

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

# Clima organizacional: factor clave de éxito de una empresa

### RESUMEN

El clima organizacional es un tema que ha sido abordado desde la óptica de distintas disciplinas como la administración, la gestión y la psicología organizacional, las cuales han aportado a su desarrollo teórico. El objetivo de este artículo es realizar el estado del arte del clima organizacional como una notable razón que incide en el crecimiento de una organización. En tal sentido, se realizó una profunda exploración de literatura científica y académica, considerando una selección de investigaciones de los últimos cinco años. De esta manera, se pudo obtener un hallazgo principal: la prevalencia del estudio del clima organizacional como factor asociado a elementos como el liderazgo, la cultura organizativa y la satisfacción en el centro de labores. Asimismo, en el material literario estudiado se presentaron diversos modelos para caracterizar y estructurar el clima organizacional por medio de dimensiones, factores, variables, indicadores, categorías, clasificaciones o tipologías, que permiten estudiar y entender el fenómeno de la manera más integral posible. En cuanto a la metodología empleada para el análisis se utilizó la revisión documental para la recolección de datos. Finalmente, en base a los principales hallazgos, se establece que el clima organizacional es un recurso que afecta el crecimiento de la organización y, a su vez, es afectado por distintos factores de naturaleza individual y colectiva dentro de la empresa, cuyo conocimiento permite caracterizarlo y estructurarlo mejor.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Estudios organizacionales, Empresas, Administración, Liderazgo.

**Miguel Angel Solano Muñoz**

miguel.solano720@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3881-454X>

Universidad Privada César Vallejo,  
Facultad de Ciencias Empresariales,  
Lima, Perú

Presentado: 02/12/2023 - Aceptado: 18/03/2024 - Publicado: 30/06/2024

## INTRODUCCIÓN

El clima en una organización es la acción que refleja el trabajador para realizar las indicaciones básicas de acuerdo a su área de contratación o desempeño, permitiéndole expresar su utilidad. Debido a esto, el trabajador manifiesta sus competencias laborales logradas, integrando una serie de aprendizajes, hábitos empíricos cotidianos, capacidades, incentivos, esencias intrínsecas y principios, que ayudan a lograr el producto deseado de acuerdo con la demanda comercial o servicio que ofrece la organización.

En esa misma línea, Supriyati *et al.* (2019) plantean que el clima está compuesto por una cantidad determinada de aspectos y rasgos intrínsecos de una determinada organización, los cuales permiten distinguirla de otras. Según los autores, esta se compone de la participación de los individuos, el estilo de gestión, la comunicación, los estándares de rendimiento y la estructura.

En una línea similar, Dávila *et al.* (2021) plantean que, para lograr relaciones efectivas entre los colaboradores de una institución o empresa, es de suma importancia mejorar la motivación, implementar vías de comunicación al alcance de cada miembro, promover el respaldo mutuo, eliminar la sensación de agobio en el trabajo, y establecer liderazgos formales, normas y manuales de operación. Asimismo, el objetivo del clima organizativo es elaborar planes con el propósito de superar los factores negativos que repercuten en el involucramiento y la eficacia del personal, teniendo como fin brindar datos relevantes referente a las conexiones personales y los principios que afectan el desempeño individual y de la organización (Acosta *et al.*, 2022).

### Clima organizacional, habilidades directivas y desempeño laboral

Aunque el objetivo fundamental de una organización es alcanzar resultados, los gerentes también tienen la responsabilidad de fomentar un ambiente positivo en la empresa, al tiempo que cumplen con los objetivos corporativos (Purwadi *et al.*, 2020). En la actualidad, existen investigaciones teóricas y prácticas en torno a las destrezas gerenciales y el clima de la organización, demostrando la estrecha

conexión entre ambos aspectos (Paredes-Zempual *et al.*, 2021). Investigaciones como la de Murillo (2019), validan una correlación positiva, de elevada significancia y fortaleza entre el clima organizativo y las habilidades directivas.

Paredes-Zempual *et al.* (2021) proponen un modelo sobre las habilidades que debe tener un directivo, e incide notablemente en la construcción del clima en la organización, considerando aspectos como la capacidad de llegar a acuerdos, la elección decisional, la dirección, el intercambio de información y la colaboración en el grupo. Estos autores argumentan que el éxito de una empresa está fuertemente relacionado con su capacidad para desempeñar eficientemente sus habilidades para direccionar y mantener una adecuada atmosfera organizativa. Mencionan que es crucial contar con líderes bien preparados en términos de habilidades y actitudes, y que estén aptos para gestionar tanto los procesos administrativos como los operativos de manera eficaz y eficiente. Más aún y sabiendo que es un entorno dinámico, se vuelve esencial contar con líderes que puedan adaptarse rápidamente, enfrentar desafíos y tomar decisiones acertadas para asegurar el éxito y la competitividad de la empresa.

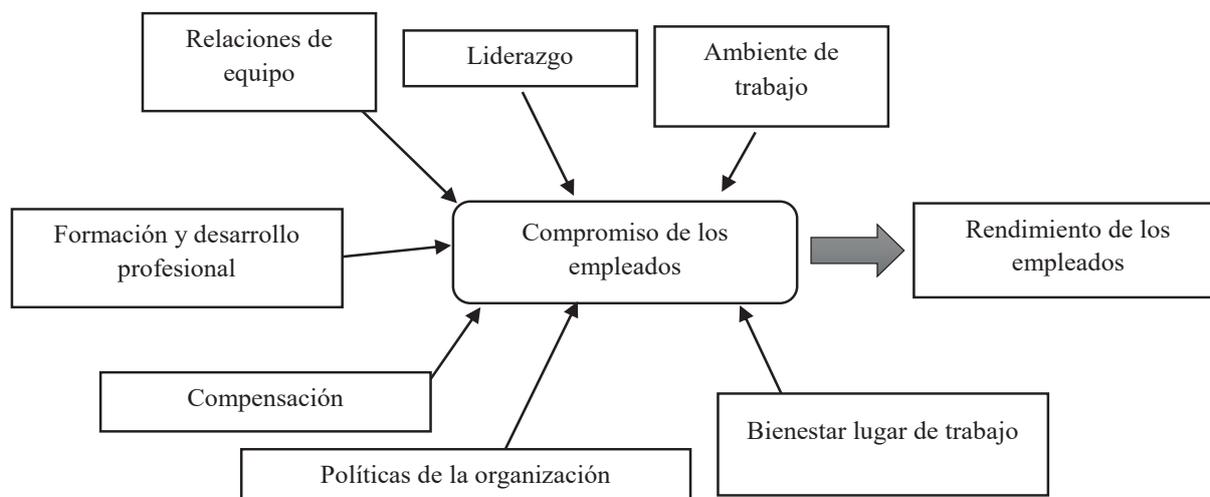
Según lo planteado en el modelo de rendimiento del compromiso de Anitha (2014) (ver Figura 1), se explica que un ambiente de trabajo adecuado logra una mayor conexión e involucramiento del equipo de trabajo, acompañado de un mayor esfuerzo en su ejecución. En otras palabras, un buen ambiente de trabajo es vital para mantener al equipo de trabajo comprometido y participativo en su rol dentro de la empresa.

El clima organizacional puede incidir en el comportamiento de los colaboradores con respecto a la labor que ejercen en diversas tareas en el ámbito laboral. Ciertamente, la institución que reconoce que el equipo de trabajo es un elemento clave para el progreso y el sostenimiento de la viabilidad de la organización fomentará un rendimiento efectivo en sus labores mediante incentivos concretos, también a través de aspectos inmateriales (Chiavenato, 2019).

Un clima organizacional favorable puede impulsar a los miembros de la institución

Figura 1

Modelo de rendimiento del compromiso



Nota. Tomado de Anitha, 2014.

a tener mejor eficiencia, mientras que una atmósfera adversa puede obstaculizar el desempeño (Cossio Hernández, 2022). Un ejemplo de esta relación se encuentra en el artículo de Puitiza Lucano *et al.* (2020) que examinó el vínculo entre la atmósfera organizacional y el desempeño en el trabajo realizado en la Microred de Salud Bagua Grande, ubicada en Perú. En esta investigación se identificó un vínculo relevante y estrechamente asociado entre ambos factores.

Ahora bien, para tener un contexto más claro acerca de este constructo, resulta necesario conocer cómo ha sido su evolución en cuanto a gestión y estudio. Los periodos históricos de evolución del clima organizacional se dividen en cuatro. El primero de ellos corresponde a la era anterior a 1971, y se compone del trabajo pionero sobre el contexto social en las organizaciones, la exploración de la conceptualización, la operacionalización del constructo de clima, y su importancia en estudios organizacionales. En el segundo periodo, correspondiente a los años desde 1971 hasta 1985, se configuran los fundamentos de la definición y medición del constructo de clima, así como la provisión de una escala para la evaluación de este tipo de clima (Hassanpoor *et al.*, 2019).

Continuando con los periodos históricos, el tercero de ellos hace referencia a la era comprendida entre 1986 y 1999, y se caracteriza por el estudio de los climas organizacionales focalizados y la brecha entre cultura y clima, así como el trabajo sistemático sobre los antecedentes del clima organizacional, especialmente relacionados al rol del liderazgo. Finalmente, el cuarto periodo, que corresponde a la era 2000-2014, es establecido por la investigación multinivel y la cultura de integración climática, el consenso en el estudio de los problemas de niveles y agregación. En este periodo el enfoque pasó de los resultados estratégicos a los procesos organizacionales (Hassanpoor *et al.*, 2019).

A lo largo de estos periodos, diferentes autores pudieron determinar o identificar una serie de climas organizacionales que detallan las diversidades dentro de este constructo y que, en el ámbito literario, se presentan en distintas propuestas de acuerdo al criterio elegido. Por su influencia en el individuo, el clima observado puede expresarse de manera negativa, así como también positiva. Por el carácter facilitador que otorga a la organización, el clima puede ser asociativo u obstruccionista. Desde un enfoque vinculado a la promoción de la salud mental colectiva, se puede denominar como sano o insano. Como cuarta y última tipología,

por el carácter de su liderazgo, puede ser autoritario, democrático, de entorno cooperativo, innovador, patriarcal o de apoyo (Hassanpoor *et al.*, 2019).

Otra clasificación del clima organizacional es la que lo categoriza como autoritario y participativo, siendo que la primera contiene a los sistemas I y II: clima autoritario explotador (I), en el que no hay libertad hacia los empleados, y clima autoritario paternalista (II), en el que domina la condescendencia hacia los mismos. En relación a la clasificación participativa, esta contiene los sistemas III y IV: consultivo (III), en el que las decisiones se toman en lo alto de la jerarquía tomando la opinión de los demás, y el clima participativo en grupo (IV), en el que la toma de decisiones tiene la participación de todos (González Vásquez *et al.*, 2021).

Dichas tipologías permiten identificar, a su vez, diversos modelos que ayudan a la comprensión de los elementos dimensionales que comprende el clima de la organización. Una de las propuestas para estructurar dimensiones del clima organizacional es la que contiene a las ocho siguientes: sistema justo de recompensa, desafío de trabajo, características del miembro, estructura organizacional, valores de gestión, políticas organizacionales, estilo de liderazgo y condiciones económicas (Espinoza Palomino *et al.*, 2023). En la literatura también se ha presentado el siguiente modelo de estructura conceptual mediante dimensiones, en este caso con seis dimensiones: estructura organizacional, factores estresantes, conflicto, incentivos, participación, así como la colaboración con ideas que pueden resultar innovadoras (Abbas *et al.*, 2021). Se pueden encontrar similitudes entre ambos casos, como la equivalencia entre sistema justo de recompensas e incentivos, entre otras.

En la misma línea, también se ha planteado un modelo de cinco dimensiones: democracia y compromiso a la organización, liderazgo e interacción, factores de logro, sinceridad, y conflicto (Canli y Özdemir, 2022). Otro modelo de seis dimensiones es el que se basa en articulación, compromiso personal, asignación, riesgos y elección de decisiones, colaboración, y empatía respecto a circunstancias conflictivas. Desde la perspectiva estructural, se señala que el clima organizativo ha sido construido por fenómenos objetivos como el cimiento, el liderazgo y toma de decisiones; mientras que la perspectiva interactiva aduce que su composición es la siguiente: entorno o ecología, el milieu, la estructura asociada a la interrelación social, y la cultura de la organización (González Vásquez *et al.*, 2021).

Asimismo, existen estructuras que clasifican las dimensiones entre positivas y negativas, siendo las positivas las siguientes: liderazgo, sensación de calidez y apoyo, organización, recompensas, requerimientos y responsabilidad; mientras que las dimensiones negativas son comportamientos laborales contraproducentes, retiro, robo, sabotaje y abuso (Lipińska-Grobelny, 2021). Por otro lado, el clima organizacional también se ha estructurado con base en variables, dimensiones e indicadores asociados, tal como se presenta en la Tabla 1 (Martínez-Arroyo y Valenzo-Jiménez, 2020). Este es uno de los ordenamientos más detallados y orientados a la medición cuantitativa del clima organizacional a través de múltiples indicadores.

Desde otra perspectiva, Cossio Hernández (2022) explica que el clima organizacional se constituye en tres dimensiones clave para su desarrollo, estos son: cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano (ver Tabla 2).

**Tabla 1**  
Estructura de variables, dimensiones e indicadores del clima organizacional

Variables	Dimensiones	Indicadores
Motivación	Salario	• Importe del salario
	Reconocimiento	• Labor realizada
	Incentivos	• Desempeño laboral
	Tareas	• Gusto por el trabajo realizado
	Apoyo	• Soporte de los superiores • Respaldo de los compañeros de trabajo
Liderazgo	Estilo de liderazgo	• Tipo de liderazgo de los gerentes
	Toma de decisiones	• Participación del grupo • Asignación de tareas
	Tratamiento del conflicto	• Solución de problemas
	Estímulos para el alcance del logro	• Influencia de los directores
Comunicación	Canales de información	• Efectividad de los canales de información
	Relaciones interpersonales	• Influencia de la comunicación informal
	Niveles de jerarquía	• Funcionalidad de los canales de comunicación formal
	Nivel de confianza	• Nivel de confianza con los superiores • Nivel de confianza con los compañeros de trabajo
	Establecimiento de objetivos y difusión	• Participación grupal en el establecimiento de objetivos • Comunicación de los objetivos al equipo de trabajo
Estructura organizacional	Diseño de trabajo	• Organigrama institucional • Trabajo • Manuales de funciones
	Infraestructura física	• Facilidades físicas • Equipo de trabajo
	Regulaciones, normas y políticas	• Determinación • Difusión • Aplicación
	Control	• Nivel de control • Supervisión • Monitoreo de tareas

Nota. Adaptado de Martínez-Arroyo y Valenzo-Jiménez, 2020.

**Tabla 2**  
Conceptualización por tres dimensiones

Cultura organizacional	De acuerdo con Schein (como se citó en Pacheco Lenti, 2023) "Esta cultura ha sido definida como la uniformización de elementos esenciales que son propias de un determinado grupo, y cuyo funcionamiento adecuado es relevante porque expresa de manera adecuada los sentimientos y pensamientos que quienes la comparte" (p.34) Es importante tener en cuenta que la percepción de una organización está influenciada por su cultura, la cual es observable y superficial. Por lo tanto, para mejorar el rendimiento laboral, es necesario tomar en consideración la cultura organizacional. Además, esta se evalúa de acuerdo con la dirección que conduce el líder, la innovación y la orientación de los empleados. Su análisis es vital, ya que permite entender el impacto que la cultura tiene en la empresa. (Carrillo Hernández, 2022).
Diseño organizacional	El diseño organizacional es un proceso estratégico en el que se llevan a cabo modificaciones en el marco de la cultura y la estructura organizativa. Estas modificaciones implican la implementación de métodos y prácticas innovadoras que permiten a la organización diagnosticar, planificar e implementar cambios de manera efectiva. Durante este proceso, puede ser útil contar con la asistencia de un consultor experto en la materia (Bú Alva, 2022). La forma en que se estructura una empresa en su diseño organizacional tiene una influencia significativa en la dirección y asignación de tareas a los trabajadores de la empresa. En este sentido, los directivos cumplen una función crucial al asegurarse de que la compañía funcione eficientemente y promover el logro exitoso de los propósitos que han sido previamente establecidos. Además, esta responsabilidad implica la capacidad de identificar el talento necesario para fomentar la expansión y el incremento de productividad de la organización de forma efectiva (Tituaña-Sotalin, como se citó en Bú Alva, 2022).
Potencial humano	De acuerdo con Chiavenato (como se citó en Cossio Hernández, 2022), el aprovechamiento del talento humano juega un papel fundamental en el crecimiento tanto a nivel empresarial como personal de los trabajadores, ya que contribuye de manera esencial a su autorrealización. Además, el avance de cualquier institución está íntimamente vinculado a la inversión en el desarrollo del personal, por lo que es imprescindible implementar múltiples programas enfocados en potenciar y optimizar el talento humano.

Nota. Adaptado de Cossio Hernández, 2022; Pacheco Lenti, 2023; Bú Alva, 2022.

## Modelos de factores del clima organizacional

Por otro lado, algunos alcances teóricos se desarrollan con base al establecimiento de factores asociados al clima organizacional los cuales, en algunos casos, son similares a los modelos de dimensiones. A diferencia de estos, se dan desde un enfoque correlacional. Se presentan también factores asociados a los aspectos objetivos, los cuales son la estructura organizacional, los procesos, y los rasgos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Bustamante Requena, 2023). Otras propuestas mencionan como factores influyentes en el clima organizacional, de forma similar a los de las dimensiones, a los siguientes: identificación, situaciones adversas, objetivos, colaboración, interacciones, nuevos retos, reconocimiento, compromiso y organización (Fajardo Aguilar *et al.*, 2020). Asimismo, se presenta una propuesta que unifica el clima organizacional por medio de tres tipos de factores psicológicos: individuales, grupales y organizacionales, configurados a partir de las interacciones y percepciones hacia la propia organización (González Vásquez *et al.*, 2021).

Siguiendo la línea de la representación de factores anteriores, se encuentra la propuesta de estructurar el clima organizacional por medio de factores o categoría, y las subcategorías de estos. La primera categoría es la de liderazgo y apoyo organizacional, cuyas subcategorías son herramientas de apoyo y desempeño insuficiente. La segunda categoría es la de recompensa, la cual está constituida por los factores de incentivo de trabajo y desincentivos de trabajo. La tercera es comodidad física, cuyas subcategorías son las problemáticas de la estructura física, estructura física inadecuada y dificultades para la asistencia, así como la preservación del patrimonio y el equipamiento. La cuarta es el control/presión, teniendo como única subcategoría a la supervisión del trabajo. Por último, la categoría de cohesión entre colegas comprende en sus subcategorías el respeto por las diferencias, las dificultades en las relaciones personales, y la relación entre distintas relaciones de trabajo (Bracarense *et al.*, 2021).

Ahora bien, dichos factores y demás elementos involucrados en el clima organizacional

ameritan una medición para conocer el estado en el que se encuentran. La literatura también ha teorizado sobre la medición del clima organizacional, para lo cual en los últimos años se han presentado en investigaciones hasta cinco modelos para el examen del entorno de labores dentro de la compañía. El primero de ellos es el modelo de tipo estructural de Forehand y Gilmer, el segundo es el modelo que expresa la interacción de Litwin y Stinger, el tercero es el modelo de Halpin y Croft, el cuarto es el modelo subjetivista de Moos e Insel, y, por último, el quinto modelo, correspondiente al modelo de Koys y Decosttis (Bustamante Requena, 2023). En la misma línea, también destaca el empleo de una escala de medición para el clima de tipo organizacional, la cual está compuesta por 40 ítems agrupados en ocho categorías, teniendo el mismo número de elementos cada una. Las categorías son: autonomía, confiabilidad, articulación, apoyo, presión, equidad, valoración e innovación; siendo un modelo más de factores o dimensiones para realizar un cuestionario (Santamaría Galeano, 2020).

Aunado a ello, se considera también a la satisfacción laboral como una herramienta para realizar mediciones debido a que este elemento se posiciona como un indicador esencial, pues proporciona los recursos necesarios para que la dirección pueda planificar de manera sistemática la productividad y comportamiento de los miembros del equipo de trabajo. Esto permite establecer modelos de clima organizacional efectivos cuya finalidad ha sido consolidar el crecimiento de la compañía (Barría-González *et al.*, 2021). Es decir, tanto el clima organizativo como la satisfacción laboral son aspectos clave en los espacios de trabajo porque están estrechamente ligados al rendimiento de los empleados y a la efectividad de las organizaciones para lograr resultados exitosos (Faremi y Jita, 2019). El análisis realizado por Humphrey *et al.* (como se citó en Alonso Carracedo y Aguilera-Luque, 2021) ha demostrado consistentemente que el entorno laboral es un elemento clave en la satisfacción laboral, ya que tiene un impacto más significativo en la variabilidad de la satisfacción que otros aspectos como los motivacionales o sociales. Investigaciones adicionales respaldan y confirman el impacto que ejercen los agentes

contextuales sobre la satisfacción obtenida en el centro laboral.

## **MÉTODO**

La presente investigación fue desarrollada bajo el enfoque cualitativo, con un tipo de estudio de revisión sistemática, en donde se consideró la investigación descriptiva, la cual tiene por objetivo especificar el caso o población, para enseñar la verdad rigurosa de los objetos de análisis. A su vez, la revisión es de tipo método de estudio sistemático, cuyo propósito es recolectar, analizar y abstraer estricta y transparentemente los resultados obtenidos acerca del tema específico. Este método se caracteriza por guiarse de una estructura protocolar predefinida que detalla los criterios que deben ser incluidos, así como los que deben ser excluidos u omitidos. Lo mismo sucede con la metodología empleada en la exploración y el posterior análisis de los datos.

Para proceder con la investigación se consideraron aquellos estudios de los últimos cinco años que desarrollaron alguna aplicación o revisión teórica del clima organizacional, principalmente de empresas. El carácter bibliográfico del estudio permitió el análisis de diversas fuentes de información con la intención de coincidir con resultados de artículos científicos referentes a la temática seleccionada. Los artículos que fueron seleccionados se hallaron en bases de datos virtuales de gran reconocimiento tales como Dialnet, Redalyc y Scielo. Los criterios requeridos para realizar la selección de las investigaciones fueron que los artículos hayan sido publicados en revistas científicas, principalmente indexadas o no, que daten del año 2019 hacia adelante, además de que desarrollen como tema el clima organizacional en empresas u otro tipo de organizaciones.

En referencia a los criterios de inclusión y de exclusión, se especificaron los siguientes:

### • **Criterios de inclusión**

- Todo artículo científico que tratara sobre las palabras de búsqueda: clima organizacional, estudios organizacionales, empresas, administración, liderazgo.
- Artículos en idiomas de español, inglés y portugués.

- Artículos que se incluyan en un periodo de tiempo del 2019 al 2023.

### • **Criterios de exclusión**

- Todo artículo fuera del rango de tiempo indicado.

Los datos han sido previamente recolectados en los meses de abril y mayo del año 2023. El siguiente paso para la selección fue la lectura de los artículos, principalmente los resúmenes y las conclusiones, para determinar su relevancia y definir su inclusión dentro del registro. De esta manera, se pudo estructurar de una manera más adecuada la revisión permitiendo una presentación más lógica y consecuente de los hallazgos y de las tendencias sobre el clima organizacional de los últimos cinco años.

A partir de lo estructurado, se desarrollaron argumentos sólidos basados en la literatura revisada, destacando las tendencias, discrepancias y contribuciones clave de los estudios seleccionados. Finalmente, se presentaron reflexiones críticas respecto a los hallazgos y contribuciones de las investigaciones a modo de balance, los cuales fueron redactados de manera concisa, coherente y bien estructurada en el apartado respectivo.

Cabe resaltar que la importancia de las revisiones sistemáticas radica en su capacidad para resumir de manera objetiva la evidencia disponible, identificar lagunas en el conocimiento y orientar la toma de decisiones, en este caso, de índole investigativa. Al proporcionar una síntesis de la evidencia de alta calidad, las revisiones sistemáticas son consideradas una de las fuentes de información más confiables y útiles para la práctica científica.

## **RESULTADOS**

Al momento de llevar a cabo la búsqueda de estudios e investigaciones bajo la misma temática, se identificaron un total 4,978 estudios primarios, los cuales fueron disminuyendo al momento en que se comenzaron a aplicar los criterios de exclusión, eliminándose 253 artículos debido a que se encontraban duplicados, 373 por encontrarse fuera del rango de año de publicación y 4,327 por no ajustarse a la temática, por lo que la muestra quedó resumida a 25

artículos encontrados dentro de las bases de datos de Dialnet, Redalyc y Scielo.

Dentro de aquellas profesiones que investigaron más al respecto, resaltaron las siguientes: licenciado en administración empresarial (8), docentes (6), psicólogo (5), médicos (5) y licenciado en administración industrial (1).

La mayor parte de los artículos seleccionados se centraron en estudiar la estimación medible del clima de carácter organizacional al interior de una organización o institución, tratándose de casos comparadas con otras variables. Resaltaron los estudios donde se buscaba comparar la variable denominada como clima organizacional con otros constructos que guardan cierto tipo de vinculación como el beneplácito del cliente, desempeño laboral, los estilos de liderazgo, entre otros. Para lograrlo, se aplicaron diversos tipos de instrumentos. La mayoría de ellos fueron validados categóricamente, mientras que otros resultaron muy simples para la investigación desarrollada.

Ahora bien, dentro de los tipos de instrumentos aplicados resaltaron la escala para evaluar el clima organizativo, cuestionarios de clima organizacional, inventarios asociados con la atmósfera organizacional (OPS/OMS), cuestionarios donde se enlazaban interrogantes tanto para el clima de la organización como el constructo de la satisfacción del trabajo y tests para evaluar la medición del desempeño laboral junto con el clima organizativo. Todos ellos fueron desarrollados o considerados siguiendo los objetivos de cada investigación.

En cuanto a las poblaciones o personas estudiadas dentro de estas investigaciones, destacaron un 43% de personas o profesionales insertadas en el sector público, 27% trataba al personal médico o personal sanitario, 20% refería a personal docente (ya sea dentro del sector estatal, así como del privado) y un 10% representaba a personal de enfermería.

De conformidad con las investigaciones seleccionadas, éstas proporcionaron varias propuestas y modelos para estructurar y comprender las dimensiones del clima organizacional. Se mencionan diferentes enfoques y perspectivas sobre cómo definir y medir el clima organizacional. Una propuesta considera ocho

dimensiones que incluyen un sistema justo de recompensa, desafío de trabajo, características del miembro, estructura organizacional, valores de gestión, políticas organizacionales, estilo de liderazgo y condiciones económicas. Otro modelo propone seis dimensiones: estructura organizacional, factores estresantes, conflicto, incentivos, participación y apoyo a nuevas ideas.

Además, se presentan otros modelos con cinco y seis dimensiones respectivamente, que incluyen aspectos como democracia y compromiso a la organización, liderazgo e interacción, factores de logro, sinceridad y conflicto. También se mencionan perspectivas estructurales e interactivas sobre el clima organizacional, donde la estructura se refiere a fenómenos objetivos como la estructura, el mandato y la deliberación de decisiones, mientras que la perspectiva interactiva se centra en el entorno, el sistema social y la cultura de la organización, con respecto a los elementos dimensionales específicos del clima de tipo organizacional, se mencionan variables como motivación, apoyo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, establecimiento de objetivos, estructura organizacional, control y regulaciones, entre otros.

Estas dimensiones se presentan en una tabla que proporciona indicadores relacionados con cada una de ellas, como el monto del salario, el reconocimiento del trabajo realizado, el estilo de liderazgo de los gerentes, la intervención activa del equipo para deliberar decisiones, la efectividad de los canales de comunicación, y la funcionalidad de los canales de comunicación formal, entre otros.

El documento también menciona la existencia de modelos de factores asociados al clima organizacional, que se asemejan a los modelos de dimensiones, pero desde un enfoque correlacional. Algunos de estos factores incluyen la estructura organizacional, los procesos, los rasgos psicológicos, la conducta de los trabajadores, así como la identidad, el conflicto, estándares, cooperación, las relaciones, el desafío, la recompensa, la responsabilidad y la estructura.

En general, el documento ofrece un panorama amplio y detallado de las dimensiones

y factores asociados al clima organizacional, proporcionando perspectivas teóricas y estructuras que pueden utilizarse para la medición y comprensión del clima organizacional en diferentes contextos empresariales.

## **DISCUSIÓN**

Para discutir los resultados de los estudios y artículos referentes al clima organizacional es importante tener en cuenta que el clima organizacional ha sido consolidado como un asunto de gran relevancia en el ámbito empresarial y académico, debido a su impacto en el bienestar, comodidad e impulso laboral de los empleados. En este sentido, diversos autores han contribuido con investigaciones que ha impulsado satisfactoriamente los estudios y entendimiento de tan complejo y multidimensional fenómeno.

Uno de los rasgos que resultan destacables en la literatura sobre clima es la variedad de enfoques y modelos teóricos propuestos para su estudio. Por ejemplo, Alonso Carracedo, P., y Aguilera-Luque (2021) recalcaron el enfoque basado en la percepción compartida del personal sobre aquellas normas, costumbres y mecanismos de tipo organizacionales, destacando la importancia de la congruencia entre el clima organizacional y los propósitos y principios asumidos por la organización.

Las principales fortalezas de la literatura estudiada son la presentación de una caracterización detallada del fenómeno de clima organizacional a partir de la fundamentación en diferentes perspectivas teóricas (estructuralistas, interaccionales, subjetivistas), las cuales enriquecen la comprensión del concepto de clima organizacional. Asimismo, se presentan marcos teóricos de análisis de múltiples dimensiones y factores que permiten una caracterización integral del clima en las organizaciones. Adicionalmente, se presenta un aporte en la identificación de variables influyentes tanto positivas (liderazgo, recompensas) como negativas (conflictos, comportamientos contraproducentes), concluyendo con propuestas de modelos con variables e indicadores específicos para la medición y evaluación sistemática del clima.

Por otro lado, Espinoza Palomino *et al.* (2023) comentaron acerca del modelo que

identifica ocho componentes dimensionales que configuran este clima, incluyendo la estructura de tipo organizacional, el estilo de dirección, recompensa, vínculos entre los empleados, entre otros. Este modelo tiene una vasta utilización dentro de la investigación sobre clima organizacional y ha contribuido a una mayor comprensión de sus diferentes aspectos.

Por otro lado, entre las principales debilidades de la literatura estudiada se encuentran el insuficiente número de instrumentos de medición validados, así como la escasez de estudios que correlacionen los factores del clima organizacional con indicadores concretos de productividad y desempeño. Por último, se presenta una falta de integración entre los diferentes enfoques teóricos sobre las dimensiones del clima organizacional, culminando con una limitada aplicabilidad práctica de algunos modelos por su excesiva complejidad, quitándoles versatilidad para su uso en distintos contextos.

En términos de la medición del clima organizacional, Bustamante Requena (2023) comentó sobre el enfoque basado en cuatro dimensiones: adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia. Este enfoque toma como punto central la capacidad que posee la entidad para ajustarse a los desafíos presentados por la actual coyuntura, así a sus objetivos y normas éticas, el nivel de implicancia que asumen los trabajadores y la articulación endógena de la organización.

Otro aspecto importante discutido en la literatura es la vinculación relacional que existiría entre el clima organizativo con el desempeño, la satisfacción de los trabajadores y la rotación de los supeditados. Por ejemplo, Faremi y Jita (2019) han encontrado evidencia de que un clima considerado como positivo a nivel organizativo guarda cierta conexión asociativa con el compromiso o predisposición que asumen los trabajadores y un mejor desempeño organizacional.

Con respecto al impacto que generan causales exógenas o externas en el clima, Fajardo Aguilar *et al.* (2020) han destacado la relevancia de considerar el contexto organizacional y socioeconómico en el estudio analítico de este clima organizativo, señalando que las percepciones y experiencias de los empleados

pueden estar influenciadas por factores de carácter externo que se encuentran fuera del manejo o control por parte de los encargados de la compañía.

Entre los aspectos destacables sobre los hallazgos de la revisión literaria se encuentran el papel fundamental que cumple el clima organizacional como factor determinante en la efectividad de las compañías y el comportamiento de los empleados. Se resalta su influencia en la motivación y desempeño. También se ha rescatado la existencia de múltiples perspectivas, modelos y estructuras conceptuales para definir las estructuras que configuran la dimensión del clima organizacional, tanto a partir de una perspectiva subjetiva así como objetiva. Además, se identificaron las dimensiones clave que inciden en la configuración del clima. Estas dimensiones incluyen liderazgo, sistemas de recompensas, toma de decisiones, relaciones interpersonales, objetivos, entre otros.

En esa misma línea, también se han presentado hallazgos como la clasificación de los factores del clima organizacional, los cuales Hassanpoor *et al.* (2019) clasificaron en positivos (como apoyo, trabajo en equipo, reconocimiento) y negativos (conflictos, comportamientos contraproducentes). Se encuentra también el desarrollo histórico del estudio del clima organizacional en diferentes etapas, demostrando la evolución y profundización del concepto. A esos aspectos se suman la propuesta de modelos y escalas específicos para el análisis de la medición sistemática cuantitativa del clima organizativo en base a sus dimensiones e indicadores, incluyendo la vinculación estrecha entre el clima y la satisfacción en el centro de labores como indicador de gestión organizacional.

En ese sentido, es crucial que las organizaciones sean conscientes de la relevancia que toma el clima de la organización y tomen medidas proactivas para fomentar un ambiente laboral positivo y saludable. Ello, ciertamente, implica implementar determinadas políticas y prácticas que promuevan la transparencia, la equidad, el trabajo grupal y el desarrollo en el ámbito profesional de los empleados, así como la identificación e intervención para reducir situaciones de conflicto de manera acertada y oportuna.

Tomando en consideración lo planteado, se observó que los estudios y artículos referentes al clima organizacional han permitido avanzar en la comprensión de este fenómeno complejo y multidimensional. Los diferentes enfoques y modelos teóricos propuestos han contribuido a una mayor claridad conceptual y a una mejor medición del clima organizacional, lo que a su vez ha permitido identificar su impacto en variables importantes como el desempeño, la satisfacción en el trabajo y la rotación de los colaboradores. Sin embargo, aún quedan áreas de investigación pendientes, como la influencia de factores externos en el entorno organizacional y la asociación vinculante que existe entre el clima organizativo y variables como la innovación y el compromiso organizacional, que merecen ser exploradas en futuros estudios.

Un área de investigación pendiente que aflora tras la realización de este estudio es la aplicación y experimentación con los métodos para la mejora del clima organizacional, así como el análisis del funcionamiento de la relación entre clima organizacional y éxito corporativo en diferentes tipos de organizaciones. Estudios de caso podrían aportar en gran medida a la teoría, pues proveerían un ejemplo de aplicación de distintos modelos y métodos.

En resumen, el clima de carácter organizacional desempeña una función crucial para el sostenimiento y éxito corporativo. El entendimiento adecuado de los elementos que producen cierto efecto en el entorno de una organización laboral y la articulación de estrategias para producir cambios cuyos impactos sean claves y positivos, tales como la eficiencia en el centro de trabajo, el grado de satisfacción de los empleados y la retención del talento, producen un impulso significativo hacia la consecución de las metas empresariales dentro de un largo periodo de tiempo.

## CONCLUSIONES

De conformidad con el estudio llevado a cabo y considerando los hallazgos que han sido obtenidos, se presentan las conclusiones:

- El clima organizacional es un aspecto principal y relevante para obtener los beneficios esperados de cualquier empresa,

dado que tiene un impacto significativo en cuanto los trabajadores se desenvuelven dentro de su entorno laboral y responden a las expectativas y demandas de sus roles. Se trata de un concepto multifacético y complejo, que abarca una serie de elementos interrelacionados que influyen en la percepción y el comportamiento de que poseen dentro de la compañía el personal de trabajo. En este sentido, la comprensión y gestión efectiva del clima organizacional se vuelve crucial en las compañías, ya que sus dirigentes anhelan conseguir un adecuado desempeño, así como alcanzar sus objetivos estratégicos.

- Para proceder con el estudio y análisis del clima organizacional se han propuesto diferentes modelos para estructurar sus dimensiones como aquellos que incluyen dimensiones como sistema justo de recompensa, desafío de trabajo, características del miembro, estructura organizacional, valores de gestión, políticas organizacionales, estilo de liderazgo, condiciones económicas, entre otros. Dichos modelos también pueden clasificar las dimensiones en positivas (liderazgo, sensación de calidez y apoyo, organización, recompensas, requerimientos y responsabilidad) y negativas (comportamientos laborales contraproducentes, retiro, robo, sabotaje y abuso).

## REFERENCIAS

- Abbas, A.; Mousa, H., y Hussam Raad, A. (2021). The Organizational Climate and its Impact on the Innovative Behavior of Auditors. *Arab Journal of Administration*. 41(1), article 20. [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_151260\\_53ad266269e6681672706e798307fc53.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_151260_53ad266269e6681672706e798307fc53.pdf)
- Acosta, A.; Medina, R., y Pino, Y. (2022). Estrategia Axiológica para fortalecer los valores y el clima organizacional en una empresa constructora. *Revista Sociedad & Tecnología*. 5(S1), 268-281. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.264xx>
- Alonso Carracedo, P., y Aguilera-Luque, A. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*. 39(1), 27-38. <https://doi.org/10.55414/ap.v39i1.868>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Barría-González, J.; Postigo, A.; Pérez-Luco, R.; Cuesta, M., y García-Cueto, E. (2021). Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale. *Annals of Psychology*. 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Bracarense, C.; Costa, N.; Raponi, M.; Goulart, B.; Chaves, L., y Simões, A. (2022) Organizational climate and nurses turnover intention: a mixed method study. *Rev Bras Enferm*.75(4). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0792>
- Bú Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*. 5(1), 57-72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Bustamante Requena, J. (2023). Paradigmas actuales de la gestión humana: Liderazgo y clima organizacional en las empresas. *Gestión En El Tercer Milenio*. 26(51), 133-146. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25515>
- Canli, S., y Özdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. *ie.: inquiry in education*. 14(1), artículo 6. <https://digitalcommons.nl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1337&context=ie>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Décima edición. McGraw- Hill Interamericana Editores.
- Cossio Hernández, F. (2022). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de trabajadores de una empresa transportista. *Revista de Ciencias Sociales Universidad Peruana de las Américas*. 3(3), setiembre-diciembre 2022, 76-85. <https://socialinnovaciencias.org/ojs/index.php/sis/article/view/108/122>
- Dávila, R.; Agüero, E.; Ruiz, J., y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*. 26 (Special Issue 5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Espinoza Palomino, S.; Silva Juárez, R.; Seminario-Morales, M.; Villalta Arellano, S.; Arévalo Rodríguez, M., Luján-Vera, P. (2023). Organizational Climate: Characterization from the Perspective of Senati Students - Perú. *Revista Internacional de Humanidades*. 21(1), 47-54. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v21.5030>

- Fajardo Aguilar, M.; Almache Delgado, V., y Olaya Santos, H. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*. 7(1), 153-164. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Faremi, Y., y Jita, L. (2019). Assessment of science teachers' career satisfaction and school organizational climate in enhancing job performance in rural learning ecologies. *Problems of Education in the 21st Century*. 77(21), 254-269. [https://www.scientiasocialis.lt/pec/node/files/pdf/vol77/254-269.Faremi\\_Vol.77-2\\_PEC.pdf](https://www.scientiasocialis.lt/pec/node/files/pdf/vol77/254-269.Faremi_Vol.77-2_PEC.pdf)
- González Vásquez, J.; Ramírez López, R.; Terán Ayay, N., y Palomino Alvarado, G. . (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 5(1), 1157-1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Hassanpoor, A.; Abedi Jafari, H.; Abbasian, H., y Touri, S. (2019). Organizational Climate Typology: A Thematic Analysis. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(3), 207-249. [https://obs.sinaweb.net/article\\_37254\\_644c1b3050445d2cdd28c8786a7ea219.pdf?lang=en](https://obs.sinaweb.net/article_37254_644c1b3050445d2cdd28c8786a7ea219.pdf?lang=en)
- Lipińska-Grobelny, A. (2021). Organizational climate and counterproductive work behaviors – the moderating role of gender. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 34(4), 513-525. <https://doi.org/10.13075/ijomh.1896.01623>
- Martínez-Arroyo, J., y Valenzo-Jiménez, M. (2020). Factores que influyen en el clima organizacional de una institución de educación superior. *Revista Espacios*. 41 (26), artículo 13. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n26/a20v41n26p13.pdf>
- Murillo, J. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la escuela de educación básica "Carlos Zevallos Menéndez"*. Guayaquil, Guayas, 2018. [Tesis para optar el grado de magíster, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45477>
- Pacheco Lenti, A. (2023). Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. *Gestión En El Tercer Milenio*. 26(51), 31-44. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25507>
- Paredes-Zempual, D.; Ibarra-Morales, L., y Moreno-Freites, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*. 50(127), 69-90. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Puitiza Lucano, C.; Tejada Muñoz, S.; Morales Rojas, E.; Chávez Quintana, S., y Sánchez Santillán, T. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la microred de salud Bagua Grande en Perú. *Revista de la Universidad de Zulia*. 11(31), septiembre -diciembre 2020, tercera época, 71-85. <http://dx.doi.org/10.46925/rdluz.31.06>
- Purwadi; Caesar, D.; Widya F., y Mirwansyah, D. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*. 6(1), 116-130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Santamaría Galeano, C. (2022). Organizational climate and psychological flexibility in two public organizations devoted to children and adolescents in Chile. *Informes Psicológicos*. 22(1), 97-114. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a06>
- Supriyati, S.; Udin, U.; Wahyudi, S., y Mahfudz, M. (2019). Investigating the relationships between organizational change, organizational climate, and organizational performance. *Sciedu Press*. 10(6), 88-94. <http://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p88>

#### Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

#### Contribución de los autores

Miguel Angel Solano Muñoz (autor principal): conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción (borrador original, revisión y edición).