



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS. REVISIONES SISTEMÁTICAS LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Gerardo Espejo Garriazo  
Scarly Zavaleta Velásquez

**Asesor:**

Dr. Piero Zaldívar Cuya  
Lima - Perú -2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN

El asesor Piero Zaldívar Cuya, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del (los) estudiante(s):

- Gerardo Espejo Garriazo
- Scarly Zavaleta Velásquez

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: Factores que influyen en el clima organizacional en las empresas latinoamericanas. Revisiones sistemáticas de los últimos 10 años para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.



Dr. Piero Zaldívar Cuya

Asesor

**ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

El Director/Coordinador William César Ferrer Saizgué, de la carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte, ha procedido a realizar la evaluación del Trabajo de Elija un elemento. del (o los) estudiante (s)/egresado (s):

- Scarly Zavaleta Velásquez  
(Nombre completo de estudiante o egresado)
- Gerardo Espejo Garriazo  
(Nombre completo de estudiante o egresado)

Para aspirar al grado de bachiller con el Trabajo de Elija un elemento. titulado

"Factores que influyen en el clima organizacional en las empresas latinoamericanas. Revisiones sistematicas los ultimos 10 años"

Luego de la revisión, en forma y contenido, del Trabajo de Elija un elemento. expresa el siguiente resultado:

Aprobado

Calificativo:

( ) Excelente: De 20 a 18.

Sobresaliente: De 17 a 15.

( ) Bueno: De 14 a 13.

Desaprobado

Lima de Enero del 2019  
(Lugar) (mes) (año)



William César Ferrer Saizgué  
(Nombre completo del Director/Coordinador)

Director/Coordinador de Carrera

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos. Los amo. A mis hermanos que me apoyaron en el transcurso de mi carrera universitaria.

Dedico este trabajo a mí amada esposa, Mery Manuel por su apoyo y por los ánimos que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales. A mis adorados hijos Gerard Alonso y Christy Melany, a quienes siempre cuidaré para verlos hechos personas capaces y que puedan valerse por sí mismos. A mis padres y hermanos, quienes de una u otra manera me han apoyado en este proceso.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios ya que sin él nada podemos hacer, es el quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas. A los docentes de la Universidad Privada Del Norte, por su apoyo constante e incondicional en el desarrollo del presente trabajo.

Gracias a mi universidad, por haberme permitido formarme en ella, a todas las personas que fueron participes en este proceso, en especial a mi amiga Scarly Zavaleta Velásquez y sus padres por el apoyo incondicional, a todos los docentes por su aporte, que el día de hoy se ve reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

### Tabla de contenido

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
<b>ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	<b>144</b>
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>26</b>
REFERENCIAS	30

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1	16
Tabla2	18
Tabla3	20
Tabla4	21
Tabla5	22
Tabla6	23
Tabla 7	25

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1	15
Figura2	21
Figura3	23
Figura4	24
Figura5	29



## RESUMEN

La preocupación por el clima organizacional ha ido creciendo desde su descubrimiento, hoy en día es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente del trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. El objetivo del presente trabajo es señalar las diferentes percepciones de los principales autores del clima organizacional y los factores que influyen en el mismo en las empresas latinoamericanas. Como instrumento y técnicas de recolección hemos utilizado Ebsco host, Redalyc, Scielo, Google académico. Como filtros hemos utilizado revisiones de los últimos diez años en países latinoamericanos en español. Se concluyó que para la investigación del clima organizacional es fundamental tener en cuenta los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales.

**PALABRAS CLAVES:** Clima organizacional, factores de clima organizacional, teoría de clima organizacional, clima laboral.

### SUMMARY

The concern for the organizational climate has been growing since its discovery. Nowadays, it is a subject of great importance for the organizations that direct their management in the daily and continuous improvement of the work environment. For this reason, it is considered to be a key factor in the development of the institutions and their in-depth study, diagnosis and improvement directly affects the so-called spirit of the organization. The aim of this paper is to indicate the different perceptions of the main authors of the organizational climate and the factors that influence it in Latin American companies. As an instrument and collection techniques we have used Ebsco host, Redalyc, Scielo, Google academic. As filters we have used reviews of the last ten years in Latin American countries in Spanish. It is concluded that for organizational climate research it is fundamental to take into account the individual, group and organizational psychological factors.

**KEYWORDS:** Organizational climate, organizational climate factors, organizational climate theory, working environment.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, tanto en Perú como en el mundo, las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo con cambios inmediatos, sometidas a retos y desafíos a los cuales deben atender con alto nivel de gestión empresarial, constituyendo sociedades estratégicas establecidas por personas que obedecen a un conjunto de reglas para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz, las cuales son realizadas en un ambiente de interacción donde se hace presente un factor esencial como es el clima organizacional.

Maldonado Pérez y Bustamante Uzcategui en 2006, citados por Visbal (2014) en su trabajo sobre Clima Organizacional y Gerencia, concuerdan que existen tres razones que justifican la aplicación del estudio de Clima Organizacional:

1. Como el Clima Organizacional se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.

2. El Clima Organizacional, es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global.

3. El Clima Organizacional, permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo y generando eficacia dentro la organización.

Es muy importante resaltar la gran importancia que juegan los recursos humanos en las empresas. La gestión de Recursos Humanos es un pilar para el logro de los objetivos empresariales, porque establece relaciones laborales armoniosas, y un mecanismo de retroalimentación eficaz. El clima organizacional determina la productividad tanto de empresas como de organizaciones, porque afecta la marcha eficaz de las actividades y el bienestar del personal en todos los niveles. Un clima organizacional positivo favorece la existencia elevada(o): motivación, productividad, compromiso y lealtad de los trabajadores. Es necesario también mencionar que "si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios". (Velásquez, 2003).

En este sentido, es sustancial, que las organizaciones desarrollen nuevas estrategias y metodologías para la investigación del clima organizacional. Se debe estudiar todo el proceso, desde el diseño del cuestionario hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y su reporte para la planificación de acciones, a fin de mejorar sistemáticamente su clima organizacional, en la dirección de las metas y objetivos de la empresa.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Además autores como Hall (2004), Forehand y Gilmer (1965) y Robbins (2004) que señalan al clima organizacional como un conjunto de propiedades o características objetivas del ambiente laboral, perdurables y fácilmente medibles que son percibidas directamente o indirectamente por empleados y que supone son una fuerza que influye en la conducta de estos.

Según Méndez, (2006) citado por Flores y Zapata, (2010), el clima organizacional es: El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. De esta manera, la comprensión del clima organizacional aporta interés acerca de los procesos que determinan las conductas organizacionales permitiendo introducir cambios proyectados, tanto en las actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional y subsistemas que la componen, influyendo en el comportamiento de sus miembros a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de satisfacción laboral y rendimiento profesional. Así mismo, el hecho de puntualizar correctamente un clima organizacional va a establecer las variables que están aquejando el ambiente laboral, tanto así que un clima bien definido le

permitirá a la dirección de la empresa tomar las acciones necesarias para optimizar cualquier situación de conflicto que se pueda presentar.

En función de lo planteado anteriormente nacen las interrogantes ¿Es importante que las empresas realicen un estudio de clima laboral? ¿Qué factores influyen en el clima organizacional? De aquí surge el interés por realizar una revisión general de los conceptos asociados y los factores que influyen en el clima organizacional con el fin de conocer las características. Evaluando distintas definiciones de autores desde el inicio del uso de estas palabras hasta la actualidad, también se estudió los distintos factores según autores que influyen en el clima organizacional.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Para realizar el presente trabajo, se utilizó una revisión sistemática. La RS es un proceso desarrollado para identificar lo medular de una revisión de la literatura de interés para la práctica, realizando la búsqueda y extracción de lo más relevante acorde a criterios que han sido evaluados y respetados por otros (1). La interrogante que nació para desarrollar este proceso metodológico fue la siguiente: ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional en las empresas peruanas?

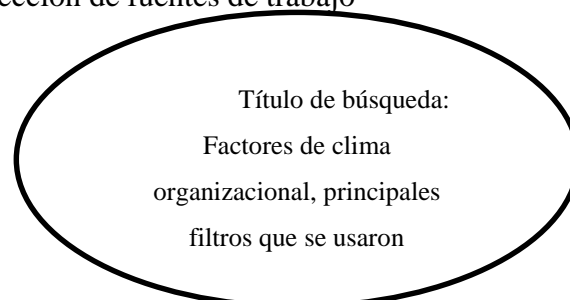
Se realizó análisis del contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como la experiencia de investigaciones realizadas en las empresas peruanas. Para la revisión documental se analizaron los conceptos

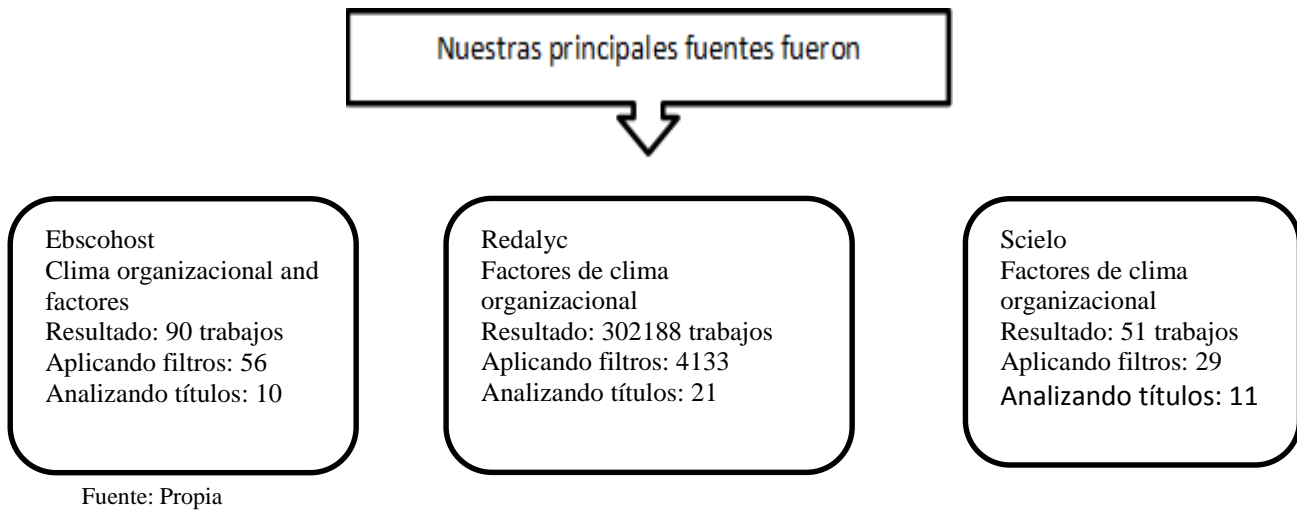
de clima organizacional y los factores determinantes de un total de más 120 artículos se seleccionaron 25 las cuales estaban relacionadas con la pertinencia del referente teórico, resultados y experiencias registrados en investigaciones que aportaron nuevo conocimiento científico de interés para los grupos de organizaciones peruanas.

La búsqueda bibliográfica se efectuó en la biblioteca de la UPN. Bases de datos de SciELO, Redalyc, Scopus Scimago Journal Rank, EBSCO, con los siguientes términos factores del clima organizacional. La búsqueda se complementó en las listas de referencias de los artículos primarios relevantes y de artículos de revisión sobre caídas. El periodo de recogida de artículos fue de 15/04/18 a 24/04/2018 en los idiomas inglés y castellano de los últimos 10 años.

Durante el proceso de la selección de las fuentes para nuestro trabajo de investigación fueron con el título de factores de clima organizacional, nuestras fuentes fueron tres Ebscohost, Scielo y Redalyc los filtros que se utilizaron 2007-2018, en español y trabajos de países latinoamericanos en el caso de Redalyc le agregamos un filtro disciplina Administración y contabilidad. En total nos quedamos con 41 trabajos los cuales después de leer el resumen de estos solo nos quedamos con 10, se descartaron 30 por no contar con la información necesaria.

Figura 1: Proceso de elección de fuentes de trabajo





## DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo de una organización y cómo estas características son percibidas directa o indirectamente por sus trabajadores; tiene repercusiones en el comportamiento laboral y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. El enorme impacto que tiene este tema desde de sus inicios ha fomentado que diversos autores de distintos países y distintas épocas hayan definido el clima y sus variables, en la siguiente tabla se puede observar los principales autores y sus definiciones del clima organizacional también podemos apreciar que con el pasado del tiempo otros autores vuelven a retomar sus definiciones.



Tabla 1. Definiciones de clima organizacional planteadas por autores extranjeros

Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
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.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Díaz e Iral, 1997; Marchan y Pérez, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.
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.	Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.	Dessler, 1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Mesa y Pardo, 2004.

Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.	Dessler, 1979; Granja y Chamorro, 1998; Buitrago, 2000; Castiblanco y Quiroga, 2001; Bernal y Soto, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Barón y Cordovéz, 2005.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.	Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Páramo, 2004.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.	Peiró, 1995; Toro, 1996a; Bravo y Mosos, 1998; Páramo, 2004; Valdenebro y Lozano, 2000; Bernal y Soto, 2001.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Vargas, 1999; Martínez y Guerrero, 1997; Valdenebro y Lozano, 2000; Toro, 2000; Bonnet y Cortés, 2002; Acero, 2003; Páramo, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
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.	Romero y Leal, 1990; Álvarez, 1992a; Reyes y Rodríguez, 1995; González y Linares, 1997; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004; Barón y Cordovéz, 2005.
Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Toro, 1992a; Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Abril y Fajardo, 2000.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.	Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Sánchez, 1994; Ángel, 1998; Granja y Chamorro, 1998.
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	Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Vargas, 1999; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Martínez y Guerrero, 1997; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; González, Martínez, Peinado, Salazar,

Fuente: Vega, D; Arévalo, A; Sandoval, J; Aguilar, Ma. C; Giraldo, J Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Para realizar este trabajo hemos utilizado como fuente de investigación diez revistas, las cuales fueron en tres fuentes de información Ebscohost, Scielo y Redalyc los filtros que se utilizaron 2007-2018, en español y trabajos de países latinoamericanos en el caso de Redalyc le agregamos un filtro disciplina Administración y contabilidad. La tabla 2 ofrece un resumen de lo que se encontró en las revistas y las respuestas a nuestra pregunta.

Tabla 2: Resumen de fuentes

TÍTULO	AÑO	FUENTE	RESUMEN	¿QUE FACTORES INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL?
Clima organizacional: conceptos y experiencias	2009	Ebscohost	Se hace referencia a los factores que de una u otra forma influyen en la existencia de un clima favorable y positivo, así como a los elementos que hablan a favor de este y la repercusión en el rendimiento. Por otra parte, y para hacer explícita la importancia de mantener un clima positivo, se expone una experiencia basada en un caso en una empresa de servicio.	Saber hacer de los directores, comunicación, estilos de trabajo, oportunidades de participación y condiciones de trabajo.
Clima organizacional: resultados del diagnóstico en una empresa	2005	Ebscohost	En esta revista nos muestran aspectos teóricos, componentes, dimensiones, importancias, efecto y experiencias prácticas del clima organizacional	Motivación, liderazgo, evaluación del desempeño, retribución, comunicación, toma de decisiones
Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del hospital Nacional de niños, 2004.	2004	Ebscohost	Se analiza si los factores del clima organizacional, (la comunicación, el liderazgo, la Motivación y la reciprocidad) influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN) del Hospital Nacional de Niños (HNN), agosto del 2004. Se empleó las teorías de Maslow y de Herzberg, para el análisis.	Motivación Reciprocidad Comunicación
Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005)	2006	Redalyc	el objetivo de este artículo es presentar el panorama de los estudios, definiciones basadas en diferentes autores 1951-1995 y realiza un estudio para saber cuáles son los autores más utilizados para trabajos de investigación de clima organizacional	Este revista nos ayudó a tener un concepto más claro de lo que es comportamiento organizacional

Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso <sup>1</sup>	2016	Redalyc	El estudio usa respuestas de 84 trabajadores a una encuesta de clima para evaluar un modelo propuesto. Además se investigó la importancia de los factores de clima en la predicción de variables de resultado, tales como satisfacción, desempeño y motivación.	Remuneración y justicia; equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo, y calidad y efectividad.
Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos	2009	Redalyc	Confronta los planteamientos de los principales autores sobre clima organizacional, sus diferentes enfoques y los factores que inciden en el mismo para establecer sus coincidencias y discrepancias, así como para formular una perspectiva teórica que pueda servir para su aplicación en el ámbito de las organizaciones universitarias de carácter público.	Orientación a resultados y estándares de rendimiento; ejercicio del control, estructura organizacional, comunicación y difusión de políticas.
Generalidades del clima organizacional	2015	Redalyc	Realiza un estudio de distintitos conceptos de clima organizacional, los factores que influyen y las consecuencias de tener un buen y mal clima organizacional	Flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo
Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago	2008	Redalyc	Este trabajo es el resultado de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL).Elementos conceptuales de clima organizacional, factores que influyen en el desempeño.	Motivación, autoestima, capacitación , trabajo en equipo
Clima organizacional en la editorial ciencias médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones	2013	Scielo	Esta revista te brinda distintos conceptos de CO, dimensiones y categorías del comportamiento organizacional	Motivación, liderazgo, reciprocidad y participación
Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos	2008	Scielo	Esta investigación pretende elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal.	Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación,

Fuente: Propia

## FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN AUTORES

Las dimensiones del Clima Organizacional según Sandoval (2004), son las características susceptibles de ser mediadas en una compañía, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Es por esto que para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas.

Existen distintos estudios que se han realizado respecto a las dimensiones del clima organizacional y después de aplicar criterios concretos, se puede encontrar como algunos autores lo describen de manera simplificada.

De acuerdo a nuestra investigación hemos encontrado Likert lo ha agrupado en 8 las dimensiones del clima organizacional, lo ha clasificado de tal manera que se fácil de comprender.

Tabla3: Los 8 factores según Likert (1967)

1	Los métodos de mando	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2	Las características de las fuerzas motivacionales	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
3	Las características de los procesos de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4	Las características de los procesos de influencia	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización
5	Las características de los procesos de toma de decisiones.	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones
6	Las características de los procesos de planificación	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices
7	Las características de los procesos de control	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales
8	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	La planificación, así como la formación deseada.

Fuente: elaboración propia

Figura2: las 6 dimensiones según Litwin y Stringer (1968)



Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Los 6 factores según Litwin y Stringer (1968)

<b>1</b>	<b>Estructura</b>	Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en la organización.
<b>2</b>	<b>Responsabilidad individual</b>	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
<b>3</b>	<b>Remuneración</b>	Percepción del nivel de retos y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo
<b>4</b>	<b>Riesgo y toma de decisiones</b>	percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo



5	<b>Apoyo</b>	Sentimiento de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo
6	<b>Tolerancia al conflicto</b>	Confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones

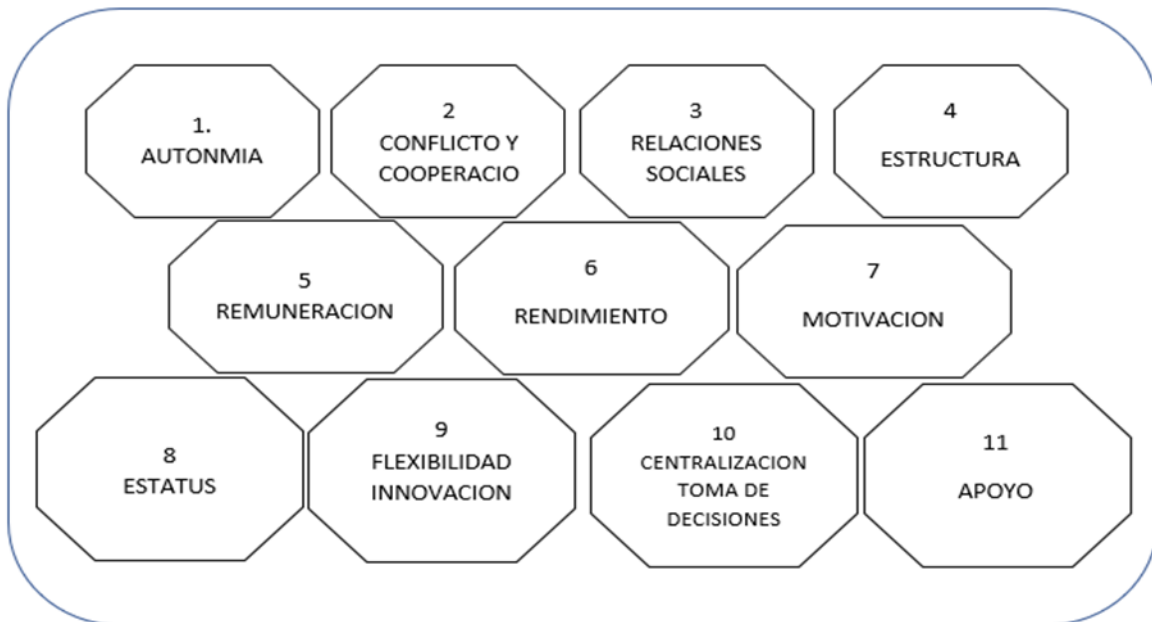
Fuente: Propia

Tabla 5: Los 6 factores según Schmedider y Bartlett (1968)

1	<b><i>El apoyo patronal</i></b>	Esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación
2	<b><i>La estructura:</i></b>	Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
3	<b>La implicación con los nuevos empleados:</b>	Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
4	<b>Los conflictos inter-agencias</b>	Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.
5	<b>La autonomía de los empleados</b>	Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
6	<b>El grado de satisfacción general</b>	Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Fuente: Propia

figura3: las 11 dimensiones según Pritchard y Karasick (1973)



Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Las 11 dimensiones factores según Pritchard y Karasick (1973)

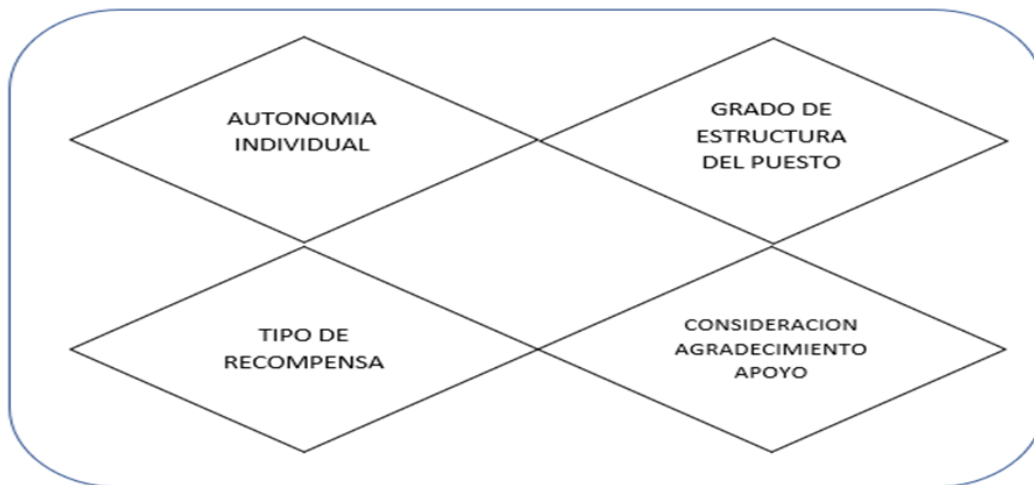
<b>1</b>	<b>Autonomía</b>	Grado de libertad en la toma de decisiones de cada colaborador.
<b>2</b>	<b>Conflicto y cooperación</b>	Nivel de colaboración percibida entre lo colaboradores en cuanto a sus compañeros, además los apoyos humanos y materiales que perciben.
<b>3</b>	<b>Relaciones sociales</b>	Atmósfera social dentro de la organización
<b>4</b>	<b>Estructura</b>	directrices, consignas y políticas que emite la organización y afecta la forma de llevar a cabo una tarea
<b>5</b>	<b>Remuneración</b>	La forma en que el colaborador percibe los beneficios que recibe de parte de la organización.
<b>6</b>	<b>Rendimiento</b>	Relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.



<b>7</b>	<b>Motivación</b>	Elementos motivacionales que utiliza la organización en sus colaboradores.
<b>8</b>	<b>Estatus</b>	Diferencias jerárquicas y la importancia que le da la organización a estas diferencias.
<b>9</b>	<b>Flexibilidad e innovación</b>	Voluntad de la organización para experimentar cosas nuevas y cambiar la forma de hacerlas.
<b>10</b>	<b>Centralización en la toma de decisiones</b>	El nivel en el que la organización delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
<b>11</b>	<b>Apoyo</b>	Apoyo que otorga la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo

Fuente: elaboración propia

figura4: las 4 dimensiones según Brunet (2011)



Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Los 4 factores según Brunet (2011)

<b>1</b>	<b>Autonomía individual</b>	Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
<b>2</b>	<b>Grado de estructura que impone el puesto</b>	Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.
<b>3</b>	<b>Tipo de recompensa:</b>	Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados
<b>4</b>	<b>Consideración, agradecimiento y apoyo</b>	Esta dimensión se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores.

Fuente: elaboración propia

## DISCUSIÓN

Sin duda, a través del tiempo la investigación sobre el clima organizacional ha ido evolucionando y un número específico de estudios empíricos definen el clima como las características del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización. Esto enmarca una predisposición muy importante en el desarrollo de las investigaciones con respecto a la interpretación y las variables que lo componen, ya que esta inclinación se refiere solo al entorno de la organización, ignorando las relaciones interpersonales y otras variables que lo conforman.

Según los autores que se estudiaron, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como plantea Litwin y Stringer (1968), Schnedider y Bartlett (1968) y Brunet (2011) estos autores definen que estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral por el impacto en el funcionamiento de la organización, lo cual influye en los resultados de la organización.

No se puede hablar exclusivamente de los factores psicológicos del clima organizacional esto debido a que los autores Likert (1967), Litwin y Stringer (1968), Schneider y Bartlett (1968) y Brunet (2011) también consideran Los factores grupales como la percepción colectiva y compartida. Los factores grupales deben tomarse en cuenta en el proceso de interacción y su percepción.

Finalmente, cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y objetivos que lo hacen únicas que repercuten en el comportamiento del colaborador y por consiguiente afectan el clima organizacional es por eso que los autores Likert (1967), Litwin y Stringer

(1968), Schneider y Bartlett (1968) y Brunet (2011) consideran los factores organizacionales como el nivel jerárquico y su influencia en el personal, relacionados con las políticas de la organización.

Por otro lado, a través de esta revisión se puede constatar las múltiples posiciones que los autores retoman en las investigaciones sobre los factores del clima organizacional; para identificar las características que deberían tener las organizaciones en materia de capital humano, si lo que se busca es coherencia y efectividad de los programas a implementar.

A partir de todo aquí expuesto, se puede concluir que el clima organizacional y sus estudios son un punto de coincidencia de los diferentes factores que perjudican las dinámicas organizacionales y relacionales dentro de la institución; es así que al explicar el clima organizacional se está haciendo un diagnóstico de la organización y las características de éste, y se espera que estén conectadas con la definición o la comprensión que esté haciendo de CO.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los aportes teóricos de los autores analizados y a las experiencias propias de los autores del presente trabajo, a continuación, se detallan las siguientes conclusiones:

El clima organizacional es una percepción de los miembros de una organización. La variabilidad de las percepciones de los individuos en las organizaciones podría producir climas distintos en las diferentes áreas, según las circunstancias que estén viviendo las mismas.

No es posible hablar de clima organizacional sin entender a fondo las percepciones de los trabajadores acerca de las condiciones y procesos que se originan en la entidad.

Estudiar el clima brinda la posibilidad de esclarecer los problemas de la empresa, conocer las apreciaciones de directivos y trabajadores, definir puntos débiles y fuertes de la empresa.

Diagnosticar el clima, es importante y necesario, pero intervenir y realizar acciones puntuales constituye un paso cualitativamente superior. Implica accionar sobre los problemas detectados y promover el cambio en la organización.

Cuando existe un buen clima laboral es posible encontrar satisfacción, adaptación, sentimiento de pertenencia, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados y baja rotación

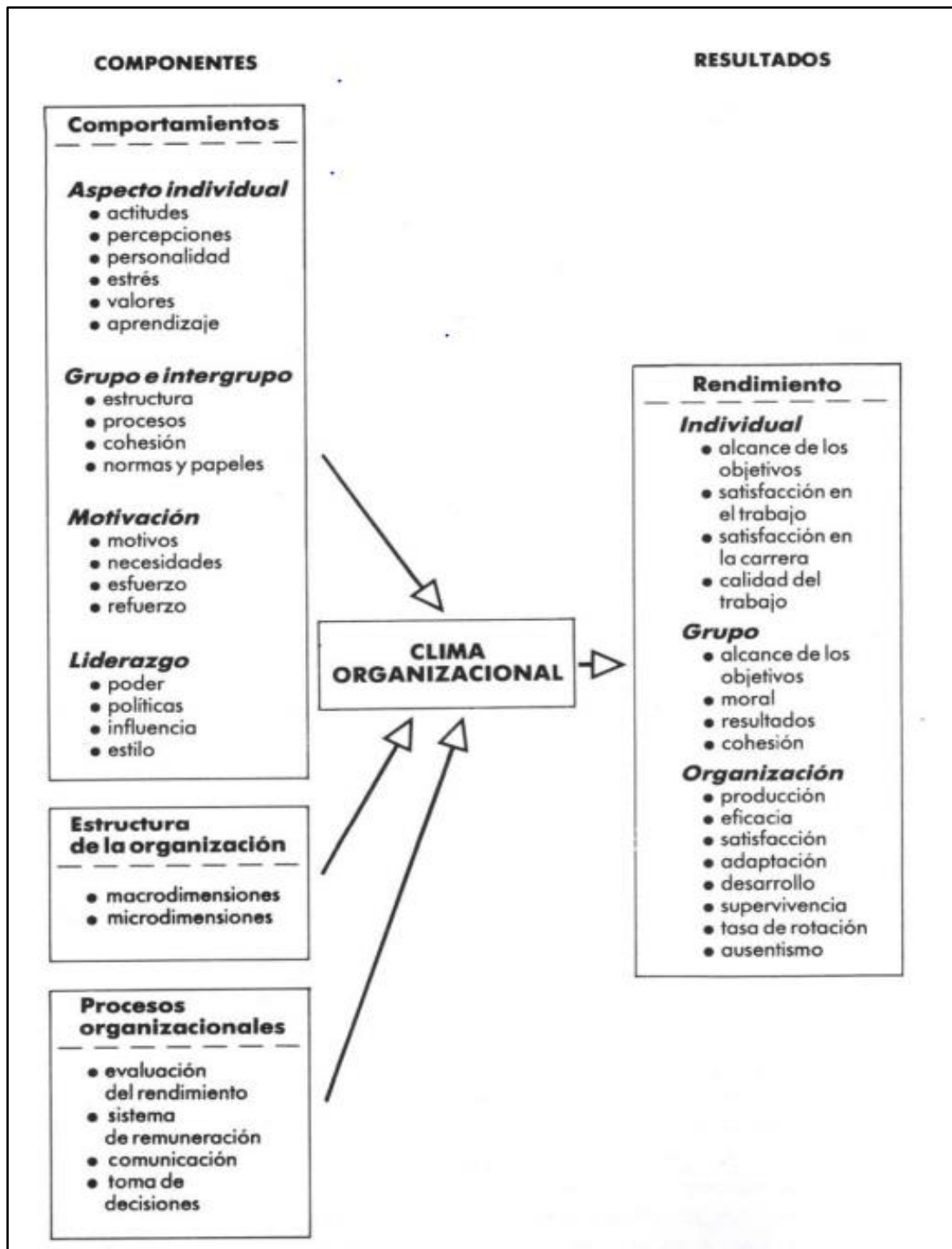
El clima es favorable cuando se percibe la presencia de buena comunicación, en la realización de un trabajo útil, con recompensas justas (monetarias y no monetarias), donde existe un buen liderazgo, participación y un adecuado grado de confianza.

Tabla8: Factores que influyen en el clima organizacional

Revistas	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6	N°7	N°8	N°9	N°10
Motivación		✓	✓	✓				✓	✓	
Liderazgo		✓			✓				✓	
Comunicación	✓	✓	✓		✓	✓				
Toma de decisiones		✓								✓
Retribución		✓	✓		✓		✓		✓	
Participación	✓					✓	✓	✓		
Equidad					✓			✓		✓

Fuente: elaboración propia

Figura5: Componentes y resultados del clima organizacional.



Fuente: tomado Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly. J. H.

## REFERENCIAS

García, M. & Ibarra, L. (2011) *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación en la universidad de Guanajuato*. ISBN-13: 978-84-15547-26-6. N° Registro: 201214077.

Ramos, D (2012) *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelo de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología.

Pereza, Y; García, M *Clima organizacional: conceptos y experiencias*. Cuba: CETRA

Gonzales, A; Parera, Y (2005) *Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa*. Volumen 25.

Vega, D; Arévalo, A; Sandoval, J; Aguilar, C; Giraldo, J (2006) *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*. Volumen 2. Bogotá: Universidad Santo Tomás

Quintero, N; Africano, N; Faría, E (2008) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago*. Volumen 3. Maracaibo: Fundación Miguel Unamuno y Jugo

Jiménez, M (2007) *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2005*. Volumen 28. Costa Rica: Colegio de enfermería de Costa Rica.

Hidalgo, C; Durán, A (2016) *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso*. Volumen 26. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

Ucrós, M; Gamboa, T (2009) *Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos*. Mérida: Universidad de los Andes

Iglesias, A; Sánchez, Z (2015) *Generalidades del clima organizacional*. Volumen 13. Cienfuegos: Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos

Guillén, M (2013) *Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones*. Volumen 39. La Habana: Centro de Investigaciones Sociales.

Chiang, V; Salazar, M; Huerta, C; Nuñez, A (2008) *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Volumen 2. Talca:

Craft, H (2012) *Video Clima Organizacional (Litwin y stringer)*  
<https://www.youtube.com/watch?v=Wh9z0X5GCig>

Visbal, E. (2014). *Clima Organizacional para una cultura de calidad*. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10 (29).

Armstrong, Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Legis, 1991.