

# Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte

Organizational climate: State of the art. A literature review

ARGENIS IVÁN MEJÍA-CHAVARRÍA<sup>1,2</sup>

*Recibido: Septiembre 12, 2019*

*Aceptado: Enero 8, 2019*

## Resumen

El clima laboral es un factor determinante dentro de las organizaciones públicas y privadas; independientemente de su objeto social, este influye en la consecución de los objetivos estratégicos, tanto en lo individual como en colectivo. En los últimos años, los estudios sobre clima organizacional se han incrementado rápidamente, ya que las organizaciones públicas y privadas lo consideran como uno de los elementos básicos para generar valor. Es así como el objetivo de este artículo es describir el panorama referente a los estudios de clima organizacional, para lo cual se revisó la literatura existente en revistas arbitradas, tesis doctorales a nivel posgrado, libros y comunicación en congresos.

**Palabras clave:** ambiente laboral, clima laboral, percepción, generación

## Abstract

The work climate is a determining factor within public and private organizations; Regardless of its social purpose, this influences the achievement of strategic objectives, both individually and collectively. In recent years, studies on organizational climate have increased rapidly, as public and private organizations consider it as one of the basic elements to generate value. This is how the objective of this article is to describe the panorama regarding organizational climate studies, for which the existing literature in peer-reviewed journals, doctoral theses at the postgraduate level, books and communication in congresses was reviewed.

**Keywords:** work environment, labor climate, perception, generation of value

## Introducción

**E**l interés por el estudio de clima organizacional se origina debido a que las personas que pertenecen a una organización, pública o privada, perciben de diferente manera en contexto en el que se desenvuelven. En el presente artículo se realizó una búsqueda documental y una revisión teórica de investigaciones científicas con información relevante para la investigación en curso.

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Facultad de Estudios Superior Cuautitlán. Carretera Cuautitlán-Teoloyucan Km. 2.5, Industrial Xhala, 54714 Cuautitlán Izcalli, Estado de México, México.

<sup>2</sup> Correo electrónico del autor de correspondencia: academicoargenis@comunidad.unam.mx

Como primer paso se buscaron investigaciones que analizaran los inicios del clima organizacional y la percepción de este en los miembros de la organización, respecto a las palabras clave. Adicionalmente, en la búsqueda retrospectiva de datos se utilizaron palabras para localizar la información (clima organizacional, universidades públicas, clima laboral, satisfacción de los empleados, sector educación, ambiente de trabajo, modelos de medición de clima, administración del talento, generación de valor), logrando identificar 40 artículos teóricos y 14 libros vinculados con clima laboral y su administración y 10 tesis doctorales que poseen información útil sobre el estado del arte.

La consulta de la información se efectuó en bases de datos como Google académico, Yahoo académico, Elsevier, EBSCO host y Redalyc, entre otras, de acuerdo con los criterios de selección ya mencionados.

Finalmente, para la integración de los datos se analizaron los conceptos, características, autores y dimensiones del clima organizacional, a fin de sustentar el estado del arte objeto del presente artículo.

### **1. Antecedentes y perspectivas de clima organizacional.**

El concepto de clima organizacional es importante porque numerosas investigaciones sobre el tema reconocen la importancia de su estudio para mejorar la productividad. A lo largo de la historia, los estudios de clima organizacional se han abordado por algunos investigadores, conceptualizándolo de diferentes maneras en función de su disciplina.

Los estudios para mejorar el clima organizacional no son objeto de investigación reciente, ya se han realizado investigaciones al respecto. De acuerdo con Gan (2007), los trabajos realizados por Elton Mayo entre 1927 y 1939 en la Western Electric, posiblemente sean el primer aporte sobre clima laboral, debido a que la investigación ejecutada en dicha fábrica demuestra la trascendencia de las relaciones humanas y otros factores de percepción, tales como las condiciones laborales, el sentir de los empleados, el sentimiento de pertenencia e intereses individuales y colectivos, factores que forman parte del clima laboral.

Bustamante *et al.* (2009) dicen que en función del estudio de Elton Mayo otros investigadores intentan profundizar en el concepto y alcances del clima organizacional al interior de las organizaciones. Ejemplo de lo anterior son las investigaciones de Lewin *et al.* (1939), quienes introducen el clima organizacional vinculando a las personas y al ambiente en que se desenvuelven.

Asimismo, la investigación de Argyris (1958) enfatiza las relaciones interpersonales como factores que determinan el clima organizacional. Por su parte, Likert (1961) afirma que el clima de apoyo genera un mejor rendimiento de los integrantes de las organizaciones.

Mediante una investigación en un departamento de salud pública en el que incluyeron a 30 trabajadoras con título universitario, Litwin y Stringer (1968) determinaron, por medio de entrevistas personales y cuestionarios estructurados, que el clima de la oficina era de frustración; las presiones eran grandes no solo por las reglas que había que cumplir sino por el papeleo, atención constante a detalles mínimos y normas elevadas; percibían el clima como frío y hostil, por lo que poco se favorecía el desarrollo de la lealtad e identidad en el grupo.

Asimismo, Reichers y Schneider (1990), citados por Cuadra y Veloso (2007, p. 48), definen al clima laboral como «las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella».

Bris (1999) realizó un estudio del clima organizacional enfocándose al trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria, para conocer el clima laboral de los centros educativos en comento; partió de un cuestionario de 132 ítems agrupados en cinco grandes factores: comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos. El cuestionario fue aplicado a 1,024 profesores de diversos centros públicos, concluyendo que el clima de trabajo en los centros educativos era bueno, con reservas.

Por otra parte, Brunet (2007) refiere que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman (1960); asimismo, dice que debido a que los estudios no son tan claros en esas investigaciones, los orígenes del clima organizacional datan de la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista; dichas escuelas estuvieron enfocadas en demostrar que el comportamiento de las personas es afectado por el medio que los rodea, ocasionando que el actuar de las personas se condicione por la percepción que estas tienen de su área laboral.

De ahí que Méndez (2006) defina al clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales influyen las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, lo que determina su comportamiento y satisfacción laboral. Asimismo, Vega *et al.* (2006), manifiestan que clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras.

Por su parte, García *et al.* (2010) mencionan que el clima organizacional es definido por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales tales como el comportamiento individual, estilos de dirección, gestión del talento, etc.

Derivado de la revisión documental, pudimos identificar las definiciones y aproximaciones más significativas sobre clima organizacional planteadas por diversos autores, infiriendo que, aunque no existe una definición única referente al concepto de clima organizacional, su estudio tiene importancia y no ha pasado desapercibido con el transcurrir de los años.

### 1.1. Investigaciones de clima organizacional hasta los 50's.

Los constructos a los que llegaron Mayo (1939) y Lewin *et al.* (1939) refieren que el clima organizacional y la productividad son influenciados por el sentir de los integrantes de la organización (Cuadro 1).

#### 1.2. Los años 50's.

Durante los años 50's, diversos autores infieren que el clima organizacional es parte de la psicología de la persona y se comienza a ligar con la cultura organizacional (Cuadro 2).

**Cuadro 1.** Investigaciones de clima organizacional antes de los 50's.

Autor	Definiciones
Mayo (1927)	Factores como el clima laboral se manifiestan en el sentir de las personas, lo cual repercute en la producción.
Lewin <i>et al.</i> (1939)	Las dimensiones de conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo dan cuenta de la atmósfera social.

**Fuente:** elaboración a partir de autores citados.

**Cuadro 2.** Investigaciones de clima organizacional en los 50's.

Autor	Definiciones
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.

**Fuente:** elaboración a partir de autores citados.

### 1.3. Los años 60's.

Halping y Croft (1963) y Litwin y Stringer (1968) comienzan a matizar los estudios de clima organizacional, centrándose en las personas y organizaciones, sus creencias, valores y motivaciones (Cuadro 3).

**Cuadro 3.** Investigaciones de clima organizacional en los 60's.

Autor	Definiciones
Halping y Croft (1963)	Marcan el camino a partir del cual se estudiará el clima organizacional
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.

**Fuente:** elaboración a partir de autores citados.

1.4. Los 70's.

Posteriormente, Schneider y Hall (1972) y Dessler (1979) comienzan a ligar el concepto clima organizacional con el sentir y percepción de las empresas e individuos (Cuadro 4).

**Cuadro 4.** Investigaciones de clima organizacional en los 70's.

Autor	Definiciones
Schneider y Hall (1972)	El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos, que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.

**Fuente:** elaboración a partir de autores citados.

1.5. Los 80's.

Brunet (1987) infiere que, además de las percepciones de los integrantes de la organización, aspectos como el liderazgo, conflictos, control y supervisión forman parte del medio ambiente (Cuadro 5).

**Cuadro 5.** Investigaciones de clima organizacional en los 80's.

Autor	Definiciones
Brunet, (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

**Fuente:** elaboración a partir de autores citados.

1.6. Los 90's.

En los 90's se da el auge de los estudios de clima organizacional, investigadores como Reichers y Schneider (1990), Robbins (1990), Chiavenato (1990) y Peiró (1995), vinculan el clima con la cultura organizacional, con la percepción del integrante de la organización y aristas como la tecnología y dinámicas (Cuadro 6).

**Cuadro 6.** Investigaciones de clima organizacional en los 90's.

Autor	Definiciones
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.

**Fuente:** elaboración a partir de autores citados.

1.7. A partir del año 2000.

Méndez (2006), García *et al.* (2010), Hernández *et al.* (2012) y Rambay (2017), conciben que el clima es perceptible, influenciado por conductas y valores y variable en función de los individuos (Cuadro 7).

**Cuadro 7.** Investigaciones de clima organizacional a partir del año 2000.

Autor	Definiciones
Méndez (2006)	El conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales influyen las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, lo que determina su comportamiento y satisfacción laboral.
García <i>et al.</i> (2010)	Es definido por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales tales como el comportamiento individual, estilos de dirección, gestión del talento, etc.
Hernández <i>et al.</i> (2012)	El clima organizacional es entendido en términos generales como una variable que interviene entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, así como intenta capturar o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas e instituciones.
Rambay <i>et al.</i> (2017)	El clima es más dinámico y cambiante, ya que según cuales sean las motivaciones de los individuos en su trabajo, estas pueden variar.

**Fuente:** elaboración a partir de autores citados

### 1.8. *Prospectivas del clima organizacional.*

Actualmente, las organizaciones están enfocadas en mejorar su productividad en función del mejoramiento de clima organizacional, y se han percatado de que el éxito y el progreso se relacionan con un buen clima organizacional.

Shanker *et al.* (2017) argumentan que actualmente la innovación se asocia positivamente con el clima organizacional debido a que el conocimiento de los empleados es crucial para las organizaciones, por lo tanto, las organizaciones se están enfocando en conocer las formas de crear un clima organizacional que promueva la innovación.

El clima organizacional que apoya a la innovación se conoce como «clima organizacional para la innovación» (COI) y es crucial para que las organizaciones aprovechen la capacidad de innovación para crear una ventaja competitiva y mejorar el rendimiento.

Kissi *et al.* (2012) e Isaksen y Ekvall (2010) apoyaron esta posición argumentando que una COI es un sistema en el que se fomentan la creatividad y el cambio; afirmando que un aspecto clave de la gestión para la innovación es crear el clima apropiado para que los empleados puedan compartir y construir sobre las ideas y sugerencias de los demás.

Kim *et al.* (2018) refieren que en el presente, las empresas se han percatado de que las personas pasan gran cantidad de tiempo en las organizaciones, influyendo en su bienestar social, sin embargo, las instituciones se desenvuelven en ambientes cada vez más competitivos que demandan más la vida de las personas, lo que ocasiona estrés laboral y organizaciones con climas organizacionales tóxicos, por lo que preocupados por estas situaciones analizan la creación de climas y sistemas organizacionales que permitan a los empleados ser más productivos con menos estrés laboral.

Blader *et al.* (2017) argumentan que las organizaciones están construyendo constructos de identificación organizacional fundamentados en la transformación de las relaciones de trabajo entre los empleados y las instituciones en las que se desenvuelven laboralmente. A futuro requieren mejorar sus climas organizacionales, lo que permitirá mejorar el desempeño laboral y la productividad, pero sobre todo innovar.

En este sentido, Segredo (2017) dice que las dimensiones espaciales, la seguridad, las instalaciones, el contexto, el equipamiento e incluso la decoración e iluminación son elementos que influyen en la creación de climas organizacionales más productivos.

Las nuevas tendencias del clima organizacional indican el impacto que tiene en los trabajadores y en su comportamiento, tal es el caso del ausentismo, rotación, equidad de género, acoso y violencia, entre otros aspectos.

### 2. Tipos de clima organizacional y sus aportaciones desde la administración y psicología.

Desde el punto de vista teórico se pueden destacar diferentes posiciones al relacionar el clima organizacional con disciplinas como la administración o psicología. Bennis (1973) aporta teoría sobre la importancia que tiene el clima organizacional para mejorar las organizaciones, Beckhard (1972) agrega que el clima lo deben hacer los altos estamentos de la

organización, Likert (1967) deja una teoría enfocada al diagnóstico organizacional visualizando cuatro tipos de clima. Asimismo, autores como Pritchard y Karasick (1973), Likert y Likert (1976), Schein (1985), Goleman (2000) y Stringer (2002) complementan las aportaciones de Likert, percibiendo la influencia de los estilos de liderazgo en el clima. Posteriormente, otros autores aportan conceptos como clima individual, clima en colectivo y la relación del clima con la cultura organizacional, desde disciplinas como la administración y psicología (Cuadro 8).

### 3. Dimensiones para medir el clima organizacional.

Cada institución es única y tiene características propias que las diferencian de otras instituciones y organizaciones, por lo que resulta de vital importancia explorar las dimensiones con las que diversos autores como Lewin *et al.* (1939), Likert (1950), Litwin y Stringer (1968), Moos (1974), Brunet (1983) y Patterson (2005) han medido el clima organizacional (Cuadro 9).

**Cuadro 8.** Aportaciones de algunos teóricos desde su disciplina de estudio.

Autor	Relación con las empresa	Aportación
Bennis (1973)	Con desarrollo organizacional (Administración)	Menciona que la mejor manera de cambiar a las organizaciones se supedita a la mejora del clima organizacional
Beckhard (1972)	Con comportamiento organizacional (Administración)	Los procesos de cambio organizativo deben realizarse desde los altos estamentos de la organización, enfatizando en la idea de los comportamientos.
Likert (1967)	Con estilos de dirección y liderazgo (Administración)	Propone una teoría orientada al diagnóstico organizacional basada en variables causales, intermedias y finales, dando lugar a cuatro tipos de clima distintivos: autoritario-explotador, autoritario-paternalista, consultivo y participativo.
Pritchard y Karasick (1973), Likert y Likert (1976), Schein (1985), Goleman (2000), Stringer (2002).	Con liderazgo (Administración)	Los estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional e inversamente, el clima influye en los estilos de liderazgo
Joyce y Slocum (1984); González-Roma y Peiró (1999)	Con clima colectivo y su percepción (Psicología)	La interacción individual de los miembros de la organización se manifiesta en el clima colectivo percibido.
Orlandini (1999)	Con estrés (Psicología)	El clima laboral es influenciado por el estrés que genera una falta de organización y liderazgo
Ortiz y Olaz (2009)	Con cultura organizacional (Administración)	El clima organizacional es una expresión de la cultura organizativa, concretamente en empresas familiares.

**Fuente:** elaboración a partir de autores citados.

**Cuadro 9.** Dimensiones para la medición de clima organizacional.

Autor	Dimensiones de medición
Lewin <i>et al.</i> (1939)	Atmósfera social, conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional y apoyo.
Likert (1967)	Métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
Litwin y Stringer (1968)	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad
Schneider y Hall (1972)	Poder, liderazgo, conflicto.
Moos (1974)	Compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad
Brunet (1983)	Autonomía Individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración-agradecimiento-apoyo.
Patterson (2005)	Bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

Dentro del clima organizacional actúan componentes que permiten identificar sus características y su análisis nos lleva a evaluar el tipo de clima que tiene cada organización en particular.

#### 4. Modelos de clima organizacional.

Los investigadores de clima organizacional han propuesto algunos modelos que son de utilidad para comprender las dimensiones que influyen en la determinación del clima organizacional y su relación con las organizaciones. Al respecto Chan (1998) dice que se pueden distinguir tres clases de modelos de clima organizacional: los aditivos, los medidores y los interactivos.

a) Modelos aditivos: son los más simples, fáciles de usar, asumen que cada variable de clima influye separada pero directa y acumulativamente en los resultados.

b) Modelos mediadores: el clima se conceptualiza de modo catalizador y más que actuar sobre los comportamientos organizacionales actúan sobre las variables que afectan dichos comportamientos.

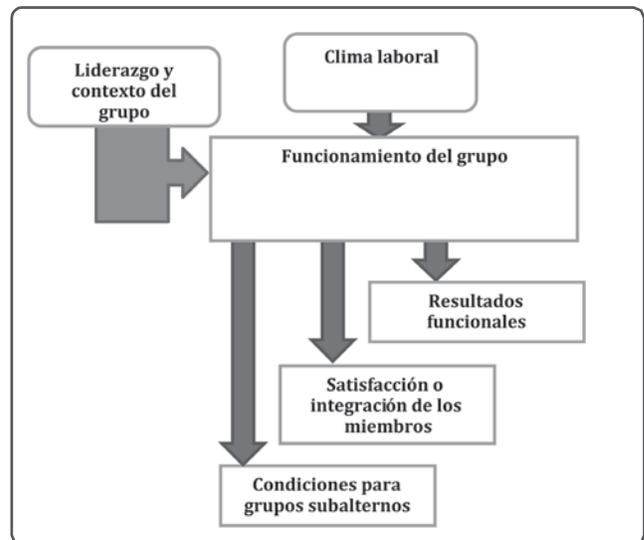
c) Modelos interactivos: son los más complejos, asumiendo que el clima no solo influye, sino que es influido por un conjunto de variables en un proceso de simultaneidad de efectos, utilizan las variables del clima como dependientes e independientes.

### 5. Modelos de clima organizacional más representativos.

#### 5.1. Modelo de Katz y Kahn.

Katz y Kahn (1966) proponen un modelo en el que se aprecia que el clima organizacional influye por medio del líder que dirige al equipo de trabajo, asimismo, dicen que esto, junto con las actividades determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar cualquier subalterno en la jerarquía (Figura 1).

**Figura 1.** Modelo de Katz y Khan.



**Fuente:** Elaboración propia en función de Katz y Kahn, (1966).

#### 5.2. Modelo de Likert.

Establece que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por tanto, afirma que la reacción está determinada por la percepción.

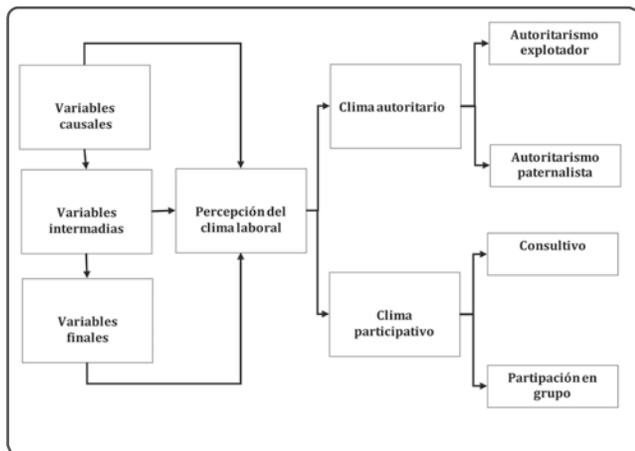
Establece tres tipos de variables que definen las características de la organización y que influyen en la percepción individual del clima (Figura 2).

a) Variables causales: son conceptualizadas como variables dependientes, y se enfocan a orientar la evolución de las organizaciones y la obtención de sus resultados.

b) Variables intermedias: constituyen los procesos organizacionales y se orientan a medir el estado interno de la empresa, reflejando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables finales: Son resultado de las variables causales e intermedias, y están orientadas a la obtención de resultados.

**Figura 2.** Modelo de Likert.

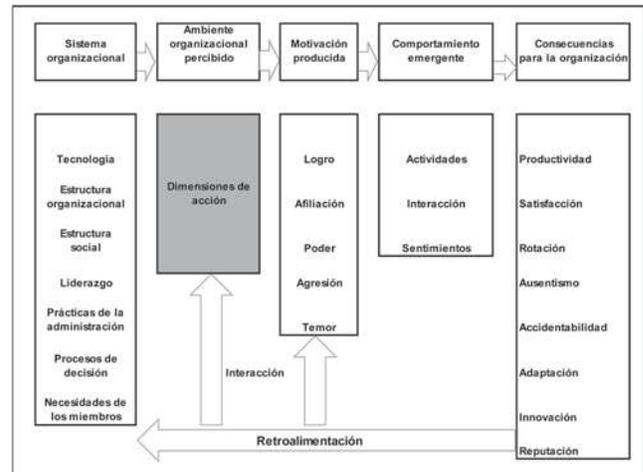


**Fuente:** elaboración propia en función de Brunet (2011).

### 5.3. Modelo de Litwin y Stringer (1968).

En este modelo, los autores describen que el sistema organizacional se integra por dimensiones como tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la organización, procesos de decisión y necesidades de los miembros; estas dimensiones generan un ambiente, motivación y comportamientos que crearán consecuencias para la organización (Figura 3).

**Figura 3.** Modelo de Litwin y Stringer.



**Fuente:** elaboración propia en función de Litwin y Stringer (1968).

### 5.4. Modelo de eficacia directiva.

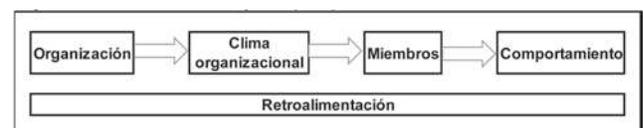
Campbell *et al.* (1970) crearon un modelo que pretende explicar los determinantes de la eficacia directiva, en el que el clima juega un rol fundamental en el desarrollo de la conducta organizacional. Según los autores, este modelo presenta cuatro variables que tienen relación con la eficiencia directiva, estas son:

- Diferencias individuales desarrolladas antes de seleccionar al directivo para ejercer el puesto.
- Programas de entrenamiento desarrollo.
- Recompensas y motivadores otorgados por la organización.
- Situaciones o determinantes ambientales.

### 5.5. Modelo de Schneider y Hall (1972).

Este modelo refiere que el comportamiento de un trabajador no resulta de los factores organizacionales existentes, sino depende de las percepciones que el individuo tiene con respecto a la organización, es así como la interacción entre las características personales y organizacionales interactúan, lo cual determina ciertos comportamientos en los individuos que inciden en la organización y en el clima (Figura 4).

**Figura 4.** Modelo de Schneider y Hall (1972).



**Fuente:** elaboración propia en función de Schneider y Hall (1972).

5.6. *Modelo de Robbins.*

Resalta que las percepciones que tienen los integrantes de las organizaciones sobre los factores internos y externos no son resultado de su comportamiento, sino que dependen de sus interacciones, actividades y las experiencias de cada individuo (Figura 5).

Figura 5. Modelo de Robbins.



Fuente: elaboración propia en función de Robbins (1992).

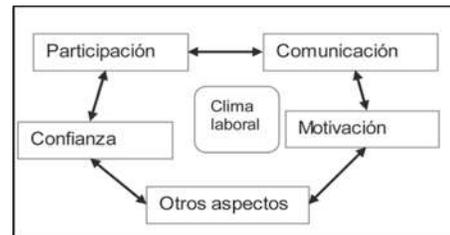
5.7. *Modelo de Gibson y Colbs.*

Gibson y Colbs (1987), citados por Navarro *et al.* (2007), manifiestan que si se intercambian variables integrantes de la conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral, lo que conlleva a reflexionar la responsabilidad de dichos mandos, ya que en ellos está el buscar alternativas de desarrollo organizacional (Figura 6).

5.8. *Modelo de Bris.*

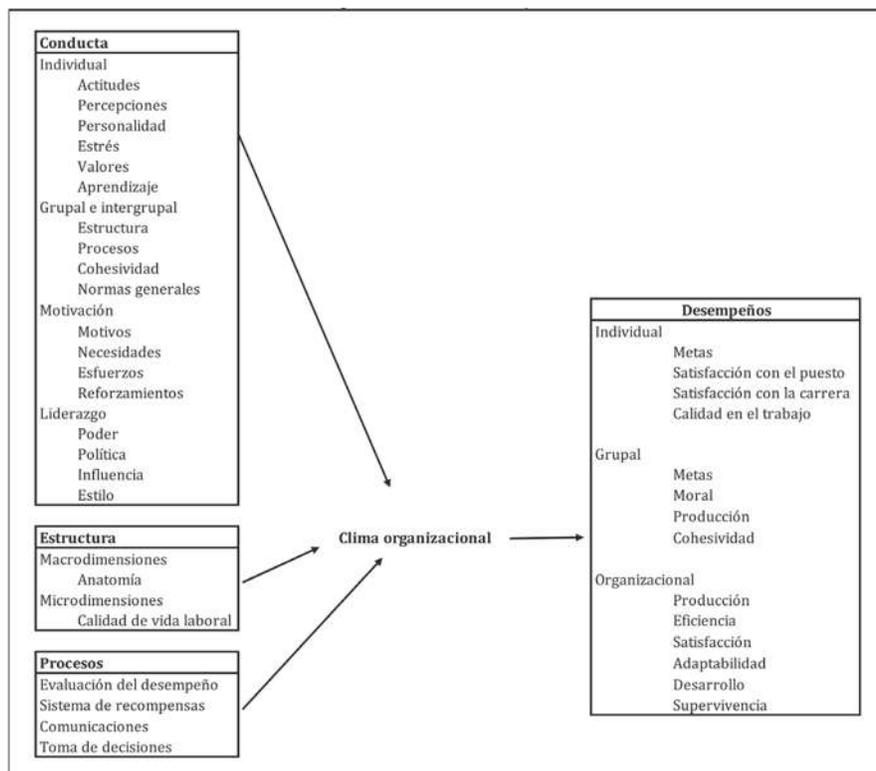
Propone un modelo interactivo que se basa en la teoría general de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima (Figura 7).

Figura 7. Modelo de Bris.



Fuente: elaboración propia en función de Bris (1999).

Figura 6. Modelo de Gibson y Colbs.

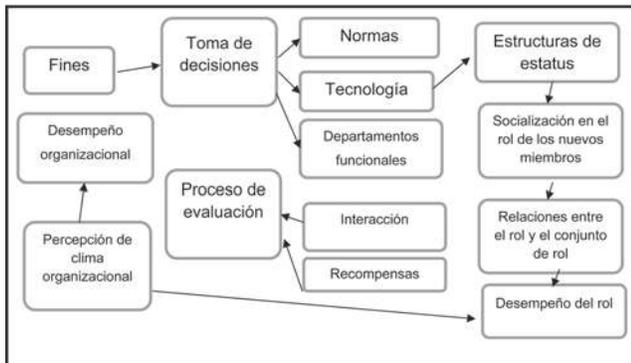


Fuente: elaboración propia en función de Gibson y Colbs (1987).

### 5.9. Modelo de Evans.

Concibe a la organización como un sistema abierto, determinando que diversas influencias externas a la organización determinan el clima y sus resultados (Figura 8).

**Figura 8.** Modelo de Evans.



**Fuente:** elaboración propia en función de Evans.

## Conclusiones

En el marco de la revisión de este artículo se logró evidenciar que investigadores como Lewin *et al.* (1939), Argyris (1958), Gellerman (1960), Litwin y Stringer (1968), Likert (1961), Litwin y Stringer (1968), Reichers y Schneider (1990), Brunet (1983) y Chiavenato (1990), entre otros, han propuesto diversos planteamientos acerca del clima organizacional, mostrando la estrecha relación del hombre con la organización; dichos planteamientos han tenido un gran impacto en el modelo de talento humano asumido por las organizaciones.

Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones referentes al clima organizacional, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados a clima organizacional, los instrumentos para medirlo y el abordaje del tema desde diferentes disciplinas.

## Literatura citada

ABURTO, H. 2011. Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, México, Instituto Politécnico Nacional, Tesis doctoral.  
 ÁLVAREZ, V, E. García; V. Flores, y J. Correa. 2008. Aproximación a la cultura de un centro universitario. *Revista de Educación* 346:139-166.

ANGULO, J. 2013. Cultura organizacional, clima y liderazgo, Universidad de Valladolid, España, Tesis doctoral.  
 ARGYRIS. 1958. Some problems in conceptualizing organizational climate. A case of study of a bank. *Administrative Science Quarterly* 2(4):501-520.  
 ARIAS, M. 2005. Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. *Enfermería en Costa Rica* 28(1):12-19.  
 BAÑOS, V. 2011. Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo de detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana empresa del sector calzado en México, España, Universidad Autónoma de Madrid, Tesis doctoral.  
 BECKHARD, R. 1972. Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos, Brasil, Mc. Graw Hill.  
 BENNIS, W. 1973. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, México; Fondo Educativo Interamericano.  
 BLADER, S, S. Patil y P. Dominic. 2017. Organizational identification and workplace behavior; more than, meets the eye *Organizational Behavior* 37:19-34  
 BRIS, M. 1999. Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación, España, Universidad de Alcalá, Tesis doctoral.  
 BRUNET, L. 1983. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias, México, Editorial Trillas.  
 BRUNET, L. 2002. El clima de trabajo en las organizaciones, México, Trillas, 5ª reimpresión.  
 BRUNET, L. 2007. El clima de trabajo en las organizaciones, México, Editorial Trillas.  
 BUSTAMANTE, M., J. Hernández, y L. Yáñez. 2009. Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca *Estudios seriosos en gestión de salud* 5(11):20-39.  
 CALDERÓN, Murillo y Torres 2003. Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración* 16(25):109-137.  
 CAMPOS, C. 2013. Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral entre docentes universitarios, México, Universidad Montemorelos, tesis doctoral.  
 CAMPBELL, J., M. Dunnette, E. Lawler, y K. Weick. 1970. Managerial behavior, performance and effectiveness, Estados Unidos, Mc. Graw-hill.  
 CHAN, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of applied Psychology* 83(2):234-246  
 CHIANG, M., C. Salazar y A. Núñez 2007. Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo. *Revista Teoría* 16(2):61-76.  
 CHIAVENATO, I. 2007. Administración de recursos humanos, México, Mc. Graw Hill.  
 CARDONA, D. y R. Zambrano. 2014. Revisión de instrumentos de medición de clima organizacional. *Revista estudios gerenciales* 30:184-189.

- CUADRA, A. y C. Veloso. 2007. Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales* 2(22):43-58.
- CÚJAR, A., C. Ramos, H. Hernández y J. López. 2013. Cultura organizacional: evolución en la medición. *Revista de estudios gerenciales* 29:350-355.
- EVANS, M. 1970. The effects of superiority behavior on the path-goal relationship. *Organizational behavior and human performance* 5(3):277-298.
- FERNÁNDEZ, T. 2004. Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Interamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación* 2(2):43-68.
- GARCÍA, I. 2006. La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo, España, Universidad de Granada, Tesis doctoral.
- GARCÍA, A., M. Moro y M. Medina. 2010. Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial* 25(4):207-214.
- GÁLVEZ, E. 2011. Cultura, innovación intraemprendimiento y rendimiento de las MIPYME en Colombia, Colombia, Universidad de Cartagena, Tesis Doctoral.
- GELLERMAN, S. 1960. People problems and profit, Estados Unidos, Mc. Graw-Hill.
- GAN, F. 2007. El clima en las organizaciones, España, Formación de formadores, pp.189-129.
- GOLEMAN, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78(2):78-90.
- GONZÁLEZ-ROMA, V. y J. Peiró 1999. Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada* 52(2-3):269-285.
- GOVAERTS, K. and E. Kyndt. 2011. Influence of learning and working climate on the retentions of talent employees. *Journal of workplace learning* 3(1):35-55.
- HARTER, J., T. Hayes y F. Schmidt. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis.
- HERNÁNDEZ Y HUERTA. 2017. Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empleados del Gobierno Federal, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis doctoral.
- HERNÁNDEZ, R., S. Méndez y R. Contreras. 2012. Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Revista de Contaduría y Administración* 59:229-257.
- ISAKSEN Y EKVALL. 2010. Managing for innovation: The two face of tension whiting creative climates. *Creativity and innovation management* 19(2):73-88.
- JAMES, Ch. and M. Connolly. 2009. An analysis of the relationship between the organizational culture and performance of staff work groups in schools and development of an explanatory model. *Journal of leadership in education* 12(4):389-407, DOI: 10.1080/13603120902980804.
- JAQUINET, R. y B. Arroyo. 2015. Consideraciones de cómo algunas variables del comportamiento organizacional se relacionan con la gestión de empresas. México, Federación Nacional de la Asociación Mexicana de Colegios de Contadores Públicos (FNAMCP), Núm. 78.
- JOYCE, W. and J. Slocum. 1984. Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of management journal* 27:721-742.
- KATZ, D. and R. Kahn. 1966. The psychology of organizations, Estados Unidos, HR Folks international.
- KIM, M., A. Hyung, J. Newman, G. Ferris and P. Perrewe. 2018. The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations, sport management review.
- KISSI, J., A. Dainty and A. Liu. 2012. Examining middle managers: influence on innovation in construction professional services firms: A tale of three innovations. *Construction innovation: information, process, Management* 12(1):11-28.
- LEWIN, K., R. Lippitt and R. White. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social Psychology* 10(2):271-299.
- LIKERT, R. 1961. New Patterns of Management, Estados Unidos, Mc. Graw Hill.
- LIKERT, R. 1967. The human organization, Estados Unidos, Mc. Graw Hill.
- LIKERT, R. and J. Likert. 1976. New ways of managing conflict, Estados Unidos, Mc Graw Hill.
- LITWIN, G. and R. Stringer. 1968. Motivation and organizational climate, Estados Unidos, Harvard University.
- LÓPEZ, J., M. Sánchez, y M. Altopiedi. 2011. Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucionales en las escuelas. *Revista de Educación, Ministerio de educación* 356:109-131.
- LORENZO, R. 2005. ¿A qué se le denomina talento?: Estado del arte acerca de su conceptualización. Intangible Capital [en línea] 2006, 2 (enero-marzo): [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920104>> ISSN 2014-3214.
- MELIÁN, V. 2017. La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad, Universidad de Valencia, Tesis doctoral.
- MÉNDEZ, C. 2006. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención, Colombia, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- MOSS, R. 1974. The work, environment, scale, Estados Unidos, Consulting Psychologist Press.
- NAVARRO, R., A. Santillán y F. Corona. 2007. Clima y compromiso organizacional, México, Universidad Veracruzana.
- ORLANDINI, A. 1999. El estrés, qué es y cómo evitarlo, México, Fondo de Cultura Económica.
- ORTIZ, P. y A. Olaz. 2009. Conexiones entre cultura organizativa y clima laboral: Aproximación a un modelo de auditoría sociolaboral de recursos humanos, Ponencia realizada en el VII International Workshop on HRM, New Scenarios in Human Resource Management. Murcia.
- PATTERSON. 2005. Validating, the organizational climate measure: links to managerial practices productivity and innovation. *Journal of organizational Behavior* 26:379-408.
- PETTIGREW, A. 1979. On study organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* 24:571-581.

- PRITCHARD, R. and B. Karasick. 1973. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance* 9:126-146.
- RAMBAY, M; San Miguel, E. y Duque, E. 2017. Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador. *Podium*(Edición especial):79-100.
- RIVAS, L. 1999. Gestión integral de recursos humanos. México, Taller abierto, S.C.L.
- ROBBINS, S. 1999. Comportamiento organizacional, Estados Unidos, Mc. Graw Hill.
- ROHNER, R. 1984. Toward a conceptualization of cultures for Cross cultural psychology, *Journal of cross-cultural psychology* 15(2):11-138.
- SEGREDO, A. 2017. Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública* 43(1):57-67.
- SILVA, M. 1992. Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología general y aplicada* 45:443-451.
- SCHEIN, E. 1985. Organization, culture and leadership, Londres, Jossey Bass.
- SCHNEIDER, B. and D. Hall. 1972. Correlates of organization as a function of career pattern and organization type, administrative science. *Quarterly* 17:340-350.
- SHANKER, R., R. Bhanugopan, B. Van, and M. Farrel. 2017. Organizational climate for innovation and organizational performance; The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior* 100:67-77
- STRINGER, R. 2002. Leadership and organizational climate, Estados Unidos, Prentice Hall.
- TERÁN, M. 2009. Factores determinantes del comportamiento de la ciudadanía organizacional: su relación con el entorno sociocultural a través de la cultura organizacional y los atributos de personalidad. La administración pública en el estado de Nuevo León, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, Tesis doctoral.
- TINOCO, O., C. Quispe, y V. Beltrán. 2014. Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la Acreditación Universitaria. *Industrial Data* 17(2):56-66.
- TOMAS, M., D. Castro, R. Graells, C. Sanjuan, y A. Mas. 2006. La cultura i el clima organizacional a l'Educació Secundària. *Revista Educar* 38:195-225.
- VÁZQUEZ, R. y J. Guadarrama. 2001. El clima organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de educar* 3(5):105-131.
- VEGA, D., A. Arévalo, J. Sandoval, M. Aguilar, y J. Gildardo. 2006. Panorama sobre los estudios de clima organizacional. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 2(2):329-349. 

Este artículo es citado así:

Mejía-Chavarría, A. I. 2018. Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *TECNOCENCIA Chihuahua* 12(3):170-181.

DOI: <https://doi.org/10.54167/tch.v12i3.191>

## Resumen curricular del autor

**ARGENIS IVÁN MEJÍA CHAVARRÍA.** Terminó su licenciatura en 2005, año en que le fue otorgado el título de Licenciado en Contaduría por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en la F.E.S. Cuautitlán. Realizó su posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración UNAM sede F.E.S. Cuautitlán, donde obtuvo el grado de Maestro en Finanzas en 2016, actualmente es estudiante en el programa de Doctorado en Administración en la Universidad Intercontinental. Ha trabajado como Contador, Auditor y Jefe de Auditoría en empresas como Alpura, Bachoco y Truper Herramientas. Desde 2010 labora en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y posee la categoría de Profesor de Asignatura y Delegado Administrativo Adscrito a la Secretaría Administrativa. Ha dirigido 3 tesis de licenciatura y 18 trabajos profesionales y 3 memorias de desempeño para titulación por servicio social; es responsable del programa de servicio social titulación "Asesoría y Orientación Fiscal, Contable, Administrativa y Financiera a las Comunidades Periféricas a la F.E.S. Cuautitlán". Es coordinador académico de los diplomados con opción a titulación "auditoría y control interno" y "finanzas corporativas" en el Departamento de Educación Continua de la F.E.S. Cuautitlán.