

# Clima Organizacional y sus Perspectivas de Medición

## Organizational climate and its measurement prospects

Recibido: mayo 11 de 2019 | Revisado: junio 12 de 2019 | Aceptado: julio 11 de 2019

Lic. Yaritza Murrieta-Saavedra<sup>1</sup>  
Dra. Eneida Ochoa<sup>2</sup>  
Dr. Gilberto Córdova-Cárdenas<sup>3</sup>  
Instituto Tecnológico de Sonora<sup>4</sup>

### ABSTRACT

Organizational climate researches has been increasingly studied at an international level, considered a competitive advantage strategy for firms in terms of organizational success. In the last sixty years, researchers have been working in organizational climate measuring, therefore, the aim of this work is identify the indicators that predominate in organizational climate instruments by various authors, this through a deep literary review. The results indicate that the most predominant factors are Leadership, Motivation, Relationships, Communication and Teamwork. In definition, the present study purpose future researches in the measurement of the organizational climate.

**Keywords:** Organizational climate, measurement, indicators

### RESUMEN

El clima organizacional (CO) es cada vez más estudiado a nivel internacional, dado que es considerado una estrategia para la ventaja competitiva de las organizaciones en términos de éxito empresarial. En los últimos sesenta años, investigadores se han dado la tarea de medir el clima organizacional, por lo tanto, la presente investigación tiene el objetivo de identificar los indicadores que predominan en los instrumentos establecidos por diversos autores, esto mediante una revisión de literatura. Los resultados obtenidos indican que los factores con mayor predominio son Liderazgo, Motivación, Relaciones, Comunicación y Trabajo en equipo. Se concluye que el presente estudio aporta a investigaciones futuras cuyo propósito sea la medición del clima organizacional.

**Palabras clave:** Clima organizacional, medición, indicadores

---

<sup>1,2,3</sup> Instituto Tecnológico de Sonora, Campus Obregón.

<sup>4</sup> Cd. Obregón, México

Correspondencia: yaritzalems@gmail.com



## Introducción

La globalización ha aumentado la competitividad entre las organizaciones, haciendo que éstas busquen las estrategias adecuadas para destacar de otras empresas y obtener una mejor posición en el mercado. Actualmente, una de estas estrategias es el interés por el capital humano (Raffiee & Coff, 2016), esto incluye que los empleados se encuentren satisfechos y motivados laboralmente, es entonces donde entra el papel del clima organizacional.

El clima organizacional (CO) es un constructo difícil de definir, el cual su definición puede ser vista con dos enfoques, el primero es en relación a que los individuos son influenciados por otras personas en su comportamiento y el segundo, que manifiesta que el clima organizacional es la percepción de los individuos que se establecen en la organización respecto a la satisfacción de sus expectativas (Noriega & Pría, 2011).

El CO juega un rol muy importante en la satisfacción laboral, pues incide altamente en la satisfacción de los empleados (Jyoti, 2013), logrando mejores procesos de comunicación, resolución de problemas, aprendizaje, motivación y eficiencia en los trabajadores de la organización, lo que trae consigo resultados de éxito para las empresas (Rahimić, 2013).

Del mismo modo, para Putter (2010) el clima organizacional conduce hacia el mejor desempeño de las organizaciones, influyendo en la rentabilidad, sostenibilidad, crecimiento, productividad y en la participación de sus empleados. Específicamente el impacto que tiene el CO sobre la rentabilidad en la empresa, es una estrategia a favor de las organizaciones, siendo el principal indicador de éxito de las mismas. Por otra parte, el clima organizacional es un predictor de rotación en las organizaciones, cuando no existe un clima favorable dentro de las empresas, el personal manifiesta intenciones de abandonar la organización (Jyoti, 2013; Jeswani & Dave, 2012). Esta variable, está fuertemente relacionada con el compromiso organizacional, es decir, cuando los empleados se sienten comprometidos con la organización, reduce las intenciones de rotación laboral (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj & Ranjbar, 2015).

El clima organizacional requiere ser estudiado no solamente por el beneficio que trae consigo a las organizaciones en cuanto a éxito, sino también por los beneficios para los empleados respecto a su

salud. Uribe, Patlán y García (2015) refieren que existe una relación amplia y negativa entre el clima laboral y *burnout*, entendiéndose éste como un fenómeno derivado del estrés organizacional, tomando en cuenta el clima laboral las variables tales como desgaste emocional, despersonalización e insatisfacción de logro. Así mismo, manifiestan que la insatisfacción de logro específicamente correlaciona negativamente con problemas de salud tales como trastornos de sueño, problemas gastrointestinales y de dolor.

El clima organizacional varía según el nivel jerárquico en el que se encuentran los empleados, los altos directivos perciben un mejor clima laboral que aquellos no directivos (Putter, 2010; Rahimić, 2013), sabemos que dentro de las organizaciones la mayor población recae en el personal no directivo, por lo tanto se considera de suma importancia la investigación de ese constructo, medir los niveles de estrés en las organizaciones y tomar las medidas necesarias, para incrementar el nivel de satisfacción en las organizaciones y aumentar su desempeño. La presente investigación tiene como objetivo identificar los indicadores de medición con base a los instrumentos establecidos que nos proporcionan distintos autores, analizando sus propiedades psicométricas, mediante una revisión profunda de la literatura.

## Metodología

Se trata de una revisión teórica fundamentada (Webster & Watson, 2002; Tranfield, Denyer & Smart, 2003); para ello se realizó una búsqueda de artículos cuyo objetivo principal fuera la construcción de un instrumento que midiera el clima organizacional y se excluyeron aquellos que no cumplieran este criterio. Se consultaron en total 16 artículos, en idioma inglés y español; los lugares de estudio fueron en su mayoría de México, Estados Unidos y Colombia y las bases de datos consultadas fueron principalmente iberoamericanas como Redalyc, Scielo, Dialnet. Posterior a esto, se procedió al análisis de las dimensiones, tamaño de muestra y las propiedades psicométricas del instrumento, en este caso, la confiabilidad, con la ayuda de la herramienta de tablas dinámicas del programa Excel.

## Resultados

Los resultados encontrados manifiestan un total de 76 indicadores de clima organizacional, de los cuales predominan cinco, la Comunicación, el Liderazgo, la Motivación, el Trabajo en Equipo y las Relaciones (Tabla 1). En la primera tabla podemos encontrar los

cinco indicadores con mayor frecuencia, además de los autores que tomaron en cuenta estas dimensiones en la construcción de su instrumento de medición.

Primeramente, se entiende por Comunicación como “la percepción de la calidad en el intercambio comunicacional expresado en ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas [...], orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad y entre cada unidad” (Rosero-Burbano, Bermúdez-Aponte, Gómez, García & Reyes, 2012, p.272). Para Patlán y Flores (2015) el Liderazgo es la percepción que tienen los trabajadores, de los directivos en cuanto al manejo de grupo, responsabilidad, la toma de decisiones y el don de mando. A su vez, refieren a Motivación como el grado en el que los trabajadores son esforzados a realizar sus actividades, el compromiso y la calidad que los trabajadores tienen hacia su trabajo. Por otra parte, se entiende al Trabajo en Equipo como la cultura de las organizaciones que tiende a la confianza, al asumir riesgos personales y trabajar juntas para el cambio organizacional (Pogorzelska-Maziarz, Membhard, Schnall, Nelson y Stone, 2015). Por último,

las Relaciones indican la integración de los trabajadores y las relaciones que existen de amistad y apoyo dentro de las organizaciones (García-Saisó, Ortega-Andeane & Reyes-Lagunes, 2014).

Asimismo, los resultados obtenidos, en cuanto al tamaño de la muestra seleccionada para la construcción de los instrumentos, manifiestan que oscila entre las 37 y 6,869 personas. A su vez, las propiedades psicométricas, en este caso confiabilidad, indican que el instrumento con menor Alpha de Cronbach fue de .70 y el mayor de .96, con un promedio de .88 de confiabilidad.

Por último, se destaca que el instrumento realizado por Segredo (2017) cuenta con las cinco dimensiones sobresalientes resultadas del presente estudio. Este instrumento fue realizado en Cuba, y está dirigido a organizaciones en sector salud, consta de un total de 50 ítems y de 10 dimensiones más de las cinco frecuentes, entre ellas, funcionamiento, condiciones de trabajo, estímulo de desarrollo, participación y solución de conflictos y su confiabilidad es de .939.

Tabla 1

Indicadores de medición de mayor frecuencia.

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Frec.</b>
Hernández, Méndez y Contreras (2014), Rosero-Burbano et al. (2012), Silvestre (2013) y Segredo (2017).	Comunicación	6
Méndez (2005), Noriega y Pría (2011), Machorro, Rosado y Romero (2011), Silvestre (2013), Patlán y Flores (2015) y Segredo (2017).	Liderazgo	6
Méndez (2005), Noriega y Pría, (2011), Machorro et al. (2011), Patlán y Flores (2015) y Segredo (2017).	Motivación	6
Machorro et al. (2011), Rosero-Burbano et al., (2012), Pogorzelska-Maziarz et al. (2015) y Segredo (2017).	Trabajo en equipo	6
Méndez (2005), García-Saisó et al. (2014), Patlán y Flores (2015) y Segredo (2017).	Relaciones	5

Elaboración propia

Del mismo modo, la presente investigación encontró un total de 71 indicadores con menor frecuencia. En la siguiente tabla (Tabla 2) se puede observar en orden

cronológico las dimensiones menos frecuentes para medir CO, a su vez, se observan los autores que emplean tales indicadores en sus instrumentos.

Tabla 2

Indicadores de medición con menor frecuencia.

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>
1968	Litwin y Stringer	Estructura organizacional, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo del superior, Normas, Conflicto e Identidad
1988	López et al.	Cohesión, Cooperación, Autonomía y Vida social
1997	Furnham y Goodstein	Claridad de roles, Respeto, Recompensa, Desarrollo, Toma de decisiones, Innovación, Calidad, Conflicto, Compromiso, Entrenamiento y Dirección
2005	Méndez	Objetivos, Cooperación, Toma de decisiones y Control
2005	Patterson et al.	Autonomía, Integración, Apego, Apoyo del superior, Entrenamiento, Bienestar, Formalización, Tradición, Innovación, Exterior, Atención, Reflexibilidad, Claridad de metas, Eficiencia, Esfuerzo, Retroalimentación, Presión de producir y Calidad
2011	Noriega y Pría	Estructura organizacional, Toma de decisiones y Comportamiento
2011	Machorro et al.	Orientación a resultados y Retroalimentación
2012	Rosero-Burbano et al.	Medio ambiente físico, Orientación organizacional, Administración del Talento humano, Dirección y Capacidad profesional
2012	Marín y Angeli	Desarrollo, Ergonomía, Condiciones de trabajo y Toma de decisiones
2013	Silvestre	Recompensa, Cambio, Desarrollo, Cultura organizacional, Seguridad, Moral, Servicio, Estructura organizacional, Pertinencia, Puestos, Políticas y Conflicto
2014	Hernández, Méndez y Contreras	Bienestar, Anatomía, Entrenamiento, Integración, Apoyo del superior, Formalización, Tradición, Innovación, Enfoque, Reflexibilidad, Claridad de metas, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión de producir y Retroalimentación
2014	García-Saisó et al.	Autorrealización y Estabilidad

2015	Patlán y Flores	Satisfacción, Autonomía, Unión, Consideración y Beneficios y Recompensas
2015	Pogorzelska-Maziarz et al.	Calidad, Franqueza, Cambio, Alineación, Responsabilidad, Carga de trabajo y Seguridad psicológica
2016	Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza y Grandón	Estructura organizacional, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo del superior, Conflicto, Identidad, Estilo de supervisión, Estabilidad, Desarrollo, Equipos y distribución
2017	Segredo	Funcionamiento, Condiciones de trabajo, Estímulo, Participación, Solución de conflictos

Elaboración propia

## Discusión

Un estudio semejante realizado por Cardona y Zambrano (2014), encontró que los indicadores que predominan en el clima organizacional son la toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. De estos indicadores, el liderazgo y la motivación concuerdan con los dos indicadores con mayor frecuencia obtenidos en el presente estudio.

En los últimos seis años se han implementado de manera poco frecuente, los indicadores respecto a la gestión del talento humano (Rosero-Burbano et al., 2012) y los indicadores relacionados con la responsabilidad social, como factores involucrados en el clima organizacional. Si bien para Rocha, Genari y Macke (2018) la gestión del talento humano resulta un elemento importante en la ventaja competitiva de las organizaciones, se sugiere contemplar tal indicador en futuros instrumentos de medición. Del mismo modo, es importante contemplar los indicadores enfocados en el cuidado del medio ambiente y problemáticas sociales, debido a la relevancia que tiene en las organizaciones hoy en día (Sarmiento, 2011; De Ruiter, Schaveling, Ciulla & Nijhof, 2018).

## Conclusiones

La presente investigación considera como indicadores relevantes del clima organizacional, el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación y el trabajo en equipo, siendo los dos primeros los mayores indicadores del clima organizacional. A su vez el presente estudio puede ser considerado como base para

futuras investigaciones, cuyo propósito sea la medición del clima organizacional, y se recomienda, comparar estos hallazgos con estudios del mismo propósito, con una revisión literaria más amplia de investigaciones a nivel internacional.

Por último, se realiza la posibilidad de abarcar perspectivas de medición que consideren los cambios que se presentan a nivel mundial y que interfieren el concepto que los empleados tienen de la organización para la que trabajan. Entre ellos, se hace oportuno incluir la salud y seguridad de los trabajadores, donde se pueda apreciar la percepción de los trabajadores en cuanto a la manera de actuar de las empresas en situaciones de emergencia sanitaria u otros siniestros.

## Referencias

- Bahrami, M.A., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R., & Ranjbar, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96-100. doi: 10.1016/j.phrp.2015.11.009
- Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. C., y Grandón, M. L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista gerencia y políticas de salud*, 15(30), 126-141. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
- Cardona, D. R., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-

189. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21231108010.pdf>
- De Ruiter, M., Schaveling, J., Ciulla, J., & Nijhof, A. (2018). Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 871-874. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3883-5>
- Furnham, A. & Goodstein, L. D. (1997). The Organizational Climate Questionnaire. *The 1997 Annual*, 2, 163-179. Recuperado de <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-Organizational-Climite-Questionnaire.pdf>
- García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., y Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1370-1348. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-48322014000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322014000100005)
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5118462>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGrawHill
- Jeswani, J., & Dave, S. (2012). Impact of organizational climate on turnover intention: An empirical analysis on faculty members of technical Education of India. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 2(3), 26-44. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/232416766\\_impact\\_of\\_organizational\\_climate\\_on\\_turnover\\_intention\\_an\\_empirical\\_analysis\\_on\\_faculty\\_members\\_of\\_technical\\_education\\_of\\_india](https://www.researchgate.net/publication/232416766_impact_of_organizational_climate_on_turnover_intention_an_empirical_analysis_on_faculty_members_of_technical_education_of_india)
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 66-82. DOI: 10.22158/jbtp.v1n1p66
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *The influence of organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- López, L. A., Sánchez-Cantalejo E., Caizas, A., Siles, R. D., Sevilla, E., y De Oleaga, U. (1988). Elaboración de un cuestionario para el estudio del clima organizacional de los centros de salud. *Atención Primaria*, 5.
- Machorro, F., Rosado, M., y Romero, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia administrativa*, 2, 30-35. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v37n2/spu04211.pdf>
- Marín, F. J., y Angeli, A. A. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 223-234. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837002>
- Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*, 4(9), 100-121. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=187217454006>
- Noriega, V., y Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 116-122. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21418849004>
- Patlán, J., y Flores, R. (2015). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia y trabajo*, 15(48), 31-139. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v15n48/art06.pdf>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4). Doi: <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Pogorzelska-Maziarz, M., Nembhard, I. G., Schnall, R., Nelson, S., & Stone, P. (2015). Psychometric Evaluation of an Instrument for Measuring

- Organizational Climate for Quality: Evidence from a National Sample of Infection Preventionists. *American Journal of Medical Quality*, 31(5), 441-447. doi:10.1177/1062860615587322
- Putter, L. (2010). The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate (Tesis de maestría, Delft University of Technology, Delft). Recuperado de <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:76a393e1-2528-46a7-838a-6e770d60b655?collection=education>
- Raffiee, J., & Coff, R. (2016). Micro-foundations of firm-specific human Capital: when do employees perceive their skills to be firm-specific? *Academy of Management Journal*, 59(3), 766-790. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0286>
- Rahimić, 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
- Rocha, F., Genari, D., & Macke, J. (2018). A obsolescência do capital humano nas empresas de tecnologia da informação: um estudo na associação internetsul. *Revista Alcance*, 24(4), 513-534. DOI: 10.14210/alcance.v24n4(Out/Dez).p513-53
- Rosero-Burbano, R., & Bermúdez-Aponte, J., & Gómez, G., y García, M., & Reyes, I. (2012). Análisis psicométrico del cuestionario de clima laboral de la Fuerza Aérea Colombiana. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 267-284. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837005.pdf>
- Sarmiento, S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión empresarial*, 9(2), 6-15. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965840>
- Segredo, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/317602946-Instrumento\\_para\\_la\\_evaluacion\\_del\\_clima\\_organizacional\\_en\\_salud](https://www.researchgate.net/publication/317602946-Instrumento_para_la_evaluacion_del_clima_organizacional_en_salud)
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de clima organizacional universitario cointec. *Ciencia y Sociedad*, 38(4), 719-741. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Uribe, J. F., Patlán, J., y García, A. (2015). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y Administración*, 60(2), 447-467. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30009-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30009-7)
- Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the past to prepare the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23. Recuperado de [https://web.njit.edu/~egan/Writing\\_A\\_Literature\\_Review.pdf](https://web.njit.edu/~egan/Writing_A_Literature_Review.pdf)