacto del clima organizacional

En el presente apartado presentamos diversos estudios correspondientes al clima organizacional, seleccionando aquellos que son más representativos en la búsqueda de información. Asimismo, se revisa por parte geográfica, agrupados por sectores industriales y para culminar se detalla los instrumentos usados por cada una de las investigaciones.

Para el buen desarrollo juvenil, las organizaciones deportivas son fundamentales y para ello se indica que, en el modelo estructural, la competencia social y atlética de los jóvenes, y el clima organizacional, tienen efectos directos significativos, mejorando el indicador de desempeño empresarial.

Los resultados revelan que la teoría del comportamiento organizacional puede funcionar de manera diferente dependiendo del contexto. Asimismo, el clima organizacional tiene gran importancia, para poder fomentar el desarrollo positivo de los jóvenes (Lower-Hoppe, Anderson-Butcher, Lo, & Turner, 2020).

La rotación entre la fuerza laboral del bienestar infantil se ha relacionado con la demografía de la fuerza laboral, el trabajo a nivel de las actitudes individuales y condiciones organizativas. Existen pocos estudios de los factores organizacionales para poder predecir la rotación del personal dedicado al bienestar infantil en EEUU. Tuvo como objetivo principal conocer los efectos indirectos que afectan al clima organizacional en los trabajadores voluntarios para el bienestar infantil con respecto a la rotación. Teniendo como resultado en que la satisfacción laboral se ve influenciada por el clima organizacional para que el colaborador tenga la intención de dejar la empresa.

Las instituciones voluntarias que se dedican al bienestar infantil, deberían tener bien centrado sus recursos y esforzarse en tener adecuados cambios organizativos, porque está demostrado que pueda afectar a la satisfacción laboral de sus colaboradores, teniendo en cuenta el salario, los beneficios y las oportunidades de promoción interna dentro de la organización. A lo descrito anteriormente la empresa debe invertir en programas que permitan el mejoramiento de la satisfacción laboral (Li, Huang, & Chen, 2020).

En revisión de la literatura encontramos que la importancia del clima organizacional es ayudar a predecir la rotación de personal que las mismas características laborales y personal (Hopkins, Cohen-Callow, Kim, & Hwang, 2010).

Este estudio buscó proporcionar un enfoque más integral para evaluar y predecir la rotación mediante la utilización de medidas establecidas que van más allá de la "intención de irse" y capturan una serie continua de comportamientos indicativos de retiro emocional y físico del trabajo (retiro del trabajo, comportamiento de búsqueda de empleo y salida). Los datos trabajados fueron pertenecientes a agencia públicas y la aplicación de un cuestionario online para 621 colaboradores que se dedican a trabajar para el bienestar infantil. Teniendo como resultado en que los colaboradores se retiren de la organización, por estrés que ejerce la empresa sobre ellos, debido al agotamiento emocional conflicto de labores y la sobrecarga de los mismos. Esto se convierte en una alerta para los gerentes de dichas instituciones para que empleen estrategias que mejoren la retención, con mejores condiciones de trabajo de sus colaboradores.

El establecer Objetivos de manera eficaz debe estar alineado con la estrategia operacional que tiene una organización para mejorar y tomar adecuadas decisiones, para poder invertir en cualquier tipo de proyecto, teniendo como resultado un mayor rendimiento en las operaciones del proyecto. El clima organizacional (CO) que presenta el equipo de trabajo estudiado es critico para el buen establecimiento de sus metas, a raíz de lo mencionado los investigadores encuestan a 200 gerentes en estados unidos, teniendo como resultado que un CO apropiado y un proceso organizacional formal, ayuda de manera positiva a proponer y establecer objetivos altamente efectivos.

Sin embargo, un proceso organizacional formal no tiene un efecto positivo en el establecimiento de metas efectivas si se implementa en un entorno con un CO deficiente. El articulo ayuda a identificar el efecto positivo que tiene el clima organizacional para mejorar el establecimiento e implementación de objetivos de un determinado proyecto, y así tener un mayor desempeño en las operaciones. (Zwikael & Meredith, 2019).

Por otro lado, Al Shbail y Al Shbail (2020) analizaron el efecto del clima organizacional en el comportamiento organizacional de la ciudadanía (OCB), así como el efecto de OCB en la intención de rotación. Lo datos recopilado fueron de una muestra de 78 auditores internos universitarios en Jordania, teniendo como resultado la existencia de una interrelación positiva de OCB y el CO. Mientras tanto, se encontró que la OCB y la intención de rotación tenían un vínculo inverso. Las

universidades de Jordania deberían tener un fuerte clima organizacional porque ayuda a mejorar y predice el comportamiento organizacional de la ciudadanía. OCB lo hará a su vez, provocando una disminución de la intención de rotación entre los auditores internos.

Asimismo, Ko y Kang (2019) identificaron las influencias existentes del estilo de liderazgo y el CO donde tomaron como muestra los colaboradores de una pempresa dedicada al servicio de alimentos en escuelas de Taiwan midiendo los comportamientos de seguridad e higiene, teniendo como resultado una adecuada correlacion con el comportamiendo de los colaborades, asi mismo ocurre con el liederazgo transformacional y transaccional en relacion al clima organizacional y por ende impacta positivamente con los comportamientos de los colaboradores y en el procesos de liderazgo tranformacional y transaccional con un efecto mediador.

Asimismo, Trus et al (2019) analizaron las conexiones entre la cultura organizacional, el clima organizacional y el empoderamiento relacionado con el trabajo, así como presentar perfiles de cultura y clima a nivel de equipo y organización. La investigación se realizó en Lituania tomando como muestra a 193 enfermeras de siete instituciones de salud. Se tuvo como resultado que la administración de las instituciones se encuentra capacitados en el ámbito psicológico y estructural cuando la cultura de la organización sea resistente y competente, así como el clima organizacional, permitiéndoles a las enfermeras tener mayor empoderamiento en su lugar de labores.

Por otro lado, Seyyedmoharrami et al. (2019) investigaron el clima organizacional en una universidad de ciencias médicas de Irán junto con el compromiso organizacional y el desgaste laboral en el personal universitario. Los resultados indican que el clima organizacional entre los empleados conduce a un mayor compromiso organizacional ($r = 0.472$, $P < 0.001$), y un mayor clima organizacional y compromiso contribuye significativamente a una disminución del desgaste laboral ($r = -0.227$, $P < 0.001$; $r = -0.335$, $P < 0,001$).

Asimismo, Gunaraja et al. (2018) indicaron que los estilos de liderazgo deben ser determinantes de acuerdo al clima organizacional que debe tener una empresa Asimismo dieron a conocer que el clima organizacional es un conjunto de factores medibles en el ambiente de trabajo, donde los colabboradores lo perciben, influyendo de manera positiva en su comportamiento y motivacion.

Asimismo, Hung et al. (2018) investigaron el clima organizacional, el compromiso organizacional con la intención de rotación de relación con el personal del negocio de seguros de vida. Los principales resultados muestran que (1) el clima organizacional y el compromiso organizacional con la intención de rotación tienen una influencia negativa; (2) la interacción de la presión de trabajo, el clima organizacional y el compromiso organizacional afectaron la intención de rotación; (3) el clima organizacional tuvo un efecto positivo en el compromiso organizacional; (4) el clima organizacional a través del compromiso organizacional como intermediario afectó la intención de rotación.

Asimismo, Pincheira y Garces (2018) elaboran un estudio que explora factores de clima laboral y riesgos psicosociales, y cómo estos afectan la felicidad en trabajadores del área de educación en la ciudad de Los Ángeles, Chile. Teniendo como resultado elevados niveles de felicidad organizacional, con un buen desempeño de las funciones, donde existe un adecuado seguimiento, control y retroalimentación de manera positiva para con los colaboradores, otorgándoles flexibilidad ante algún problema o necesidad familiar.

Por otro lado, Steinheider y Verdorfer (2017) exploraron el papel potencial que el clima de una organización puede tener en el sentido de propiedad psicológica (PO) y el compromiso laboral de los empleados. De manera específica se estudia el clima social moral, basado en los comportamientos organizacionales en el interior de un trabajo, donde se tiene que tener en cuenta la adecuada cooperación el buen manejo de conflictos, la comunicación, para que no pueda afectar las actitudes y comportamientos de la moral de los colaboradores.

Asimismo, Taştan y Davoudi (2017) investigaron el efecto del clima organizacional en la innovación organizacional y probar el papel moderador de los valores individuales de poder y logro de los gerentes en Turquía. Teniendo como resultado en que los valores de los colaboradores influyen positivamente en la innovación organizacional y el clima organizacional no fue adecuada en la innovación. Además, se demostró que los valores individuales de poder y logro tuvieron un efecto positivo en la innovación organizacional y moderaron significativamente la relación entre el clima organizacional percibido y la innovación organizacional.

IV. CONCLUSIONES

1. El clima organizacional se ha definido como una situación y sus vínculos a los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización, es cómo las personas perciben su entorno laboral, a través de percepciones compartidas de prácticas, políticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
2. Se han identificado las siguientes dimensiones para medir el clima organizacional: el trabajo en sí, rol en el trabajo, la organización en general, el líder, el grupo de trabajo, el sentirse bien en el ambiente laboral, la satisfacción en el trabajo, el desempeño, la motivación y otras actitudes hacia el trabajo (Parker et al, 2003).
3. Se ha demostrado efectos directos significativos del clima organizacional en la competencia social y atlética de los jóvenes (Lower-Hoppe et al, 2020). Efecto del clima organizacional sobre la intención de rotación (Li et al, 2020). El clima organizacional en el que trabaja el equipo de desarrollo de la propuesta de un proyecto es crítico para la efectividad de su establecimiento de metas (Zwikael y Meredith, 2019). Al Shbail y Al Shbail (2020) demostraron el efecto del clima organizacional en el comportamiento organizacional de la ciudadanía. El clima organizacional tiene un impacto significativamente positivo en los comportamientos de higiene y seguridad alimentaria de los empleados (Ko y Kang, 2019). Trus et al (2019) afirmaron las conexiones entre la cultura organizacional, el clima organizacional y el empoderamiento relacionado con el trabajo. Un mayor clima organizacional contribuye significativamente a una disminución del desgaste laboral (Seyyedmoharrami et al, 2019).

V. RECOMENDACIONES

Las organizaciones de cualquier índole deberían considerar la posibilidad de redirigir sus recursos y centrarse en cómo sus esfuerzos en los cambios organizativos de su clima laboral pueden afectar la satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a salarios, beneficios y oportunidades de promoción. Dado que la satisfacción laboral tiene un efecto más inmediato sobre la rotación, vale la pena invertir en programas específicamente diseñado para mejorar la satisfacción laboral.

Desarrollar los factores de clima organizacional para tener elevados niveles de felicidad organizacional, con un buen desempeño de las funciones, donde existe un adecuado seguimiento, control y retroalimentación de manera positiva para con los colaboradores, otorgándoles flexibilidad ante algún problema o necesidad familiar.

Crear ambientes de trabajo con un buen clima organizacional en la planificación de algún proyecto que permitan mejorar el establecimiento de objetivos del proyecto, el éxito del proyecto y, como resultado, el desempeño de las operaciones.

Capacitar a los directivos y ejecutivos de las organizaciones tanto estructural como psicológicamente para llevar a la cultura organizacional a ser competente y resistente, y al clima organizacional comprometido y funcional. En este contexto los gerentes, directivos, ejecutivos y supervisores, tienen una adecuada probabilidad de empoderarse ante la existencia de una cultura organizacional y un clima organizacional apropiados en el dentro de trabajo.

REFERENCIAS

- Ahmad, Z., Ali, L., & Ahmad, N. (2012). Organizational climate: A study of pharmaceutical industry in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(49), 11880-11886. doi:10.5897/AJBM09.463
- Al Shbail, M., & Al Shbail, A. (2020). Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 10(16), 3749-3756. doi:10.5267/j.msl.2020.7.037
- Alipour, F. (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 421-428. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.083>
- Bellou, V., & Andronikidis, A. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294-307. doi:10.1108/09596110910948305
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. En Justificación metodológica*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Dickson, M., Resick, C., & Hanges, P. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364. doi:10.1037/0021-9010.91.2.351
- Galán, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html>
- Glisson, C., & James, L. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767–794. doi:<https://doi.org/10.1002/job.162>

- Glisson, C., Green, P., & Williams, N. (2012). Assessing the Organizational Social Context (OSC) of child welfare systems: Implications for research and practice. *Child Abuse & Neglect*, 36(9), 621–632. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2012.06.002>
- Gunaraja, T., & Venkatrama Raju, D. (2018). Determining factors of organisational climate with reference to leadership styles. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(9), 1327-1332.
- Hopkins, K., Cohen-Callow, A., Kim, H., & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1380–1387. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2010.06.006>
- Hung, L., Lee, Y., & Lee, D. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 103-116.
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 096–1112. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Kao, R.-H. (2015). A study on the relationship between transformational leadership and organizational climate: Using HLM to Analyze Context effects of Police Organization. *n. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 4(3), 087-115. Obtenido de <http://garj.org/garjmbs/3/2015/4/3/a-study-on-the-relationship-between-transformational-leadership-and-organizational-climate-using-hlm-to-analyze-context-effects-of-police-organization>
- Ko, W.-H., & Kang, H.-y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science and Nutrition*, 7(6), 2131-2143. doi:<https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Koyts, D., & Decottis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3)(3), 265-385. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679104400304>

- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 119*. doi:10.1016/j.chilyouth.2020.105640
- Lin, J., & Lin, S.-C. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service-oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management, 5*(2), 582-595. doi:https://doi.org/10.5897/AJBM10.1093
- Lower-Hoppe, L., Anderson-Butcher, D., Lo, M.-T., & Turner, B. A. (2020). The influence of organizational climate and process on youth outcomes: a case study of a community youth sport organization. *Leisure/Loisir, 44*(4), 489-520. doi:10.1080/14927713.2020.1815564
- Moghimi, S., & Subramaniam, I. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management, 8*(5), 1-12. doi:http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p1
- Öz, B., Özkan, T., & Lajunen, T. (2010). An investigation of the relationship between organizational climate and professional drivers' driver behaviours. *Safety Science, 48*(10), 1484-1489. doi:https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.07.009
- Parker, C., Baltes, B. Y., Huff, J., Altmann, R., LaCost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 389–416. doi:https://doi.org/10.1002/job.198
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 389–416. doi:https://doi.org/10.1002/job.198
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(2), 193-216. doi:https://doi.org/10.1348/096317904774202144
- Peterson, D. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology, 17*(1), 47-61. doi:https://doi.org/10.1023/A:1016296116093

- Pincheira, F., & Garces, M. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduria y Administracion*, 63(4). doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1142
- Rahimic, Z. (2013). Influence of organizational climate on job satisfaction in bosnia and herzegovina companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139. doi:10.5539/ibr.v6n3p129
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour. *Paradigm*, 19(1), 65-78. doi:https://doi.org/10.1177/0971890715585202
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*.
- Seyyedmoharrami, I., Dehaghi, B., Abbaspour, S., Zandi, A., Tatari, M., Teimori, G., & Torbati, A. (2019). The relationship between organizational climate, organizational commitment and job burnout: Case study among employees of the university of medical sciences. *Open Public Health Journal*, 12(1), 94-100. doi:10.2174/1874944501912010094
- Steinheider, B., & Verdorfer, A. (2017). Climate change? exploring the role of organisational climate for psychological ownership. *Theoretical orientations and practical applications of psychological ownership*, 275-293. doi:10.1007/978-3-319-70247-6_14
- Taştan, S., & Davoudi, S. (2017). The relationship between organisational climate and organisational innovativeness: Testing the moderating effect of individual values of power and achievement. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(4), 465-483. doi:10.1504/IJBIR.2017.082826
- Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., Green, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2019). Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing and Health Sciences*, 21(1), 54-62. doi:10.1111/nhs.12549
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201. doi:10.5539/ijps.v2n2p189

Zwikael, O., & Meredith, J. (2019). The role of organizational climate in setting project goals. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(12), 1281-1294. doi:doi:10.1108/IJOPM-02-2019-0150

ANEXOS

Tabla 2

Descripción de las Ocho Escalas de Clima Organizacional

Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades.
Cohesión	Percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización.
Equidad	Percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
Presión	Percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea
Innovación	Percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia
Reconocimiento	Percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización
Confianza	Percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales con la confianza absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
Apoyo	Percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución para lo que se tendrá en cuenta el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin temor a represalias por parte de sus superiores o compañeros de trabajo.

Fuente: Elaborado a partir de Koys y Decottis, (1991)