

# 06

EPISTEME & PRAXIS | Revista Científica Multidisciplinaria | 2960-8341

---

---

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### EN EMPRESAS: CONCEPTUALIZACIÓN Y VARIABLES PARA SU EVALUACIÓN

#### ORGANIZATIONAL CLIMATE IN COMPANIES: CONCEPTUALIZATION AND VARIABLES FOR EVALUATION

José Javier Del Toro-Prada<sup>1</sup>

**E-mail:** [jdeltoroprada@gmail.com](mailto:jdeltoroprada@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0499-6613>

Fernando Teófilo Fernández-Rodríguez<sup>2</sup>

**E-mail:** [fernan54fernan@gmail.com](mailto:fernan54fernan@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1664-0654>

Reol Zayas-Batista<sup>1</sup>

**E-mail:** [rzayasb@uho.edu.cu](mailto:rzayasb@uho.edu.cu)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8949-6203>

<sup>1</sup> Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Ecuador.

*Cita sugerida (APA, séptima edición)*

Del Toro-Prada, J. J., Fernández-Rodríguez, F. T., & Zayas-Batista, R. (2024). Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 62-70.

**Fecha de presentación:** septiembre, 2023

**Fecha de aceptación:** noviembre, 2023

**Fecha de publicación:** enero, 2024

## RESUMEN

La capacidad de las empresas para lograr mayores resultados está muy influida por el clima organizacional. Gestionar este componente implica previamente su adecuada evaluación. La conceptualización del clima organizacional, así como la identificación de las variables que lo conforman en función de identificar pautas para su evaluación, constituye el objetivo de este artículo. Los métodos teóricos utilizados fueron el análisis-síntesis y la inducción-deducción y el análisis de contenido y como método empírico la revisión documental. Se indagó en trabajos de los últimos cinco años (2019-2023), lo que permitió identificar rasgos que definen este concepto y las variables más recurrentes que se utilizan para su caracterización. Los resultados apuntan a la no existencia de consenso con relación a las características que definen el clima organizacional como concepto y ante la numerosa presencia de variables o dimensiones que hacen los investigadores estudiados, se sugiere concertar con los implicados y otros especialistas o expertos externos, aquellas que tengan un mayor impacto en el cumplimiento de la misión de las organizaciones y utilizar más de un instrumento, de tal forma que se pueda triangular metodológicamente la información como herramienta para la obtención de resultados más fiables, que no pueden descansar solo en una encuesta.

### Palabras clave:

Clima organizacional, evaluación, variables, gestión organizacional.

## ABSTRACT

The ability of companies to achieve greater results is greatly influenced by the organizational climate. Managing this component previously implies its adequate evaluation. The conceptualization of the organizational climate, as well as the identification of the variables that make it up in order to identify guidelines for its evaluation, constitutes the objective of this article. The theoretical methods used were analysis-synthesis and induction-deduction and content analysis and documentary review as an empirical method. Work from the last five years (2019-2023) was investigated, which made it possible to identify features that define this concept and the most recurrent variables used for its characterization. The results point to the non-existence of consensus in relation to the characteristics that define the organizational climate as a concept and given the numerous presence of variables or dimensions made by the researchers studied, it is suggested to agree with those involved and other specialists or external experts, those that have a greater impact on the fulfillment of the mission of the organizations and use more than one instrument, so that the information can be methodologically triangulated as a tool to obtain more reliable results, which cannot rely solely on a survey.

### Keywords:

organizational climate, evaluation, variables, organizational management.

## INTRODUCCIÓN

No existen dudas en la comunidad académica sobre el papel que desempeñan los componentes o factores del comportamiento organizacional (disciplina que se encarga de analizar la manera de actuar de las personas y sus experiencias en el ámbito laboral y la formación desde un aspecto individual, grupal y organizacional) para el logro de los objetivos, en un entorno cada vez más competitivo e interconectado tecnológicamente. Por tanto, el éxito en la gestión de los procesos estratégicos, clave y de apoyo de las empresas, dependerá decisivamente de la manera en que se dinamicen las relaciones entre trabajadores y directivos, para lo cual el alcance de un adecuado clima organizacional (CO) propiciará el desarrollo individual y colectivo. Este componente o factor sociopsicológico ha generado, para su comprensión, una variada existencia de definiciones, así como, numerosas variables o dimensiones que pudieran conformarlo, lo que complejiza la caracterización, por medio de la evaluación, de los escenarios organizacionales.

Un CO contraproducente es generador de conflictos, insatisfacción, desmotivación en los trabajadores, ausentismo, baja productividad, estrés laboral, actitud reactiva ante el cumplimiento de los objetivos, inestabilidad en los puestos de trabajo, entre otros resultados no deseados, los que sumados a inadecuados estilos de dirección, influyen sobre la calidad de los procesos organizacionales y psicológicos que ponen en peligro y crean una entropía en su funcionamiento y una cultura organizacional que aleja de su identidad, el talento, la innovación y la creatividad de su personal.

Estudiar el CO facilita construir organizaciones más humanizadas, en las que se prioriza la innovación y se favorece el desarrollo integral de las personas, lo cual redundará en el nivel de productividad laboral. Por su incidencia sobre la calidad de los productos y servicios que entregan las organizaciones a sus destinatarios, y que en el largo plazo conforman una determinada cultura organizacional, en este artículo se realiza una sistematización de estas categorías, en función de identificar los rasgos esenciales que definen el CO, así como las posibles variables que lo conforman, en función de su evaluación, lo que se erige como premisa para el logro de la misión en las empresas y el sector presupuestado.

La búsqueda bibliográfica permitió que se identificara una variedad de propuestas de autores, que son un reflejo de la diversidad de criterios existentes. Dentro de estos trabajos destacan los de Barría-González et al. 2021; Beltrán-Hernández et al. 2021; Bustamante & Lapo, 2022; Bustamante et al., 2022; Chiang-Vega et al. 2021; Daza et al. 2021; García-Salirrosas, 2023; Gracida, 2022; Gutiérrez et al. 2023; Hernández et al. 2021; Iglesias-Armenteros et al. 2020; Márquez et al. 2021; Márquez

& Cardoso, 2022; Olivera et al. 2021; Paredes & Quiroz, 2021; Paredes-Zempual et al. 2021; Pereyra et al. 2022; Rojas-Sánchez et al. 2022; Sánchez et al. 2022; Segredo et al. 2015; Soto et al. 2022; Vázquez et al. 2022; Villalba, 2021; Zambrano & Zambrano, 2022.

## Metodología

En función del objetivo propuesto, la selección de los materiales se centró en la búsqueda de artículos desde la base de datos SciELO para identificar investigaciones actualizadas de los últimos cinco años (2019-2023), como premisa para la utilización de la revisión documental y los métodos teóricos análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis de contenido. Ellos, en conjunto, posibilitaron delimitar los rasgos que definen el concepto de CO, las variables que pudieran conformar su evaluación en las empresas y que se erigen como un referente para su gestión por directivos y trabajadores y algunas pautas para llevar a cabo dicho proceso de evaluación.

## DESARROLLO

El análisis del concepto CO en las empresas conduce hacia la búsqueda de sus rasgos esenciales, como premisa para la asunción de una definición que precise características de este concepto, en función de identificar las variables o dimensiones que lo conforman y que pueden ser objeto de evaluación. En consonancia, para Bustamante & Lapo (2022), el CO es producido naturalmente en los empleados y directivos dentro de su ambiente laboral y deviene de la percepción de procesos de comunicación, toma de decisiones y motivación que influyen a nivel individual en lo psicológico y en la interacción e interdependencia a nivel colectivo en las organizaciones. Asimismo, Chiang-Vega et al. (2021), consideran que está asociado a la percepción que tienen los empleados de las estructuras y procesos que ocurren en el entorno laboral y que la resultante del mismo incentiva determinadas conductas en las personas que impactan en la organización.

De igual forma, Daza et al. (2021), también caracteriza el CO como la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo de la organización en la que laboran, la cual está determinada por factores organizacionales y personales. De igual modo, Barría-González et al. (2021), entienden el CO como *“la percepción compartida de lo que la organización es en términos de las políticas, prácticas, procedimientos, rutinas y recompensas organizacionales esperados por los trabajadores en función de las interacciones naturales de las personas”*. (p.175)

De otra parte, Bustamante et al. (2022), también asumen que son percepciones que empleados y directivos tienen de la realidad en la cual se encuentran y afectan el modo de trabajo de las personas, provocando ambientes básicamente cambiantes y de corto plazo. Estos ambientes

se manifiestan en la mente de cada persona y se mediatizan colectivamente en las organizaciones. Con igual comprensión del término, Gracida (2022), lo conceptualiza como la percepción que los trabajadores tienen sobre la forma en la que está estructurada la organización y el funcionamiento de sus procesos, así como la relaciones sociales dentro del trabajo como lo son el trato entre compañeros, la comunicación de los jefes, y la sensación que la persona tiene del ambiente físico.

Gutiérrez et al. (2023), resaltan que, en lugar de describir a las experiencias laborales individuales de los trabajadores, el CO refleja las percepciones compartidas de los empleados sobre cómo se hacen las cosas en la organización. Por su parte, Hernández et al. (2021), que asocia fuertemente el liderazgo como variable que decide en un CO positivo, define este último como el ambiente psicológico que es efecto de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales. Se conoce que el clima forma parte de la cultura organizacional, pero no solo eso, sino que también se materializa entre las condiciones y ambiente laboral, donde se genera una percepción en los trabajadores que puede influir en su conducta y por ende, en los resultados de la organización.

De igual modo Márquez et al. (2021), lo definen como la percepción que tiene el empleado en cuanto a estímulos, reglas y participación en la organización y ambiente laboral en el que se desenvuelve. También hacen mención de otra definición que califica el CO como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye, directamente, en su comportamiento. También para Márquez & Cardoso (2022), el CO es considerado un tamiz por el cual pasan los propósitos de una organización, que al ser percibidos por los trabajadores generan un determinado ambiente que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento que ocasionan varios efectos en la organización.

Se puede definir como la conexión con la motivación y los colaboradores de cada empresa, que se refleja en la satisfacción laboral, el ánimo, interés y colaboración en las actividades encomendadas. Abarca las percepciones que el trabajador tiene de su organización y la opinión con relación a la motivación, autonomía, toma de decisiones, trabajo en equipo, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Los rasgos que ellos asumen por tanto, son 1) la percepción por parte de los colaboradores de la empresa, 2) las dimensiones propias de cada organización que la hacen diferente a los demás y 3) el impacto que se genera debido a la interacción que hay entre la percepción y las dimensiones de la empresa (Márquez & Cardoso, 2022). Como sostienen Olivera et al. (2021), el CO está fundamentado en el estado emocional

del trabajador, lo que implica la percepción de situaciones que se dan en una organización.

Según Paredes & Quiroz (2021), el CO se enfoca en los ambientes vorágines y cambiantes en que las personas viven dentro de una organización, donde las percepciones colectivas juegan un rol estelar que determinan el comportamiento y pueden alterar el entorno en que se desenvuelven. Por tanto, contar con el mejor talento es una ventaja competitiva en el mercado, pues las personas son el activo más importante de las organizaciones. Una idea similar puede encontrarse en Paredes-Zempual et al. (2021), los que indican que es un cambio temporal en el comportamiento actitudinal de las personas, que está asociado a las percepciones del trabajador sobre su ambiente laboral, las cuales se podrán mantener o cambiar en función de las interacciones que se den.

Para Pereyra et al. (2022), el CO son aquellas particularidades del entorno laboral que determinan las características de una empresa, y de cómo las percepciones de los trabajadores influyen en su conducta. Es una variable fundamental desde el punto de vista estratégico. Los hallazgos de su relación con el liderazgo de alto rendimiento tendrán un impacto directo en los resultados empresariales. En el caso de Rojas-Sánchez et al. (2022), coinciden en la multidimensionalidad de este concepto, lo que complejiza su definición, además de que puede ser considerado como el que incide en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad, asumen que también puede abordarse como resultado de las condiciones particulares de cada empresa, de acuerdo a su historia, tipo de organización y su estructura.

Así las cosas, Segredo et al. (2015) enfatizan en que el CO se comprende como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral. Esas percepciones se originan en una gran variedad de factores como: liderazgo y prácticas de dirección, los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, así como las consecuencias del comportamiento en el trabajo. La selección de estas variables o factores están en correspondencia con las características particulares de cada organización y en dependencia de los problemas detectados o por prevenir. En este orden de ideas Soto et al. (2022), sostienen que el CO es un conjunto de propiedades del entorno laboral, sentidas en forma directa o indirecta por los trabajadores, que se supone son una fuerza que influye en el comportamiento de este, mientras que Vázquez et al. (2022), refieren que es el ambiente generado por las emociones de los integrantes de un grupo u organización, que está relacionado con la motivación del personal. Se refiere tanto a la parte física como mental.

Villalba (2021), por su parte, expresa que el CO es una mezcla de percepciones que hacen las personas de sus

trabajos en una empresa que lo relacionan específicamente con la calidad del ambiente interno como las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales y que influye directamente en sus actitudes, creencias, valores y motivaciones por el cual es percibido por los integrantes de la organización. En este mismo orden, Zambrano & Zambrano (2022), lo definen como el resultado de acciones, con base a la percepción que tienen los empleados respecto a su entorno de trabajo, compuesta tanto por factores organizacionales como personales, en consonancia, su estudio propicia una oportuna toma de decisiones.

Nótese que, entre los autores existen dos posiciones que ubican el CO como un proceso vivencial psicológico (percepciones compartidas) y otros como un resultado (cualidad o propiedad), que en varios casos lo asocian a otros factores sociopsicológicos para correlacionarlos en sus estudios (liderazgo, satisfacción laboral, confianza interpersonal, estilos de dirección, rotación de personal, desempeño laboral, satisfacción laboral, habilidades directivas, entre otras).

En el análisis de las posibles variables (dimensiones, factores, subdimensiones) que conforman el clima resulta interesante el hecho de que no se aprecia un consenso respecto a las dimensiones específicas que lo configuran, pues las que son específicas de los atributos organizacionales se han mezclado con otras consideradas individuales (Barría-González et al., 2021). Estos investigadores utilizan un cuestionario para evaluar cinco dimensiones específicas. Confianza organizacional, Tensión laboral, Apoyo social, Retribución y Satisfacción laboral.

Otros, como García-Salirrosas (2023), manejan entre las variables que pueden impactar en un CO proambiental, para fomentar prácticas sostenibles en las empresas, el entusiasmo por la marca empleadora; el compromiso organizacional afectivo; el apego emocional y; el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo y, para realizar la evaluación del comportamiento de esas variables se apoyaron en una encuesta aplicada mediante un cuestionario en línea. El estudio que realizaron demostró que las organizaciones que adoptan prácticas sostenibles y promueven un CO con esas características no solo contribuyen al cuidado del medioambiente, sino que también pueden mejorar varios aspectos de la experiencia laboral de los empleados, así como su compromiso, lo que puede tener una repercusión positiva en la reputación, la retención de talento y el desempeño general de la organización.

Por su parte Beltrán-Hernández et al. (2021), asumen nueve dimensiones para la evaluación del CO en empresas del sector agropecuario bajo análisis de estadísticas multivariadas, estas fueron: 1) la estructura organizacional de la empresa; 2) demandas del trabajo; 3) desempeño;

4) liderazgo y participación; 5) relaciones laborales; 6) remuneración; 7) recompensa; 8) contexto social, extralaboral y familiar y; 9) satisfacción laboral). Estas dimensiones fueron estudiadas a través de 38 indicadores, con el apoyo de un cuestionario como instrumento para la recolección de la información.

Estos autores, mencionados anteriormente, reconocen la existencia de otras propuestas que clasifican las variables en independientes y dependientes, dentro de las primeras, que constituyen insumos para un estudio del clima, ubican la percepción del ambiente físico, el tipo de relaciones, factores que afectan el crecimiento personal y profesional, la descripción del trabajo, la responsabilidad hacia las tareas, el conocimiento del trabajo y la experiencia. En el caso de las que se consideran dependientes, sitúan el nivel de satisfacción y el de bienestar laboral.

En el estudio de Chiang-Vega et al. (2021), se establece una relación entre el CO, como variable dependiente y la incidencia de la satisfacción laboral y la confianza interpersonal como variables independientes que pueden tener una incidencia en la primera. Para ello, se basan en la aplicación de una encuesta como método, con el apoyo de herramientas estadísticas. Incluyen como factores (dimensiones o variables) del clima: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e, innovación. En este trabajo se evidenció que la apreciación de un CO alto se debe a que los empleados tienen mayores niveles de satisfacción laboral.

Del mismo modo, mediante una encuesta, Daza et al. (2021), asumen como dimensiones para el estudio del clima: condiciones de trabajo (salario, oficina e instalaciones), entorno laboral (trabajo en equipo, buen trato, comunicación y liderazgo) y comportamiento organizacional (toma de decisiones, posibilidades de superación, liderazgo y toma de decisiones). Para el procesamiento de los datos recopilados en el instrumento se apoyan una herramienta tecnológica (el software Quick View), que ayuda a almacenar la información en dispositivos móviles, como tablets o computadoras portátiles y permite además generar gráficas comparativas. Bustamante et al. (2022), igualmente, utilizan un cuestionario que contiene 10 dimensiones: Colaboración y buen trato, Motivación laboral, Iniciativa participativa, Desarrollo profesional, Apoyo al emprendimiento, Equipos y distribución de personas y material, Organización y desempeño, Estabilidad laboral, Comunicación y desarrollo y, Autonomía y profesionalismo.

Gracida (2022), asocia el estudio del CO a un cuestionario que consta de cincuenta preguntas que se dividen en nueve dimensiones: 1) Estructura (la percepción y apreciación de los trabajadores a la estructura formal de la empresa, como lo son los reglamentos, procedimientos, etc.), 2) Responsabilidad (la sensación que los

trabajadores tienen de ser su propio jefe, refiriéndose al poder de tomar decisiones, por contar con las suficientes capacidades para hacerlo y que los superiores confíen en su buen juicio), 3) Recompensa (el saber que serán recompensados por un trabajo bien hecho), 4) Riesgo (la conciencia de los riesgos y desafíos que existen en el trabajo), 5) Calidez (la existencia de un compañerismo general y de una amistad en grupos sociales informales).

Además, 6) Apoyo (la percepción que tienen los empleados del apoyo mutuo que existe entre sus compañeros y el grupo directivo al enfrentar problemas), 7) Normas (la sensación de la importancia de las normas y sus exigencias para lograr un buen trabajo), 8) Conflicto (la apreciación que tienen los empleados de que los directivos presten atención a las opiniones de los trabajadores, incluso cuando estas no sean las mismas que la de ellos) y, 9) Identidad (sentimiento de pertenencia de un trabajador hacia la empresa, y de ser considerado como un miembro valioso de su equipo de trabajo y de la organización en general).

Por otra parte, las siete dimensiones que conforman el instrumento de medición con el que Hernández et al. (2021), evalúan el CO, asociado al liderazgo son: 1) Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, 2) Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente, 3) Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación, 4) Percepción de las oportunidades de influir en el jefe, 5) Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el Jefe, 6) Percepción de confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo y, 7) Percepción de la comunicación entre subordinados.

A partir de una amplia variedad de autores, Márquez et al. (2021), hacen mención de dimensiones como: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, de los procesos de comunicación, de influencia, de toma de decisiones, de planificación, de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, además, la estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos, apoyo y tolerancia al conflicto, la autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, rendimiento, estatus, flexibilidad e innovación (resumidos de los modelos de Likert, el de Litwin y Stringer y el de Pritchard y Karasick).

Desde varios estudios sobre el tema de la evaluación del CO, Iglesias-Armenteros et al. (2020), identifican una diversidad de dimensiones entre las que destacan: identidad, motivación laboral y responsabilidad, liderazgo y reciprocidad, reconocimiento y estimulación laboral, compromiso, desarrollo personal y profesional, condiciones físicas y materiales, beneficios sociales, relaciones interpersonales, desempeño de las tareas, el estilo de

dirección, la estabilidad, la retribución, el sentido de pertenencia y los valores colectivos.

Una idea similar a los autores sistematizados es el uso que hacen Márquez & Cardoso (2022), de la encuesta como método para el diagnóstico y evaluación del CO, en la que incluyen como variables o categorías: 1) Entorno, 2) Comunicación e información interna, 3) Trabajo en equipo, 4) Formación y desarrollo, 5) Motivación, 6) Toma de decisiones y 7) Identidad. Además, utilizan paquetes estadísticos contenidos en software como el SPSS para ordenar, clasificar y analizar los datos obtenidos a través de gráficas, tablas y cuadros que se utilizaron para la explicación, descripción verbal y escrita, con el propósito de facilitar su análisis e interpretación.

Para Olivera et al. (2021), los componentes de importancia para el estudio del CO se centran en la comunicación, el liderazgo, la relación interpersonal, la motivación, la interacción entre los avances tecnológicos y la estructura de la empresa. Mientras que Paredes & Quiroz (2021), que afirman que estamos ante la presencia de una variable multidimensional, ponderan dimensiones como la autorrealización, la comunicación, las condiciones laborales, el involucramiento laboral y la supervisión. La técnica utilizada para su estudio fue la encuesta a través de visitas in situ, llamadas telefónicas, mensaje de texto, redes sociales, correos electrónicos y la herramienta Google Form, cuyos resultados fueron codificados en Excel y luego ingresados al programa estadístico SPSS.24

Paredes-Zempual et al. (2021), llaman la atención acerca de que las habilidades directivas, en la que incluyen la negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo son las variables independientes que modifican el clima organizacional al considerarla como una variable dependiente. Ellos derivan las habilidades directivas de una definición que considera la habilidad como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de reducción de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Por su parte Pereyra et al. (2022), agrupan tres factores principales como dimensiones del CO: individuales, grupales relacionales y organizacionales. Estos factores o dimensiones son los que generan modelos de interrelación dentro del concepto de clima organizacional. En el caso de los individuales se mencionan como subdimensiones el compromiso, la satisfacción-orgullo, el desempeño, la motivación y el estrés-adaptación. Dentro de los grupales se hayan: liderazgo, confianza en el jefe inmediato, trabajo en equipo-colaboración-cooperación y apoyo-comunicación y en el grupo de los organizacionales está compuesto por trece factores o subdimensiones: políticas-estrategia, infraestructura-equipos, normas-reglamentos, salud-seguridad, reconocimiento, desarrollo del

personal, salario-beneficios-incentivos, equilibrio vida-trabajo, diversidad-inclusión, integridad, gestión de clientes, sostenibilidad y, COVID-19 (esta última subdimensión se incluyó por considerarla influyente en la percepción del trabajador en relación a las medidas adoptadas por la compañía, y su impacto en la vida personal y laboral).

Para el estudio de la relación entre el estilo de liderazgo y el CO, Rojas-Sánchez et al. (2022), incluyeron la autodeterminación para realizar la tarea, la libertad de realizarlas, la forma en que interactúan los equipos de trabajo, así como los estándares de desempeño. La evaluación la llevaron a cabo un cuestionario que consta de 40 ítems con respuesta tipo Likert con ocho dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación y los datos fueron procesados con el software Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social, SPSS) versión 25.

Por su parte Sánchez et al. (2022), hicieron su evaluación del CO a partir de tres dimensiones con sus categorías: comportamiento organizacional (motivación, comunicación y relaciones interpersonales y de trabajo); estructura organizacional (funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo al desarrollo organizacional) y la dimensión estilo de dirección con sus categorías (liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo). En este trabajo cabe destacar que se propusieron acciones para la gestión de las categorías y dimensiones más afectadas, dirigidas hacia la participación de los trabajadores en la gestión de la calidad de los servicios que se ofrecen y en la toma de decisiones para lograr servicios de excelencia, reconocimiento por la labor desarrollada, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, garantía de la superación, información y promoción y el desarrollo de actividades políticas, culturales y recreativas, no obstante sería muy revelador realizar una medición posterior a la implementación de dicha intervención para realizar un estudio del efecto de las mismas.

Asimismo, Villalba (2021) incluye en su estudio seis dimensiones del CO, ellas son: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación. La recopilación de los datos se llevó a cabo mediante una encuesta y a partir de los resultados y las dimensiones afectadas se hacen sugerencias encaminadas a implementar políticas de fidelización para los trabajadores con el propósito de fomentar valor agregado dentro del proceso de trabajo, como planes de formación profesional, de motivación, políticas de igualdad, entre otros, valorizando así los puestos de trabajos para lograr un buen clima organizacional. Del mismo modo Zambrano & Zambrano (2022), para la evaluación del CO aplicaron un cuestionario conformado por seis dimensiones: propósitos (8 ítems), relaciones interpersonales (5 ítems), mecanismos de gestión (4 ítems), mecanismos de apoyo (6 ítems), recompensas (6 ítems) y liderazgo (9 ítems). Este

instrumento también fue evaluado aplicando la escala de Likert, con una puntuación de 1 a 5 puntos, en donde 5 representa a la opción totalmente de acuerdo y 1 a la opción totalmente en desacuerdo. El análisis de los datos estadísticos se realizó mediante el programa SPSS 23.

De la sistematización aquí realizada se observan diversos términos con los que se entiende el género próximo de las definiciones del CO, entre los que se destacan los siguientes: las percepciones, el ambiente laboral, una propiedad o cualidad, entre otras. Asimismo, se puede establecer a partir de rasgos recurrentes analizados en las definiciones de los autores que fueron objeto de revisión bibliográfica que, el clima organizacional se define como las percepciones compartidas que tienen los empleados, que fomentan un ambiente psicológico determinado, en los que incide una multidimensionalidad de variables, asociadas a factores individuales, grupales y organizacionales, que afectan el modo de actuación de las personas y los grupos de trabajo, provocando ambientes básicamente cambiantes y de corto plazo, y que influyen, en consonancia, en los resultados de la organización.

Ante la diversidad de variables (dimensiones, factores, subdimensiones) que conforman el CO, según revelan las propuestas sistematizadas, lo más aconsejable para acometer un proceso de diagnóstico y evaluación de su estado en determinada organización sería someter al criterio de especialistas y de los propios trabajadores, una valoración que permita ponderar dichas variables, en función de estudiar aquellas que pueden tener un mayor impacto en los resultados organizacionales, de manera contextualizada. También es conveniente que los instrumentos (no debe ser solo una encuesta, también se debe complementar con entrevistas y revisión de documentos donde se realizan balances de trabajo en la etapa objeto de evaluación) permitan una triangulación de fuentes para dar más fiabilidad a los resultados y junto a las interrogantes sobre el estado de dichas variables o dimensiones, solicitar a los participantes acciones que contribuyan a la solución de los problemas que resulten del estudio.

## CONCLUSIONES

Poder contar con instrumentos que faciliten el diagnóstico y la evaluación del clima organizacional de una empresa cataliza el tratamiento de variables o dimensiones que se pueden optimizar, a partir del diseño una adecuada estrategia de gestión para lograr la mejora continua y producir cambios de comportamiento de los empleados, aumentar su motivación y el desempeño individual y organizacional. En tal sentido, llama la atención que los estudios sistematizados se siguen quedando en el diagnóstico y evaluación del CO, pero no se identificó alguno que fuera más allá, con una intervención para la mejora, y después evaluar el efecto de dicha intervención, lo que coincide

con los resultados obtenidos por Iglesias-Armenteros et al. (2020).

La ausencia notable de propuestas de gestión del CO revela la polémica sobre si este es o no modificable, toda vez que lo consideran una cualidad o resultado de otros factores, por lo que muchos decisores pueden mostrarse poco optimistas con relación a una transformación intencionada. No obstante, los autores de este artículo consideran que una estrategia que se concentre en las variables que ponderan el desarrollo del capital humano, desde una visión integral, puede contribuir al mejoramiento significativo del clima organizacional, con el consiguiente efecto en los resultados de las organizaciones, pudiendo afirmar entonces que el clima es gestionable. También es recomendable que los estudios previos que evalúen el estado de este componente del comportamiento organizacional se lleven a cabo, siempre que sea posible, por agentes externos a la organización, que cuenten con un nivel de experticia al respecto, para evitar los sesgos asociados a existencia de estilos de dirección autocráticos y poco participativos, que lastren sus resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barría-González, J., Postigo, A., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de psicología*, *37*(1), 168-177. \_
- Beltrán-Hernández, D.; Téllez-Iregui, G., & Fonseca-Pinto, D. (2021). Técnica estadística multivariada para validar instrumento de evaluación del clima organizacional en empresas ganaderas de leche. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*. *24*(1).
- Bustamante, M. A., & Lapo, M. del C. (2022). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. *Información Tecnológica*, *33*(2), 37-48. \_
- Bustamante, M. A., Lapo, M. C., Tello, M. G., & Zerda, E. R. (2022). Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador). *Información Tecnológica* *33*(3), 249-260.
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *11*(22), 347-362. \_
- Daza, A., Beltrán, L. J., & Silva, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, *29*(1), 65-76. \_
- García-Salirrosas, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *13*(26), 205-222. \_
- Gracida, E. M. (2022). Diagnóstico del bienestar laboral de una panadería en Hermosillo, Sonora, México. *Trascender*, *Contabilidad y Gestión*, *7*(20), 121-138. \_
- Gutiérrez, S. G., Postigo, J. E., Álvarez, R. P., & Nova, L. J. (2023). Producción científica mundial sobre el clima laboral en universidades estatales: un enfoque bibliométrico y de redes. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *7*(28), 728-744. \_
- Hernández, T. J., Duana, D., & Polo, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, *47*(2). \_
- Iglesias-Armenteros, A., Torres-Esperón, J., & Mora-Pérez Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, *18*(6), 1189-1197.
- Márquez, A. J., Villegas, F. E., Moreira, J. K., & Gaibor, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro. *Revista Conrado*, *17*(80), 371-381.
- Márquez, J. O., & Cardoso, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, *13*(25), 1-27. \_
- Olivera, Y. J., Leyva, L. L., & Napán, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, *8*(2), 3-12. \_
- Paredes, P. R. & Quiroz, J. G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, *46* (Junio), 83-95. <http://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). *Investigación Administrativa*, *50*(127), 69-90.
- Pereyra, E. J., Rey de Castro, D. E., & Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Revista Industrial Data* *25*(1), 229-264. \_
- Rojas-Sánchez, M., Rosas-González, E., Xequé-Morales, A.S., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N.Z. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *SANUS*, *7*(296), 1-13. \_

- Sánchez, M., Segredo, A. M., & Casanova, M. F. (2022). Clima organizacional en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy”. *Revista Cubana de Salud Pública*, *48*(3).
- Segredo, A. M., Pérez, J., & López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, *41*(4).
- Soto, J. D., Ortega, A. V., Huapalla, B. D., & Abarca, Y. M. (2022). Clima organizacional y calidad de atención del profesional de la salud de un Centro de Salud de Huánuco, Perú. *Revista Cubana de Enfermería*, *38*(2).
- Vázquez, Y., Hernández, Y. T., Rodríguez, E. M., Quiñones, J., & De Dios, M. Y. (2022). El clima organizacional y su relación con la calidad en el servicio en los Centros de Diagnóstico Integral en Distrito Capital, Venezuela, 2021. *Revista Uruguaya de Enfermería*, *17*(2), 1-10.
- Villalba, L. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, *3*(1), 8-15.
- Zambrano, G.P., & Zambrano, L.D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, *42*, 151–168.