

# ORIGEN, DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL CONSTRUCTO CLIMA ORGANIZACIONAL

## ORIGIN, DEVELOPMENT AND EVOLUTION OF THE CONSTRUCTO ORGANIZATIONAL CLIMATE

Miguel A. Bustamante-Ubilla, \*<sup>1</sup> María del C. Lapo-Maza <sup>2</sup>, Michelle Tello- Sánchez <sup>2</sup>, María de los Ángeles Núñez Lapo <sup>2</sup>.

(1) Programa de Investigación de Excelencia Interdisciplinaria en Envejecimiento Saludable (PIEI-ES), Universidad de Talca. Talca, Chile. Dos Norte 685, 3465548 Talca, Chile.

(2) Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y del Sistema de Posgrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Av. Carlos Julio Arosemena Km. 1½ vía Daule, Guayaquil, Ecuador.

### RESUMEN

El presente trabajo analiza la génesis del constructo clima organizacional e identifica las dimensiones que lo conforman. Para ello se analizan las diversas conceptualizaciones que se han generado en torno al concepto y la forma en que estas han dado pie a diversos constructos de clima organizacional aplicados en diversas realidades organizacionales y culturales. Se analiza además el vínculo del constructo clima organizacional con la conducta humana y la percepción, referida las funciones naturales que ejecuta una persona respecto de múltiples y complejos ambiente de vida y de trabajo. Consecuente con ello, se analiza la relación que se produce entre clima y cultura social así como entre clima y cultura organizacional, identificándose fases y dimensiones para dan forma y conceptualizan el concepto de clima organizacional. Se analizan a su vez, las diversas perspectivas interaccionistas, de la personalidad de los individuos, de la comprensión y de lógica de sentido del significado compartido que los empleados hacen de la realidad en la cual interactúan, generando los supuestos mínimos básicos de valores y creencias que subyacen a la comprensión - asimilación de las experiencias de vida y de trabajo. Finalmente, se sintetizan algunas orientaciones conceptuales del concepto de Clima Organizacional apoyados en algunas evidencias empíricas que conforman el estado del arte del concepto clima organizacional que en estas páginas se sintetiza.

**PALABRAS CLAVE:** clima organizacional; ciencias de la conducta; disciplinas y actividades conductuales; investigación conductual; psicología social; entrevista psicológica.

### ABSTRACT

*The present work analyzes the genesis of the organizational climate construct and identifies the dimensions that make it up. In order to do this, we analyze the various conceptualizations that have been generated around the concept and the way in which they have given rise to diverse organizational climate constructions applied in diverse organizational and cultural realities. The link of the organizational climate construct with human behavior and perception is also analyzed, referring to the natural functions performed by a person in relation to multiple and complex living and working environments. Consistent with this, the relationship between climate and social culture as well as between climate and organizational culture is analyzed, identifying phases and dimensions to shape and conceptualize the concept of organizational climate. In turn, the different interactionist perspectives are analyzed, the personality of the individuals, the understanding and sense logic of the shared meaning that the employees make of the reality in which they interact, generating the basic minimum assumptions of values and beliefs, that underlie understanding - assimilation of life and work experiences. Finally, some conceptual orientations of the Organizational Climate concept are synthesized, supported by some empirical evidences that make up the state of the art of the organizational climate concept that is synthesized in these pages.*

**KEYWORDS:** organizational climate; behavioral sciences; disciplines and behavioral activities; behavioral research; social psychology; psychological interview.

## Introducción

La conceptualización en torno al clima organizacional se ubica entre los años treinta y cuarenta (Schneider, Ehrhart, y Macey, 2013) encontrándose antecedentes de esta línea de investigación en diversas fuentes como las de Lewin et al., 1939 y McGregor, 1960.

Schneider y Barbera (2014) explican que una de las primeras referencias al término *climate* se encuentra en el estudio seminal *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates"* de Lewin, Lippit y White (1939). Posteriormente, McGregor (1960), estudiando de Lewin, inserta el término *clima gerencial*, en inglés *managerial climate*, en su libro seminal *The human side of enterprise - El lado humano de la empresa*.

Avanzando un poco más en el tiempo, James y Jones (1974, 1979) y James y James (1989) aportaron elementos claves en la construcción del término, autores que sugerían que una mejor aproximación del concepto es denominarlo *clima psicológico*, y reservar el adjetivo *organizacional* cuando se analizase una unidad de trabajo en particular. El lector podrá seguir corroborando los aportes precedentes y reconociendo escritos fundamentales entre los cuales se pueden nombrar a autores de obras completas y artículos como Argyris (1957), Gilmer (1961), Litwin y Stringer (1968), Likert (1961); Zohar (1980).

Es así como progresivamente se fue estructurando un andamiaje conceptual perdurable y donde destaca la construcción teórica de Lewin (1951, 1935), plasmada en la conocida *Teoría de Campo*. Este teoría originaria, aunque bastante compleja de Lewin, permitió sintetizar su postura en una ecuación comprendida por tres variables (Fernández y Puente, 2009; Lapo y Bustamante, 2018):

$$C = F(P, A) \quad (1)$$

Dónde:

La conducta (C) referida es una función de la persona (P) y de su ambiente (A)

Este postulado es quizás uno de los más influyentes en la investigación de clima organizacional (Ployhart, Hale Jr. y Champion, 2014). De tal forma, este enfoque constituye una herramienta básica para el análisis de la relación dinámica de grupos, pues permite de alguna forma identificar la posición de cada elemento, la estructura del grupo y toda la situación en el entorno (Fernández y Puente, 2009), lo que resulta muy adaptable al entorno empresarial.

Además, Lewin (1951 y 1935) resulta ser uno de los fundadores de la denominada línea de psicología de la Gestalt, traducido del alemán como psicología de la forma o de la configuración, de donde surge el concepto de clima.

El término emerge de lo denominado por el autor como espacio de vida psicológico, lo que refiere a actitudes y comportamientos sociales de las personas; y que, en algún punto Lewin, refirió a este, como un espacio de vida con los términos *clima social* y *atmósfera social*, por lo que se puede decir que el primer uso del término *clima* se tomó como una manera de describir la esencia del significado psicológico de una situación social (Schneider y Barbera, 2014). Quizás, la cuestión y derivación conceptual más interesante que surge del marco planteado por Lewin es si efectivamente el clima pertenece a la persona (P) o al ambiente (A) (Ployhart et al., 2014).

## Clima y cultura organizacional

Considerando lo señalado por Ostroff, Kinicky y Tamkins, citados en Lisbona, Palací y Gómez, 2008, existe una asociación entre cultura y clima, asumiendo ambos como factores esencialmente cambiantes. De largo plazo la gestión de la cultura organizacional y de corto plazo la administración del clima organizacional.

En relación con el Clima Organizacional, éste permite caracterizar las organizaciones a partir de las percepciones de los sujetos (Segredo, 2013) así como reconociendo las condiciones del ambiente de trabajo (Santa Eulalia y Sampedro, 2012). Sin embargo, el clima puede ser analizado a lo menos bajo tres perspectivas a) el enfoque estructural, b) el enfoque Selección - Atracción - Desgaste, SAD y c) el enfoque interaccionista simbólico, generando una taxonomía asociada a sus respectivas etiologías gestores de climas organizacionales diversos (Reichers y Schneider, 1990 y Schneider y Reichers, 1983).

En general el tamaño de la organización, estructura organizativa, complejidad de sistemas, estilos de liderazgo y enfoques hacia las metas, producen climas organizacionales singulares (Santa Eulalia y Sampedro, 2012) que inciden en el ambiente humano y determinan la imagen de las personas (Segredo, 2013), lo que se traduce en percepciones que proviene de percepciones y trasciende a los individuos conformando la totalidad definida como clima (Silva, 1992).

En consecuencia se otorga al clima relevancia global cuando se define como un sistema de valores, propios de la cultura (Katz y Kahn, 1966) y adquiere el carácter de fenómeno interviniente que media entre la organización y los individuos incidiendo sobre la productividad, satisfacción y rotación de las personas, entre otros efectos (Martínez, 2006).

Además, desde la perspectiva integral de las organizaciones (cultura), el clima es un conjunto de atributos que derivan de la natu-

raleza de la industrial y de su entorno (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015), relacionando al sistema con los individuos (Justiniano, 1984) en un contexto organizacional complejo (Bustamante y Opazo, 2004), generando un modelo de análisis y comprensión de la realidad sistémica que regula el modo de trabajo, sus resultados e impactos sobre el clima organizacional (Rodríguez, 1999).

En síntesis, se trata de una relación dinámica y evolutiva entre el entorno, la organización y los individuos (Segredo, 2013; Pérez de Maldonado, Maldonado, y Bustamante, 2006) que da forma a un sistema diversificado de dimensiones y variables representativas denominadas clima organizacional (Rodríguez, 1999).

## Conceptualización de clima organizacional

Para la aproximación del término, la literatura parte con una distinción importante entre clima y cultura organizacional. Schneider y Barbera (2014) expresan que el clima organizacional y la cultura organizacional son dos construcciones conceptualmente distintas pero que a su vez se superponen para comprender las formas en que los empleados experimentan su configuración de trabajo total.

En primer lugar, la investigación específicamente sobre el clima organizacional trata de dar un entendimiento del significado compartido que los empleados dan a las políticas, prácticas, procedimientos y los comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados en el trabajo (Schneider, White y Paul, 1998).

Por otro lado, la investigación del concepto de cultura organizacional se centra más bien en la comprensión del significado compartido que los empleados derivan de los supuestos básicos, valores y creencias que subyacen en sus experiencias en el trabajo, que se les transmiten a través de los mitos y las historias que escuchan, especialmente en sus experiencias de socialización en un nuevo entorno (Schein, 2010).

Por otro lado, es necesario resaltar que el término de cultura organizacional emerge después del concepto de clima, a partir de los años ochenta (Schneider y Barbera, 2014; Schneider et al., 2013), y mientras el clima organizacional tiene sus orígenes en el campo de psicología, la cultura organizacional surgió de la sociología y antropología (Schneider & Barbera, 2014; Ployhart, et al., 2014).

Otra diferencia esencial entre los términos cultural y clima, la explican Bustamante, Grandón y Lapo (2015) quienes manifiestan que el "clima organizacional es considerado como un factor esencialmente cambiante y de corto plazo, mientras que la cultura organizacional se entiende como un constructo de largo pla-

zo" (p. 433). Además, los autores sostienen que tanto cultura como clima organizacional están insertados en el campo de la psicología industrial y en el comportamiento de las organizaciones. Schein (2010) explica que la cultura es la abstracción, mientras que el clima es lo observable.

En concordancia con Bustamante et al. (2015), Falcione y Kaplan (1985) (citado por Keyton, 2014), la cultura organizacional capta lo histórico, mientras que el clima organizacional capta el momento dado y por ende el clima se convertiría en un indicador de la bondad de ajuste entre una cultura organizacional y su gente. Por lo tanto, capturar solo el clima organizacional puede no ser un índice efectivo de valores y suposiciones sostenidas a lo largo del tiempo. Así mismo, algunas concepciones del clima organizacional lo observan como un fenómeno causado, modificado o administrado por la cultura de la organización (Eisenberg y Riley, 2001) lo que reafirma su naturaleza cambiante de corto plazo, en parte impulsado por la misma cultura.

Siguiendo a Ployhart et al. (2014) el clima es el resultado de los individuos que interactúan con las estructuras de la organización (Payne, Pheysey y Pugh, 1971), y se refiere a las percepciones de los empleados sobre cómo es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas (Reichers y Schneider, 1990; Ostroff, Kinicki y Tamkins, 2003), estas definiciones parten desde la perspectiva estructuralista del clima organizacional.

Complementariamente, el clima organizacional, desde una horizonte interaccionista, sostiene que es la personalidad de las personas y su interacción entre sí lo que impulsa la creación de clima, tal como lo explica Schneider (1987) en su modelo denominado ciclo de atracción - selección - desgaste (ASA). A manera de resumen, Bustamante et al. (2015) sostienen que el clima organizacional puede ser visto desde tres enfoques distintos: (a) estructuralista; (b) el enfoque ASA, o interaccionista (Ployhart et al., 2014); e (c) interaccionista simbólico.

Otra distinción importante, es la denominación dada por James y Jones, como se revisó anteriormente, de clima psicológico, en cuyo caso se refiere a cómo un individuo en particular experimenta el clima de la organización (Kozlowski y Klein, 2000). Esto revela que no todos los individuos dentro de una unidad y no todas las unidades dentro de una organización perciben necesariamente el clima organizacional de la misma manera (Litwin y Stringer, 1968).

Schneider et al. (2013) explican, en síntesis, que la aclaración del clima como un atributo del grupo u organización fue un paso importante para su investigación, aunque algunos

investigadores continúan estudiando el clima a nivel individual, referida al clima psicológico, sin embargo este tópico no es relevante para la presente revisión, que se ocupa en esencia DE los fundamentos que dan origen al concepto de clima organizacional.

Siguiendo con la definición del constructo, Keyton (2014), éste explica que el clima puede ser conceptualizado tanto a nivel macro como micro pero que en ambos casos, el clima organizacional surge de un patrón de prácticas. El autor define al término como un conjunto de atributos de la organización, distinguiendo subgrupos o percepciones individuales del ambiente laboral. Mientras, Bustamante et al., (2015) explican que el clima organizacional “caracteriza las organizaciones principalmente desde las percepciones de los sujetos, por una parte, valorando políticas y prácticas de gestión y, por otra, reconociendo las condiciones del ambiente de trabajo” (p. 433).

En su camino a la creación de un instrumento de medición del clima organizacional, se han analizado diversas dimensiones que han dado forma a un constructo (Bustamante, Lapo y Grandón, 2016), complejo (Bustamante y Opazo, 2004) que pone en evidencia las propiedades del ambiente de trabajo y caracterís-

ticas que describen una organización (Bustamante, 2015), sobre la base de un conjunto de propiedades medibles del ambiente que directa o indirectamente influyen en la conducta de las personas” (Likert, 1976; Halpin y Crofts, 1963), o como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de los individuos”, y se mide por medio de percepciones (Litwin y Stringer, 1968; Santa Eulalia y Sampedro, 2012), en particular mediante la escala Likert como medio instrumental pertinente y validado (Likert, 1976).

Diversas propuestas para comprender el clima organizacional cuantifican una multiplicidad de dimensiones, algunas contextualizan la realidad (Santa Eulalia y Sampedro, 2012), otras definen un patrón de interacciones de las personas en la organización (Silva et al., 2011), en tanto que también se caracterizan prácticas en un sistema y en un ambiente determinado (Halpin y Crofts, 1963), además de identificar elementos intervinientes que contextualizan la realidad organizacional (Pérez, 2006; Segredo-Pérez y Miranda-Reyes, 2004), contribuyendo desde diversas perspectivas a profundizar los estudios de clima organizacional.

**Tabla 1.** Dimensiones del clima organizacional

Gavin, 1975	Campbell et al., 1970	Jones y James, 1979
1. Estructura organizacional	1. Autonomía individual	1. Características de trabajo y rol
2. Obstáculo	2. Estructura	2. Característica de liderazgo
3. Recompensa	3. Orientación de la recompensa	3. Característica de grupo de trabajo
4. Espíritu de trabajo	4. Consideración	4. Característica de la Organización
5. Confianza y consideración de Parte de los administradores	5. Calidez	
6. Riesgos y desafíos	6. Apoyo	
Pritchard y Karasick, 1973	Newman, 1977	Steers, 1977
1. Autonomía	1. Estilo de supervisión	1. Estructura organizacional
2. Conflicto contra cooperación	2. Característica de la tarea	2. Refuerzo
3. Relaciones sociales	3. Relación desempeño- recompensa	3. Centralización del poder
4. Estructura organizacional	4. Motivación laboral	4. Posibilidad de cumplimiento
5. Recompensa	5. Equipo y distribución de personas y materiales	5. Formación y desarrollo
6. Relación entre rendimiento y remuneración	6. Entrenamiento	6. Seguridad contra riesgo
7. Niveles de ambición de la empresa	7. Políticas sobre toma de decisiones	7. Apertura contra rigidez
8. Estatus	8. Espacio de trabajo	8. Estatus y moral
9. Flexibilidad e innovación	9. Presión para producir	9. Reconocimiento y retroalimentación
10. Centralización	10. Responsabilidad e importancia del trabajo	10. Competencia
11. Apoyo		11. Flexibilidad organizacional
Likert, 1976	Payne et al., 1971	Lawler et al., 1974
1. Métodos de mando	1. Tipo de organización	1. Competencia, eficacia
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Control	2. Responsabilidad
3. Naturaleza de los procesos de comunicación		3. Nivel práctico concreto
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción		4. Riesgo
5. Toma de decisiones		5. Impulsividad
6. Fijación de los objetivos y de las directrices		
7. Proceso de control		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento		
Litwin y Stringer, 1968	Schneider y Bartlett, 1968	Meyer, 1968
1. Estructura	1. Apoyo proveniente de la dirección	1. Conformidad
2. Responsabilidad	2. Interés por los nuevos empleados	2. Responsabilidad
3. Recompensa	3. Conflicto	3. Normas
4. Riesgo	4. Independencia de los agentes	4. Recompensa
5. Calidez	5. Satisfacción	5. Claridad organizacional
6. Apoyo	6. Estructura organizacional	6. Espíritu de trabajo
7. Normas		
8. Conflicto		
9. Identidad		

Halpin y Crofts, 1963	Forehand y Gilmer, 1964	Friedlander y Margulies, 1969
1. Cohesión entre el cuerpo docente	1. Tamaño de la organización	1. Empeño
2. Grado de compromiso del cuerpo docente	2. Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas
3. Moral de grupo	3. Complejidad sistemática de la organización	3. Intimidad
4. Apertura de espíritu	4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo
5. Consideración	5. Orientación de fines	5. Actitud
6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección		6. Acento puesto sobre la producción
7. Importancia de la producción		7. Confianza
		8. Consideración

Adaptado de Creation of a Questionnaire of Organizational Climate for Hospitals of High Complexity, Chile por M., Bustamante, M. Lapo, M. y M. Grandón, 2016, *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15, p. 129,130.

Sin embargo, en estudios del ámbito sectorial de la salud se ha llegado a determinar que directivos y funcionarios coinciden en validar el saber y la experticia de los profesionales como elementos clave para lograr el éxito personal e institucional (Ivancevich y Lyon, 1972) y, sobre esa base, generar climas organizacionales adecuados al propósito institucional de prestar, con responsabilidad social, servicios de salud a la comunidad (Santa Eulalia y Sampedro, 2012), llegándose a identificar hasta 80 ítems influyentes en la conducta de un trabajador (Noguera y Samudio, 2014).

A nivel teórico-práctico, se ha relacionado el clima organizacional con la calidad de los servicios de salud, lo que se ha ratificado mediante 83 investigaciones de enfoque multidimensional (Bernal, et al., 2015), pero que sin perjuicio de la certeza de las relaciones establecidas, el modelo de análisis de clima organizacional contiene dimensiones y directrices mínimas, medianamente establecidas.

Es por ello que, para su eficaz y pertinente aplicación, dimensiones, variables, ítems o reactivos, deben ser validadas en lo teórico, contextos y realidades específicas.

Por otra parte, consecuentemente y desde una perspectiva más bien empírica y sistémica (Puch, 2012), los estudios realizados a nivel de los servicios de salud pública, han llegado a determinar que el clima organizacional es esencial en los procesos de gestión, cambio e innovación, en consideración del rol técnico-científico que el clima tiene sobre los procesos sociales de los prestadores de los servicios de salud.

Por una parte es menester indicar que las dimensiones dan estructura al mismo concepto de clima organizacional dado que se constituye en una herramienta estratégica diagnóstica vital (Neal, et al., 2000) y, por otra, porque algunos estudios han confirmado que las percepciones que contienen las mediciones de clima son esenciales para el desarrollo de las instituciones de salud pública (Segredo, et al., 2015).

Por otra parte, asumiendo la perspectiva multidimensional mencionada, estudios realizados a nivel internacional han analizado el impacto del clima organizacional en la seguridad de los individuos (12) y en la salud pública

(Segredo, et al., 2015), confirmando la existencia de un panorama de estudios de clima de la mayor relevancia (Vega, et al., 2006).

En principio, se ha estudiado la multidimensionalidad de los factores de motivación hospitalaria (Bustamante et al, 2009), desempeño de los empleados, productividad, satisfacción, compromiso y calidad de trabajo (Carmona y Jaramillo, 2010; Pellaes, 2010) y, seguidamente, se ha logrado determinar que la mejor gestión de estos genera entornos laborales favorables (Salinas, et al., 1994; Hernández, et al., 2006).

En lo concreto, los ambientes laborales se definen a partir de cómo son percibidos los ambientes de desempeño, específicamente por la claridad que se exige a la relación de servicio entre médicos de familia (Delgado, et al., 2006) y sus usuarios, relación que progresivamente propician estudios focalizados a nivel de unidades específicas de nivel hospitalario (Bermejo, et al., 2008; Aldana, et al., 2009) y que, por esa misma vía, se busca mejorar los resultados y la calidad de atención a los usuarios de las comunidades específicas a las cuales estas entidades de salud sirven (Greenslade y Jimmieson, 201; Segura, 2012).

En suma, el clima organizacional es efectivamente un constructo multidimensional que incluye una diversidad de características complementarias que conforman una totalidad compleja. (García, et al., 2010) Esta, de ser bien gestionada, es capaz de generar ambientes laborales motivacionales positivos (Rodríguez, et al., 2011) que posibilitan la satisfacción de los empleados y, a través de ello, la prestación de servicios de salud de calidad a la comunidad de usuarios que atiende (Puch, 2012; Segredo, 2013).

## Dimensiones del clima organizacional

En la tabla 2, que sintetiza las dimensiones y variables que diversos autores identifican como constitutivas del clima organizacional, se observa que las 15 aportaciones contienen entre 2 y 11, variables totalizando 105 variables o dimensiones que en conjunto definen las diversas visiones conceptuales que dichos autores sostienen.

**Tabla 2** : Síntesis de los Conceptos de Clima Organizacional

Definición de Clima Organizacional	Autor
Características que describen y distinguen una organización de otras e influyen en el comportamiento de sus miembros.	Forehand and Gilmer (1964)
Características medibles del entorno laboral, percibidas directa o indirectamente por quienes viven y trabajan en este entorno y que influyen en su motivación y comportamiento.	Litwin and Stringer (1968)
Atributos específicos de una organización que pueden verse influenciados por la forma en que se relaciona con los miembros y el entorno.	Campbell, Dunnette, Lawler, and Welck (1970)
Sistema predominante de valores de una organización. Resultado de la combinación de motivos, estilos de liderazgo, normas y valores de los empleados y la estructura de una organización	Katz and Kahn (1978) Kolb, Rubin, and McIntyre (1986)
La calidad relativamente duradera del entorno de una organización que experimentan sus ocupantes, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de valores de un conjunto específico de características.	Tagiuri (1988)
Estado de la empresa o parte de ella en un momento dado, sujeto a modificaciones y derivadas de decisiones y acciones previstas por la respuesta de la empresa y / o los empleados a estas acciones o a la perspectiva de estos cambios	Oliveira (1996)
Situación de la empresa, en un momento específico, que refleja satisfacción, moral, intereses, comportamientos y compromiso de los empleados, y sus efectos positivos o negativos en los resultados de la organización.	Resende and Benaiter (1997)
Tendencia o inclinación con respecto a la medida en que se satisfacen las necesidades de la organización y su personal.	Coda (1997)
Se refiere a las características motivacionales del ambiente de trabajo.	Rizzatti and Colossi (1998)
Corte sincronizado o fotografía franca que combina opiniones totales y percepciones conscientes, traduciendo el estrés y los deseos de los empleados de una organización.	Srouf (1998)
Lo que las personas están acostumbradas a llamar ambiente de trabajo o ambiente psicológico.	Gracia (1999)
Nivel de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo.	Luz (2001)
Entorno interno donde viven los miembros de la organización, influenciado por el conjunto de creencias y valores que gobiernan las relaciones entre las personas.	Tachizawa (2001)
Forma por la cual una organización opera su cultura, así como su estructura y procesos que facilitan el logro de los comportamientos deseados.	Wooldridge and Minsky (2003)
Representaciones compartidas de las percepciones de los miembros con respecto a las acciones de la organización.	Puente -Palacios (2002)
Reacciones individuales a sus valoraciones de su entorno de trabajo diario.	Bisvas and Varma (2007)
Fuente: Adaptado de "Multidimensional configurations of the organizational climate construct" por R. Coda, D. Da Silva, & I. Custodio, 2015, The International Journal of Human Resources, 2, p. 5.	

En general, las variables propuestas muestran coincidencias relevantes que facilitan la conformación de agregados, los cuales en este trabajo se denominan dimensiones constitutivas del clima organizacional.

Es así como se puede mencionar que, estudios realizados por Cardona y Zambrano (Cardona y Zambrano, 2014), a lo largo de 15 años, se identifican 10 trabajos que utilizan hasta 20 dimensiones y, de ellas, 8 como las más relevantes, entre las cuales mencionan toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación insti-

tucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión, y que a causa de las realidades en que fueron validados, ninguno de los trabajos aplica en su totalidad.

Por otra parte es preciso mencionar que solo uno de los modelos analizados aplica 7 de las dimensiones mencionadas (Rodríguez, et al., 2010), y 3 trabajos, tales como IPAO, OCM Y BSC, que aplican, sobre la base del los modelos que sugieren, solo 6 dimensiones (Gómez, 2004; Patterson, et al., 2005; Silva, 2011).

En síntesis y a modo de corolario, el estudio de los climas en organizaciones de salud es claramente necesario y relevante, por el impacto en los empleados y los efectos que tiene sobre los usuarios que reciben atención, razón por la cual, este trabajo propone un cuestionario multidimensional debidamente validado para la medición del clima organizacional en hospitales de alta complejidad.

## Orientaciones conceptuales del concepto de clima organizacional

Una concepción inicial que parece guiar las teorías y la investigación sobre la construcción del concepto de clima organizacional es que los entornos sociales pueden caracterizarse por un número restringido de dimensiones (Coda, Da Silva y Custodio, 2014).

La revisión de literatura evidencia que los factores del clima organizacional no son claros ni definitivos y diferentes investigadores experimentaron con diversas opciones de ítems y atributos que buscan interpretarlo. Un análisis detallado de las diferentes opciones de dimensiones que conforman el clima organizacional son expuestas por diversos estudios que revela una amplia variedad de dimensiones e ítems que estructuran en concepto.

Complementando lo expuesto en la tabla 1, es menester mencionar algunos alcances conceptuales como los que se refieren a continuación.

En su estudio Rao y Venkat (2014) describen algunas dimensiones propuestas por autores referenciales mencionados anteriormente. Entre ellos, Schneider y Barlett (1968) quienes examinaron el clima organizacional mencionando las dimensiones: participación, cooperación, cohesión, apoyo, autonomía, orientación de la tarea, presión laboral y claridad, control gerencial, innovación, y comodidad física; complementariamente, Hellriegel y Slocum (1974) han utilizado las siguientes variables constituyentes: comunicación, valores, expectativas, normas, políticas y reglas, programas, y liderazgo.

Por otra parte, Udai Pareek (2004) en su

explicación en torno al concepto de clima dice que seis motivos y doce procesos dan forma al clima de una organización, los doce procesos son: orientación, relaciones interpersonales, supervisión, gestión de problemas, gestión de errores, gestión de conflictos, comunicación, toma de decisiones, confianza, gestión de recompensas, toma de riesgos, innovación y cambio; y los seis motivos que influyen en la forma del clima organizacional son: logro, influencia, control, extensión, dependencia y afiliación.

Complementariamente, para Lawler, Hall y Oldham (1974), el constructo de clima organizacional es una combinación de características positivas y negativas y comprende: competencia, responsabilidad, práctica, orientación al riesgo e impulsividad. Por otro lado, el estudio de Coda, Da Silva y Custodio (2015) permiten identificar entorno a la literatura 28 dimensiones mencionadas en diferentes modelos de clima organizacional.

Por otro lado, Bustamante et al. (2016) también parte de modelos de clima que establecen sus variables constitutivas (ver Tabla 4) para definir un instrumento adaptable al contexto de los hospitales de alta complejidad, el cual quedaría compuesto por las dimensiones de: (a) colaboración y buen trato; (b) motivación laboral; (c) iniciativa participativa; (d) desarrollo profesional; (e) apoyo al interprendimiento; (f) equipos y distribución de personas y material; (g) organización y desempeño; (h) estabilidad laboral; (i) comunicación y desarrollo; (j) autonomía y profesionalismo.

En síntesis, los aspectos más comúnmente encontrados generalmente se refieren a la autonomía individual, el nivel de estructuración organizativa, las recompensas, el apoyo y la consideración, la calidez humana, la calidad del liderazgo, la cooperación del equipo y la atención al cliente, lo que indica que las dimensiones del clima organizacional variarán de acuerdo con el propósito de la investigación y los criterios e interés de la organización que realiza la encuesta (Schneider, 1990). Las Tablas 2 y 3 presentan la diversidad de dimensiones estructuradas por Coda et al. (2015), las cuales han sido identificadas por autores en distintos contextos de trabajo.

**Tabla 3** Síntesis de Modelos de Clima Organizacional

Dimensiones	Modelos de clima organizacional										
	Coda	Ribeiro	Hafer y Greshan	Litwin y Stringe	Kolb, Rubin y McIntyre	Sbragia	Kozlowski y Diherly	GPTW	Laros y Puente-Palacios	Sopow	Patterson et al.
	(1992)	(1990)	(2008)	(1968)	(1986)	(1983)	(1989)	(2001)	(2004)	(2007)	(2005)
1 Compliance			xxx	xxx	xxx	xxx	xxx				xxx
2 Responsabilidad			xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx			xxx
3 Retos				xxx	xxx	xxx		xxx			xxx
4 Recompensas	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		xxx			
5 Relaciones interpersonales				xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		
6 Cooperación	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
7 Conflicto			xxx	xxx		xxx		xxx			
8 Liderazgo	xxx	xxx			xxx	xxx	xxx	xxx		xxx	xxx
9 Claridad organizativa		xxx			xxx	xxx	xxx	xxx			xxx
10 Participación						xxx	xxx	xxx			
11 Reconocimiento	xxx					xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
12 Identidad / compromiso	xxx	xxx	xxx			xxx		xxx	xxx		xxx
13 Justicia						xxx		xxx			
14 Crecimiento profesional / oportunidad	xxx	xxx				xxx		xxx	xxx		
15 Consideración humana						xxx	xxx				
16 Comunicación	xxx						xxx	xxx		xxx	
17 Madurez empresarial / tradición	xxx	xxx									xxx
18 Objetivo / naturaleza del trabajo	xxx										
19 Políticas de RH / entrenamiento	xxx										
20 Condiciones de trabajo		xxx							xxx		
21 Carga laboral									xxx		
22 Bienestar											xxx
23 Innovación y flexibilidad											xxx
24 Reflectiveness											xxx
25 Eficiencia y esfuerzo											xxx
26 Retroalimentación del rendimiento											xxx
27 Calidad											xxx
28 Conocimiento gerencial			xxx								

Adaptado de "Multidimensional configurations of the organizational climate construct" por R. Coda, D. Da Silva, & I. Custodio, 2015, The International Journal of Human Resources, 2, p. 7, 8.

### Evidencia empírica: Estado del Arte

Como parte de la aproximación realizada en este trabajo, la revisión teórica revisada sirvió de base para evidenciar que la composición del constructo de clima organizacional, en la

actualidad, sigue en debate y constante investigación a fin de condensar y definirlo de manera cada vez más precisa. Este hecho fue observable en estudios actuales como Schneider et al. (2013), Scheneider y Barbera (2014), Rao y Venkat (2014) y Coda et al. (2015).

De manera más focalizada, el concepto de clima organizacional ha sido trasladado a las instituciones médicas y hospitales, caracterizados por su naturaleza compleja (Bustamante et al., 2004). Esta investigación toma como referencia central los estudios realizados por Bustamante et al. (2015, 2016). Los autores en su primera aproximación del constructo de clima aterrizado a las organizaciones médicas, realizó una caracterización de hospitales de alta complejidad, donde incluyeron 71 reactivos agrupados en 14 dimensiones.

Posteriormente los autores mencionados, en su investigación realizada en 2016, crearon un instrumento validado para la medición del clima organizacional (CCOV) sobre la base de su estudio precedente y considerando que, como otros constructos, el clima es observable a través de percepciones y por tanto es susceptible a valorarse mediante una escala típica de Likert (1976). En su último estudio, Bustamante et al. (2016) obtuvieron un instrumento compuesto por 44 reactivos agrupados en 10 dimensiones adecuado para la evaluación del clima organizacional en instituciones médicas.

Entre otros estudios que trasladan el concepto de clima organizacional al contexto hospitalario se puede citar a Ancarani, Mauro y Giammanco (2018) quienes a partir de un enfoque de ecuación estructural de dos niveles investigaron los vínculos entre el clima organizacional y el compromiso laboral en una muestra de hospitales públicos en Italia. Los autores toman como fundamento teórico el modelo de Demanda de Trabajo-Recursos, el cual plantea una asociación positiva entre el compromiso de trabajo y la autonomía, el empoderamiento y el bienestar de un trabajador que promueve el clima, mientras que sugiere que un clima basado en la eficiencia y el logro de objetivos no es favorable para compromiso. En sus hallazgos, se pudieron respaldar sus hipótesis lo que sugiere que los modelos basados en el desempeño implementados en los últimos años como parte de las reformas del sector público no son propicios para los trabajadores comprometidos.

Un estudio similar fue llevado a cabo por Berberoglu (2018) quienes también evalúan la relación entre clima organizacional, compromiso y rendimiento organizacional. Los autores utilizan como técnicas pruebas Anova y regresión lineal. Sus hallazgos revelaron que el clima organizacional se encuentra alta y significativamente correlacionado con el compromiso y rendimiento organizacional. Además, hallazgos similares fueron dados por Lapo y Bustamante (2018) quienes, a través de un modelado estructural, lograron encontrar que las actitudes laborales, compuestas por el compromiso afectivo y satisfacción laboral, se encuentran asociados significativamente con el clima organizacional.

Finalmente, entre otros estudios enfocados a evaluar exclusivamente el clima organizacional en hospitales y otras unidades médicas se pueden citar a Carlucci, D., y Schiuma, G. (2014) en un hospital privado grande, Nojehdehi, Farahani, Rafii, y Bahrani (2015) quien evalúa la percepción de las enfermeras; Santiago y Turrini (2015) en una unidad de cuidados intensivos; Agudelo, Echeverry, Echeverry, Beltran y Antonio (2017) en hospitales públicos colombianos; y Bitsani (2013) quien analiza la diferencia entre el término cultura y clima en el sector de los servicios de salud.

## REFERENCIAS

- Agudelo, R. D., Echeverry, C., Echeverry, C. L., Beltran, W., & Antonio, M. (2017). Organizational climate in a public hospital from Quindio Colombia. *Cadernos brasileiros de terapia ocupacional-brazilian journal of occupational therapy*, 25(3), 461-467.
- Aldana O, Hernández M, Aguirre D, Hernández S. Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*. 2009; 17 (2): 91-96.
- Ancarani, A., Mauro, C. D., y Giammanco, M. D. (2018). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 1-11.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper.
- Baño D. J., E. P. Villacrés, L. F. Arboleda, T. García. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador. doi.org/10.15381/idata.v19i2.12816. *Revista Industrial data* 19(2):59-68.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 399.
- Bermejo M, Bermejo G, de la Rosa G, Montaudon BG. Evaluación del clima organizacional en una unidad hospitalaria de tercer nivel. *Rev Cir (Mex)*. 2008; 75 (1) 50-57.
- Bernal I, Pedraza N, Sánchez M. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Estudios Gerenciales*. 2015 Ene-Mar; 31(134): 8-19.
- Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Bitsani, E. (2013). Theoretical approaches to the organizational culture and the organizational climate: Exploratory research examples and best policies in health care services. *Journal of Human Resource Management*, 1(4), 48-58.
- Bustamante - Ubilla, Miguel Alejandro. Capítulo: "Entendiendo Las Organizaciones Desde Las Teorías De La Complejidad Y Ecología Social" de Libro: *El hombre y su medio ambiente social*, introducción, concepto y percepciones, Primera Edición, 2015. Universidad de Guanajuato y Or-

- gano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado de Guanajuato, México. ISBN 978-607-441-335-9.
- Bustamante MA, del Río MC, Lobos GE, Villarreal PI. Percepción de la motivación de directivos intermedios en tres hospitales complejos de la Región del Maule, Chile. *Salud Pública Mex.* 2009 Sep.-Oct.; 51(5): 417-26.
- Bustamante U. Miguel A., Opazo B. Pablo A. (2004). *Hacia Un Concepto De Complejidad: Sistema, Organización Y Empresa. Serie Documentos Docentes FACE SDD, año 2, N° 3.* 23 P.
- Bustamante, M. A., Grandón, M., y Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440.
- Bustamante, M. A., Lapo, M. D. C., y Grandón, M. L. (2016). Creation of a Questionnaire of Organizational Climate for Hospitals of High Complexity, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141.
- Campbell JP, Dunnette MD, Lawler EE, Weick KE. *Managerial behavior, performance, and effectiveness.* New York: McGraw-Hill Book Company; 1970.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., y Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness.* New York: McGraw-Hill Book Company.
- Cardona D, Zambrano R. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Revista Estudios Gerenciales.* 2014 Abr-Jun; 30 (131): 184-9.
- Carlucci, D., y Schiuma, G. (2014). Organizational climate as performance driver: Health care workers' perception in a large hospital. *Journal of Health Management*, 16(4), 583-594.
- Carmona V, Jaramillo E. Estudio del clima organizacional en la E.S.E. Hospital San Jorge de Pereira [tesis para obtención de grado]. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira; 2010.
- Coda, R. (1992). *Clima Organizacional: Una contribución metodológica.* Tesis doctoral. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad. Universidad de Sao Paulo.
- Coda, R., da Silva, D., y Custodio, I. (2015). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1827-1847.
- Delgado A, Bellón J, Martínez M, Luna J, López L, Lardelli P. Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. *Aten Primaria.* 2006; 37 (9): 489-97.
- Eisenberg, E. M., y Riley, P. (2001). Organizational culture. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods* (pp. 291-322). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la Investigación.* Cengage Learning. Quinta Edición (15/04/2006). México.
- Feldman, D. C., y O'Neill, O. A. (2014). The role of socialization, orientation, and training program in transmitting culture and climate and enhancing performance. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford University Press, New York, NY, 44-64.
- Fernández, J. M., y Puente, A. P. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (Reis), 127(1), 33-53.
- Forehand GA, Gilmer BV. Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychol Bull.* 1964; 6: 361-82.
- Forehand, G. A., y Gilmer, B. (1964). Environmental Variations in Studies of Organisational Climate. *Psychological Bulletin*, 6, 163-182.
- Freiberg H. A., J. B. Stover, G. de la Iglesia, M. Fernández, (2013). Polychoric And Tetrachoric Correlations In Exploratory And Confirmatory Factorial Studies. *Prensa Médica Latinoamericana - ISSN 1688-4094 Ciencias Psicológicas*, VII (2): 151 - 164.
- Friedlander F, Margulies N. Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Pers Psychol.* 1969; 22: 171-83.
- Friedlander, F., y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*, 22(2), 171-183.
- García A, Moro M, Medina M. Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Rev Calid Asist.* 2010 Jul-Ago; 25 (4): 207-14.
- Gavin JF. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Appl Psychol.* 1975; 60 (1): 135-9.
- Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied psychology*, 60(1), 135.
- Gilmer, B. von H. (1961). *Industrial psychology.* New York: McGraw-Hill.
- Gómez CA. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología.* 2004; 11: 97-113.
- GPTW (Great Place to Work). (2001). *Análise de Resultados da Pesquisa de Ambiente 2001 - Copene.* Sao Paulo: Author.
- Greenslade J, Jimmieson N. Organizational factors impacting on patient satisfaction: A cross sectional examination of service climate and linkages to nurses' effort and performance. *Int J NursStud.* 2011 May; 48 (10): 1188-98.
- Hafer, J., y Gresham, G. G. (2008). Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 9(2).
- Halpin A, Crofts D. (1963). The organizational climate of schools. *International Review of Education*, 22(4), 441-63.
- Halpin A, Crofts D. The organizational climate of schools. *International Review of Education.* 1963; 22 (4): 441-63.
- Hellriegel, D., y Slocum Jr, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal*, 17(2), 255-280.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.a ed.) McGraw-Hill, México D. F.
- Hernández V, Quintana L, Guedes R, Mederos R, Sablón N. Estudio de la motivación, la satisfacción, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el Hospital Mario Muñoz Monroy. *Folletos Gerenciales.* 2006; 10 (10): 37-57.

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (2015). Anuario de Estadística de Salud: Recursos y Actividades 2014 .
- Ivancevich JM, Lyon HL. Organizational climate, job satisfaction, role clarity and selected emotional reaction variables in a hospital milieu. Lexington, Kentucky: Office of Development Services, University of Kentucky; 1972.
- James, L. A., y James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739 - 751.
- James, L. R y Jones, A. P., (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- James, L. R., y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Jones AP, James LR. Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 1979; 23: 201-50.
- Justiniano, O. (1984). Cuestionario para medir clima organizacional en instituciones educacionales. Tesis para optar al título de Psicólogo. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Kaplan, D., (2000). *Structural Equation Modeling. Foundations and Extensions*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Katz, O. y Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations* (1st ed., pp. 1-489). New York: Wiley.
- Keyton, J. (2014). Communication, organizational culture, and organizational climate. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 118-135.
- Kolb, D. A., Rubin, I. R., y McIntyre, J. M. (1986). *Psicología organizacional: Uma abordagem vivencial*. Sao Paulo: Atlas.
- Kozlowski, S. W. J., y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., y Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 456-464.
- Lapo, M. D. C., y Bustamante, M. A. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador. *Información tecnológica*, 29(5), 245-258.
- Laros, J. A., y Puente-Palacios, K. E. (2004). Validación cruzada de una escala de clima organizacional. *Estudios de Psicología*, 9(1), 113-119.
- Lawler EE, Hall DT, Oldham G. Organizational climate: relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior Human Performance*. 1974; 11: 139-55.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., y Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139-155.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1976). Una Técnica para medir actitudes. En G.F. Summers (Comp.) *Medición de actitudes* (pp. 182-193). México D.F.: Ed. Trillas.
- Lisbona, A., Palací, F. y Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lloret-Segura, S., A. Ferreres-Traver, A. Hernández-Baeza e I. Tomás-Marco, (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Martínez, R. (2006). *Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima*. Recuperado el 15 de enero de 2014 de [www.mujerynegocios.com/articulo533-lanacion.htm](http://www.mujerynegocios.com/articulo533-lanacion.htm).
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer HH. Achievement motivation and industrial climates. En: Taguiri R, Litwin GH, Barnes L, editors. *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; 1968. p. 35-65.
- Ministerio de Salud Pública (2015). *Tipología para Homologar Establecimientos de Salud por Niveles Acuerdo Ministerial 5212*. Registro Oficial Suplemento 428 de 30-ene.-2015.
- Neal A, Griffin M, Hart P. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*. 2000; 34: 99-109.
- Newman, J. E. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20(4), 520-534.
- Noguera JR, Samudio M. Diagnóstico del clima organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay. *Mem Inst Investig Cienc Salud*. 2014; 12 (1): 14-25.
- Nojehdehi, M. M., Farahani, M. A., Rafii, F., y Bahrani, N. (2015). A Comparison of Organizational Climate and Nurses' Intention to Leave Among Excellence Awarded Hospitals and Other Hospitals in 2013. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 17(5), 1-6.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., y Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology*, Vol. 12: I/O Psychology (pp. 565-593). New York: Wiley.
- Oviedo, H. C., y Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... y

- Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Payne, R. L., Pheysy, D. C., y Pugh, D. S. (1971). Organization structure, organizational climate, and group structure: an exploratory study of the relationships in two British manufacturing companies. *Occupational Psychology*, 45, 45-55.
- Pelaes O. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos [tesis para obtención de grado]. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2010.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Ployhart, R. E., Hale Jr, D., y Champion, M. C. (2014). Staffing within the social context. *The Handbook of Organizational Climate and Culture: Antecedents, Consequences, and Practice*, 23-43.
- Pritchard, R. D., y Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
- Puch M, Ruiz D, Almeida C. Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zatecana. *Revista Salud Pública y Nutrición*. 2012; 13 (4): 1-8.
- Rao, D., y Venkat, G. (2014). A Study on Predictor Variables of Organizational Climate in Educational Institutes. *Acta Universitatis Danubius. (Económica)*, 10(6).
- Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ribeiro, N. (1990). Clima Organizacional. Tesis de maestrante. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad. Universidad de Sao Paulo.
- Rodríguez A, Álvarez A, Sosa I, de Vos P, Bonet M, Van Der Stuyft P. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Rev Cubana Hig Epidemiol*. 2010; 48 (2): 177-96.
- Rodríguez A, Retamal M, Lizana J, Cornejo F. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud Soc*. 2011; 2 (2): 219-34.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional* (3a ed., pp. 1-218). Santiago: Alfaomega.
- Salinas C, Laguna J, Mendoza M. La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública Mex*. 1994 Ene-Feb; 36 (1): 22-9.
- Santa Eulalia, J. M. y Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34 (5), 606-619.
- Santiago, T. H. R., y Turrini, R. N. T. (2015). Organizational culture and climate for patient safety in Intensive Care Units. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 49(SPE), 123-130.
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administra&ccedil; ão da Universidade de São Paulo*, 18(2), 30-39.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. y Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco, NC: The Jossey-Bass.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B., y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: i. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*, 21(3), 323-333.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., White, S. S., y Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Segredo A, García A, López P, Cabrera P, Perdomo I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Rev Cub Salud Pública*. 2015 Ene-Mar; 41 (1): 115-29.
- Segredo A, Reyes D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Revista Correo Científico Médico de Holguín*. 2004; 8 (3).
- Segredo A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cub Salud Pública*. 2013; 39 (2): 383-93.
- Segredo-Pérez AM, Miranda-Reyes D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba; 2004.
- Segura A. Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Avances en Enfermería*. 2012; 30 (1): 107-13.
- Silva R, de la Torre J, López A, Bastos S. El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Revista Contabilidade Vista & Revista*. 2011 Ene-Mar; 22 (1): 107-41.
- Silva, M. (1992). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención* (1ra ed., pp. 75-127). Barcelona: Editorial PPU.
- Sopow, E. (2007). The communication climate change at RCMP. *Strategic Communication Management*, 12(1), 20.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear Pub. Co.
- Udai, Pareek (2004). *Understanding Organizational Behavior*. New Delhi: Oxford University Press.
- Vega D, Arévalo A, Sandoval J, Aguilar M, Giraldo J. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*. 2006; 2 (2): 329-49.
- Walpole, R. E., Myers, R. H., & Myers, S. L. (1999). *Probabilidad y estadística para ingenieros*. Pearson Educación.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.