

# El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano

## The organizational climate in the public and business sector from the perception of its human capital

Norma Angélica PEDRAZA Melo [1](#); Idolina BERNAL González [2](#)

Recibido: 28/11/2017 • Aprobado: 22/01/2018

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Se analiza el clima organizacional en entidades públicas y privadas, contrastando la valoración que hace el personal por tipo y sector de organización. Se aplicó cuestionario integrando una muestra de 183 sujetos. Con el análisis factorial se determinaron ocho dimensiones del clima que son la estructura formal, responsabilidad, recompensa, ambiente afectuoso, identidad-crecimiento, liderazgo, claridad, compromiso profesional. El Alpha de Cronbach superior a .70 muestra la confiabilidad adecuada del cuestionario. Los resultados tienen implicaciones relevantes en la gestión del capital humano.

**Palabras-Clave:** Clima organizacional, capital humano, análisis factorial

#### ABSTRACT:

The organizational climate is analyzed in public and private entities, contrasting the assessment made by the employees by type and organization sector. A questionnaire was applied integrating a sample of 183 subjects. With the factorial analysis, eight climate dimensions were determined: formal structure, responsibility, reward, affectionate environment, identity-growth, leadership, clarity, professional commitment. Cronbach's Alpha greater than .70 shows the adequate reliability of the questionnaire. The results have relevant implications in the management of human capital.

**Keywords:** Organizational climate, human capital, factor analysis

## 1. Introducción

En el contexto globalizado, competitivo y dinámico que prevalece en nuestros tiempos, las organizaciones independientemente de su actividad económica, tamaño o industria en la que prestan sus servicios o productos, no están exentas de gestionar sus recursos y capacidades

para desarrollar y mantener una ventaja competitiva que les posibilite ser exitosas en lo que hacen (Fong, Flores & Cardoza, 2017). Por el contrario, se considera apremiante que identifiquen y gestionen estratégicamente aquellos recursos intangibles generadores de valor sobre la base de capacidades distintivas y únicas (Al-Musali & Ismail, 2014; Cabrita & Bontis, 2008; Crespell & Hanssen, 2008).

En el marco de la búsqueda de ventajas en el sector, se estima que los trabajadores tiene un rol clave en el desempeño, innovación y competitividad de cualquier organización, teniendo como idea central que el factor humano es importante para asegurar las metas organizacionales (Linares, Ochoa & Ochoa, 2013; Navarro, Arévalo & Suárez, 2017). Esto conlleva la imperante tarea de estudiar aquellas variables que pueden mejorar sus lazos y aportaciones a la organización, como pueden ser fenómenos como la cultura y el clima organizacional, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el liderazgo, la motivación, el aprendizaje organizacional, entre otros factores.

Sobre todo porque de acuerdo con Pérez & Loperena (2016), la realidad empresarial en nuestros tiempos mantiene vigente premisas de gestión del capital humano considerando al empleado como solo un recurso más en la productividad organizacional, olvidando que el hombre por naturaleza es un ser social que demanda reconocimiento y valoración para establecer lazos claros de compromiso con la organización. Sobre todo cuando se encuentra en la literatura que las personas y las organizaciones tienen relación con los tipos de innovación más intangibles, como son las referidas a los procesos, organizacional y de mercadotecnia (Arias, 2012).

De allí que precisamente este artículo va con ese cometido, concretándose en evaluar un aspecto intangible y de relevancia como es el clima organizacional, ya que éste puede representar una variable que permita gestar un ambiente laboral propicio para la innovación y desempeño empresarial, cuando es gestionado mediante políticas y prácticas de administración del personal alineadas a la formulación e implementación de la estrategia empresarial, bajo un enfoque sistémico, y considerando las competencias clave del capital humano como esos recursos únicos que podrían contribuir a la generación de valor en el ambiente competitivo y dinámico actual (Crespell & Hansen, 2008; Nybakk & Jenssen, 2012; Shanker, Bhanugopan, Heijden & Farrel, 2017).

Cabe comentar que el interés por el estudio del clima organizacional se remonta a la década de los treinta (Ehrhart & Kuenzi, 2015; Lewin, Lippit & White, 1939; Niculita, 2015); sin embargo, es un fenómeno que se mantiene vigente en la agenda de investigación (Navarro et al., 2017), estimando prevaeciente su estudio por las implicaciones que su gestión representa en el comportamiento colectivo de una organización, puesto que influye en la motivación de sus trabajadores y en el desempeño del trabajo (Rusu & Avasilcai, 2014). De allí que en el presente estudio se establecen como interrogantes generales de investigación las siguientes: PI1 ¿Cuáles son los factores determinantes que describen el clima organizacional en entidades del sector público y empresarial desde la percepción de su personal?, PI2 ¿Existen diferencias significativas en la valoración del clima organizacional por los trabajadores según el sector y tipo de organización en la que trabajan así como de otras variables sociodemográficas?.

El clima organizacional viene a representar la percepción compartida que el capital humano de una organización se forma acerca de su ambiente laboral formal e informal (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj & Ranjbar, 2016; Rusu & Avasilcai, 2014). Representa fundamentalmente el significado que los trabajadores otorgan a sus experiencias de su ambiente laboral (Niculita, 2015). Se considera en esa valoración las políticas y rutinas organizativas (prácticas y procesos), así como las conductas que son recompensadas y reconocidas en el contexto organizacional, las cuales influyen en las actitudes de los empleados (Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008; Chiang, Salzar & Núñez, 2007; Hospinal, 2013; Litwin & Stringer, 1968; Niculita, 2015), permitiendo esto la adaptación del comportamiento individual a las necesidades y exigencias de la organización (Schneider & Reichers, 1983) en función del significado que dan a sus experiencias laborales (Fainshmidt & Frazier, 2017; Niculita, 2015).

El clima organizacionales un concepto que normalmente se ha definido y medido como un constructo complejo, que representa un conjunto diverso de características del ambiente laboral, las cuales son percibidas por los individuos y la importancia que dan ellos a estos aspectos organizacionales que influyen en su comportamiento dentro de la organización (Aldama, Hernández, Aguirre & Hernández, 2009; Arias & Arias, 2014; Bustamante, Lapo, & Grandón, 2016; Litwin & Stringer, 1968; Rusu & Avasilcai, 2014). De allí la pertinencia de realizar investigación que aporte más evidencia empírica sobre el estado del arte de este fenómeno organizacional, con la principal contribución de esta investigación de abordar su estudio en el marco de organizaciones tanto del sector público como privado, a fin de analizar de forma comparativa esta variable y evaluar los contrastes según el tipo de empresa.

Se ha observado que dentro de los factores que caracterizan el clima organizacional como variable multidimensional hay una tendencia a confirmar la diversidad y complejidad del constructo, pues hasta el momento no existe una medición única y estandarizada. Sin embargo en lo que parece ver un acuerdo es que se trata de una variable descrita a partir de las percepciones que los trabajadores se forman de las características de la organización, lo cual tiende a ejercer influencia en el comportamiento de los empleados (Arias & Arias, 2014; Hashim, Amir & Ghani, 2015). Esto resulta de gran interés en la administración del capital humano, puesto que de acuerdo con Santos, Guillen & Montalbán (2011) los objetivos de la organización no se logran sin un fuerte compromiso afectivo y de satisfacción por parte de su personal.

En el análisis de literatura se observa que dentro de las dimensiones que caracterizan la variable de clima organizacional se encuentran la estructura organizacional, el sistema de recompensa, la confianza, el apoyo, la calidez, la autonomía, el liderazgo, la motivación, la responsabilidad, el reconocimiento, la competencia, la flexibilidad organizacional e innovación, los riesgos, la comunicación, la toma de decisiones, la cooperación, los estándares de productividad, la identidad con la organización, el ambiente físico, entre otras características, lo que permite determinar que efectivamente se trata de un constructo multidimensional (Akbaba & Altindag, 2016; Aldama e tal., 2009; Bustamante et al., 2016; Castro & Martins, 2010; Chen & Huang, 2007; Litwin & Stringer, 1968; Permarupan, Saufi, Raja & Balakrishnan, 2013; Rusu & Avasilcai, 2014; Schyns, Veldhoven & Wood, 2009). Por lo que en el marco de este conjunto de dimensiones referidas en la literatura se aborda en esta investigación el análisis del clima organizacional en organizaciones públicas y privadas.

---

## **2. Metodología**

El estudio se realizó con enfoque cuantitativo y bajo un diseño no experimental. Se recopilaron datos mediante cuestionario aplicado a 200 empleados de organizaciones públicas y privadas que accedieron participar en la investigación. Se conformó una muestra final de 183 cuestionarios completos, eliminándose 17 por falta de respuesta en varios reactivos. En la formulación del cuestionario se consideró como referente fundamental el modelo propuesto por Litwin & Stringer (1968). También se valoró la revisión de estudios sobre el fenómeno de interés de investigaciones en diferentes industrias y países para operacionalizar el clima organizacional (Arias & Arias, 2014; Castro & Martins, 2010; Hashim et al., 2015). Se hizo la traducción y adaptación al español de diversas preguntas para asegurar su ajuste en el contexto organizacional analizado.

El cuestionario quedó conformado por dos secciones. La primera se destina para recabar datos sociodemográficos de los encuestados como el género, la edad, el estado civil, la escolaridad, antigüedad en la empresa, tipo de contratación, y de las organizaciones su sector y actividad económica. En la segunda sección se presentan 54 reactivos relacionados con el clima organizacional, que son presentados en una escala tipo Likert de cinco puntos, con el siguiente esquema de valoración: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

En la caracterización de los encuestados y sus organizaciones se acudió a la estadística

descriptiva. Para identificar la estructura subyacente del constructo de clima organizacional se utilizó la técnica de análisis factorial exploratorio (AFE), como estrategia de identificación de los factores que explican este constructo. Con fundamento en Hair, Anderson, Tatham & Black (2008), al correr el AFE se empleó el método de extracción de factorización de ejes principales y rotación varimax. Se aplicó esta técnica con el fin de resumir el conjunto de variables observadas en una serie de factores más pequeños (Pérez & Medrano, 2010). Como paso previo para valorar la pertinencia de aplicar esta técnica se determinó la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser, Mayer-Olikin (KMO), considerando válido su aplicación cuando se obtiene un índice de KMO igual o superior a ,70, lo que indica una interrelación satisfactoria entre los ítems. Para estimar el número factores se consideró la regla de Kaiser, que señala seleccionar aquellos con eigenvalues superiores a 1. La decisión de retener ítems en cada uno de los factores se basó en la carga factorial (CF) mínima requerida para una muestra de 183, que de acuerdo con Hair et al, (2008) debe ser de ,45.

Mediante técnicas de contraste de grupos (prueba t y ANNOVA de un factor) se analizaron las diferencias observadas en la valoración de este fenómeno por parte del personal encuestado según el tipo de actividad económica (comercial, educación, salud), del sector en el que prestan sus servicios (público o privado) las organizaciones, género y tipo de contratación (relación laboral). En la aplicación de las técnicas de análisis de datos señaladas se usó el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 22.

### 3. Resultados

De los 183 empleados encuestados se encontró que el 43.7% son hombres y un 56.3% mujeres. En relación con su nivel de escolaridad el 40.5% tiene estudios de posgrado, el 31.1% cuenta con licenciatura y un 15.3% con estudios básicos (secundaria y preparatoria). El 98% del personal tiene una antigüedad en la organización de entre uno y diez años. De acuerdo a la relación laboral (tipo de contratación) se observó que el 31.7% son trabajadores de base, el 36.6% son de confianza y aproximadamente el 31.7 % eventuales. El 49.2% de los empleados pertenecen a organizaciones del sector público y un porcentaje mayor (50.8%) trabajan para empresas del sector privado. Se identificó que los empleados en su gran mayoría se encuentran en organizaciones del sector salud (48.6%), un 32.8% en los servicios de educación y el 18.6% restante labora en empresas comerciales.

Al aplicar el análisis factorial exploratorio (KMO .912, Chi 6190.904, sig. .000) se identificaron ocho factores los cuales dan cuenta del 63% de la varianza total explicada. Por lo que estos componentes (liderazgo, estructura formal, recompensa, responsabilidad, identidad-crecimiento, ambiente afectuoso, claridad-orgullo, compromiso profesional) son los que caracterizan el clima organizacional desde la percepción de los 183 empleados encuestados (Tabla 1). Además se observó una adecuada confiabilidad del cuestionario al obtenerse un *Alpha de Cronbach* general de .96 (Quero, 2010) y encontrándose por cada factor que este coeficiente mostró un valor igual o superior a .70, que es el mínimo aceptable para mostrar consistencia interna favorable (González & Pazmiño, 2015; Hashim et al., 2015; Nunnally, 1978) (Tabla 1).

**Tabla 1**  
Factores que caracterizan el clima organizacional

<b>Factor</b>	<b>Descripción reactivo</b>	<b>Media</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>Alpha por factor</b>
	IV.4 Los superiores están dispuestos a dar oportunidades a las buenas ideas	3.6	0.49	
	VI.2 Los superiores hacen un esfuerzo			

	por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la organización	3.2	0.6	
	VI.4 Los superiores hacen hincapié en las necesidades de su personal	3.2	0.58	
	VII.1 En esta organización se establecen altos estándares de desempeño	3.6	0.6	
<b>Liderazgo</b>	VII.2 Los superiores propician la mejora continua	3.6	0.63	0.92
	VII.3 En esta organización hay una fuerte presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados	3.53	0.45	
	VII.4 Los superiores consideran que si la gente está contenta, el desempeño será mejor	3.58	0.58	
	VIII.3 Se nos anima a decir lo que pensamos, incluso si eso significa estar en desacuerdo con nuestros superiores	3.3	0.7	
	VIII.4 En las reuniones, el objetivo es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible	3.3	0.47	
	III.1 En esta organización existe un sistema de escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados	3	0.57	
	III.2 En esta organización las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo	2.9	0.68	
<b>Recompensa</b>	III.3 En esta organización las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo	2.8	0.8	0.9
	III.4 Hay una gran cantidad de recompensas en esta organización	2.67	0.79	
	III.5 Son suficientes las recompensas y reconocimientos en esta organización para hacer un buen			

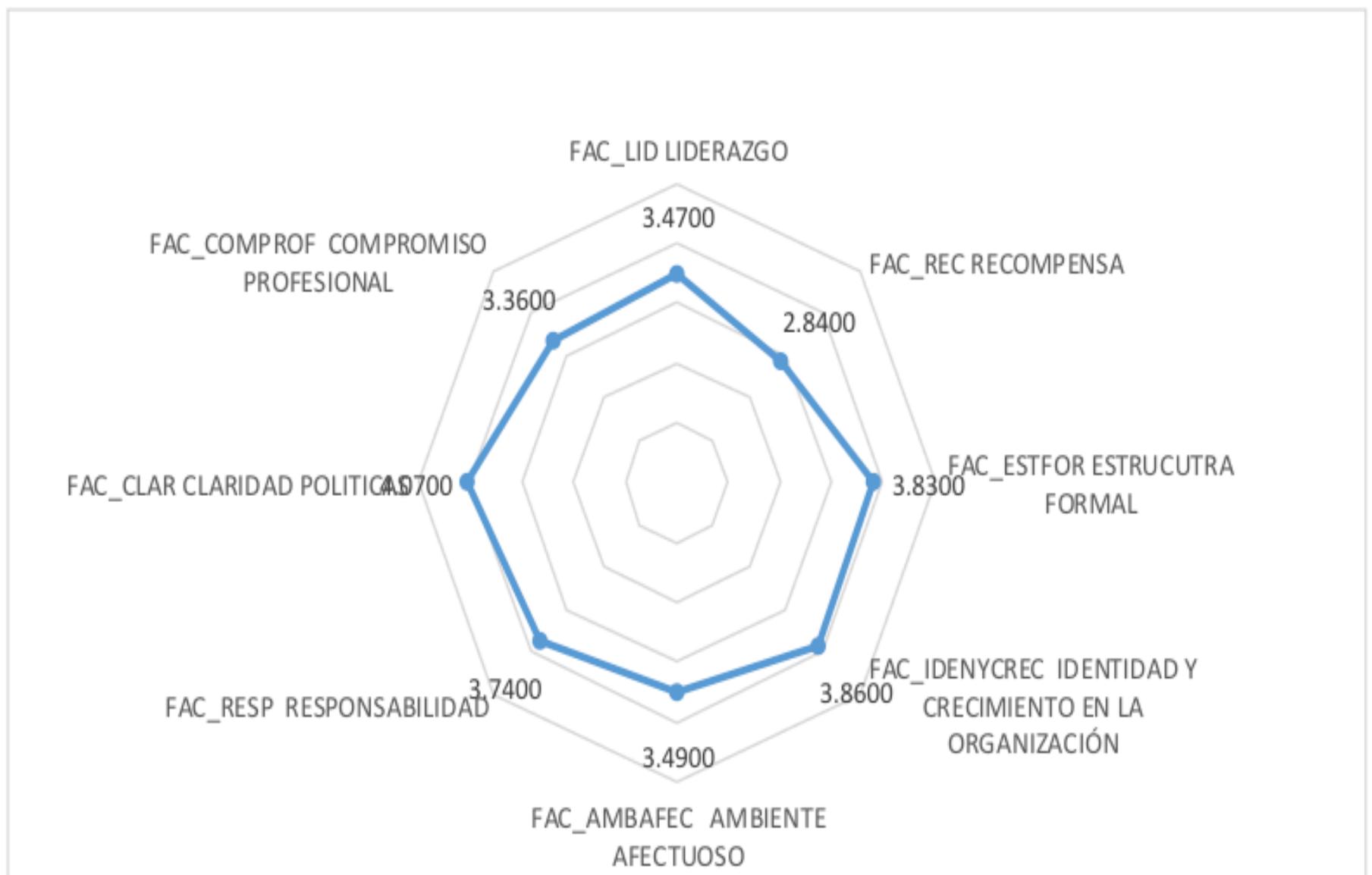
	trabajo	2.66	0.82	
<b>Estructura formal</b>	I.1 En esta organización los puestos de trabajo están claramente definidos	3.68	0.71	0.85
	I.2 En esta organización los puestos de trabajo están lógicamente estructurados	3.54	0.74	
	I.3 En esta organización se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones	3.95	0.55	
	I.9 Tengo bien definido quién es mi jefe	4.41	0.67	
	I.11 Los superiores se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo	3.58	0.57	
	II.1 En esta organización se tiene confianza en el trabajo individual de las personas	3.87	0.5	
<b>Identidad-y crecimiento</b>	VII.5 Para salir adelante en esta organización es importante ser un buen empleado	3.87	0.55	0.86
	IX.1 Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	4.44	0.62	
	IX.2 Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien	3.98	0.64	
	IX.3 Existe mucha lealtad del personal hacia la organización	3.44	0.67	
	IX.4 Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la organización	3.61	0.71	
<b>Ambiente</b>	V.I Un ambiente agradable prevalece en esta organización	3.58	0.6	0.88
	V.2 Esta organización se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado	3.25	0.75	
	V.3 En esta organización es muy fácil llegar a conocer a las personas	3.59	0.64	

<b>afectuoso</b>	V.4 Las personas en esta organización tienden a ser amistosas hacia los demás	3.52	0.77	
	V.5 Se tiene una estrecha relación entre el director y los empleados	3.45	0.55	
	VI.1 Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error	3.6	0.48	
<b>Responsabilidad</b>	II.3 A los subordinados se les deja asumir la responsabilidad en las actividades que realizan	3.92	0.45	0.7
	II.4 La única manera de salir adelante en esta organización, es tener iniciativa en el trabajo	3.71	0.7	
	II.5 Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia	3.62	0.7	
<b>Claridad-orgullo</b>	I.4 Conozco claramente las políticas de esta organización	4	0.82	0.72
	I.5 Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización	3.93	0.75	
	VII.6 Estoy orgulloso con mi rendimiento en esta organización	4.27	0.46	
<b>Compromiso profesional</b>	I.10 Se respetan los niveles de autoridad	3.91	0.45	0.8
	II.6 Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades	3.85	0.67	
	II.7 Los empleados de esta organización siempre asumen la responsabilidad de su trabajo	3.64	0.72	

Fuente: Elaboración de los autores

Al observar el comportamiento de las medias en los ocho factores (Gráfica 1) se infiere que los encuestados muestran una postura de valoración que va de neutral a un nivel de acuerdo. Sin embargo en los aspectos que conforman cada factor del clima organizacional es importante revisar la actuación de cada componente, por las áreas de oportunidad que implica su análisis en el desarrollo de políticas y prácticas de gestión del capital humano que contribuyan a mejorar las percepciones positivas sobre su ambiente laboral.

**Gráfico 1**



Fuente: Elaboración de los autores.

Por ejemplo el factor de liderazgo que muestra puntuaciones altas en varios de sus *ítems* (medias cercanas a la posición de acuerdo), existe un porcentaje no despreciable de encuestados (53%) que considera que sus superiores no dan oportunidades a las buenas ideas, a decir lo que se piensa, en conocer sus aspiraciones y necesidades, en propiciar la mejora continua y el rendimiento de los empleados. En el factor de recompensa se observó básicamente una posición neutral en la valoración (media general de 3) de los diversos aspectos que conforman este componente (Tabla 1). Caracterizándose esta dimensión porque el 70% de los encuestados expresó estar en total desacuerdo a neutral que su organización cuenta con un sistema de recompensas que los estimula a ascender por su desempeño. De hecho esta dimensión del clima organizacional es la que mayor debilidad representa en este estudio. Es necesario que las organizaciones diseñen e implementen políticas y prácticas que verdaderamente reconozcan y estimulen a los empleados en la organización.

La estructura formal es uno de los factores con calificaciones favorables por parte de los encuestados (con media general de 4). En esta dimensión del clima organizacional se observa que el 61% de los encuestados manifiesta que en sus organizaciones se cuenta con una definición clara y lógicamente estructurada de los puestos de trabajo, con niveles de autoridad bien definidos y con la colocación de la persona adecuada al puesto. El factor de Identidad y crecimiento es una dimensión con resultados positivos (media general cercana a 4), puesto que da cuenta del alto sentido de pertenencia que los trabajadores sienten por su organización, al determinar que un 71% de los encuestados manifestó que para crecer en su entidad hay que ser buen empleado, sienten que trabajan bien como equipo de trabajo, que tienen mucha lealtad hacia su empresa, que su trabajo les permite conciliar sus objetivos personales con los de la organización.

El componente de ambiente afectuoso se encontró en una posición prácticamente neutral en la valoración. Existe un porcentaje importante de encuestados (47%) que considera estar en total desacuerdo hasta una posición neutral de que en su organización prevalece un ambiente agradable, relajado y que facilita el conocimiento de sus compañeros de trabajo. EL factor de responsabilidad (media general cercana a 4), aproximadamente el 66% de los empleados expresa que se les permite asumir responsabilidades de las actividades que realizan y de la solución de problemas, así mismo estiman que la única manera para salir adelante es teniendo iniciativa en el trabajo.

En la dimensión de claridad se determina que el 81% de los trabajadores señalan que existe claridad en las políticas y en la organización formal de su empresa, además de que se sienten orgullosos por el rendimiento de su trabajo. En el factor de compromiso profesional a pesar de mostrar una tendencia de media general cercana a 4, se observa que un porcentaje importante (53%) expresa su valoración en la postura de en desacuerdo a neutral que se respetan los niveles de autoridad, se asume la responsabilidad por los errores y por los resultados de su trabajo.

Al analizar la valoración que hacen los encuestados de organizaciones públicas y privadas (sector), en relación con los ocho factores que caracterizan la variable de clima organizacional en esta investigación, se identificó que solo en la dimensión de Identidad y crecimiento se observaron diferencias significativas ( $t = -3.43$ ,  $Pv = .001$ ), determinándose que los trabajadores que laboran en el sector privado califican más alto este factor que los empleados del sector público. Se observó que no existen diferencias significativas en la valoración que hacen hombres y mujeres de los ocho factores del clima organizacional (prueba  $t$ , con valores  $Pv > .05$ ). Para los encuestados independientemente de su género, el liderazgo, la recompensa, la estructura formal, la identidad y crecimiento, el ambiente afectuoso, la responsabilidad, claridad-orgullo, y compromiso profesional son aspectos de igual importancia para ambos.

En relación con la actividad económica, se señala que para esta investigación las entidades participantes están categorizadas como comercial, de educación y de salud. Al realizar el contraste de esta variable (tipo de organización) con cada uno de los ocho factores determinados en el clima organizacional, solo se identificaron diferencias significativas en dos componentes, que son el de recompensa y el de identidad-crecimiento (Tabla 2). El personal que trabaja para organizaciones comerciales califica más alto ambos factores que los empleados de las entidades con actividades de salud y de educación. En el resto de los factores no se determinan diferencias significativas (valor  $F$  con  $Pv > .05$ ), es decir los empleados de las organizaciones comerciales, de educación y de salud califican con el mismo nivel de importancia seis de los ocho componentes del clima organizacional (liderazgo, estructura formal, ambiente afectuoso, responsabilidad, claridad-orgullo, compromiso profesional).

**Tabla 2**  
Contraste variables tipo de actividad económica y factores del clima organizacional

<b>Actividad Económica de la organización</b>	<b>Estadísticos</b>	<b>Factor Recompensa</b>	<b>Factor Identidad y crecimiento</b>
Educación	Media	2.5	4
	Desviación estándar	.91	.76
Salud	Media	2.8	3.6
	Desviación estándar	1.11	.98

Comercio	Media	3.4	4.1
	Desviación estándar	.95	.60
Valor para F Nivel de significancia Pv		9.396	5.278
		.000	.006

Fuente: Elaboración de los autores.

En relación con el tipo de relación laboral que sostienen los trabajadores con su empresa (tipo de contratación) se observó que solo existen diferencias significativas en la dimensión de recompensa ( $F=4.910$ ,  $Pv=.003$ ), en donde los trabajadores eventuales dan mayor valor a este dimensión del clima organizacional que los trabajadores de base y de confianza. Para el resto de los factores del clima organizacional el personal de confianza, sindicalizado y eventual dan el mismo nivel de importancia al liderazgo, estructura formal, identidad-crecimiento, ambiente afectuoso, responsabilidad, claridad y compromiso profesional.

## 4. Conclusiones

Sin lugar a dudas la estructura subyacente determinada para el constructo de clima organizacional en el presente estudio, aporta más evidencia empírica a partir de otros contextos y regiones sobre este fenómeno de análisis. Confirmando además lo escrito en la literatura sobre la complejidad de esta variable multidimensional, puesto que se ha demostrado en relación con la interrogante general de esta investigación, la existencia de ocho factores que caracterizan su medición. Estos componentes determinados son la estructura formal, la recompensa, la responsabilidad, la identidad-crecimiento, el ambiente afectuoso, el compromiso profesional, el liderazgo, claridad-orgullo. Así mismo estos hallazgos permiten corroborar una serie de factores que estudiosos en el tema ya han establecido en estudios teóricos y empíricos previos (Akbaba & Altindag, 2016; Aldama et al., 2009; Bustamante et al., 2016; Castro & Martins, 2010; Chen & Huang, 2007; Litwin & Stringer, 1968; Permarupan et al., 2013; Rusu & Avasilcai, 2014; Schyns e tal., 2009).

Es de resaltar la valoración que hacen los encuestados de acuerdo con el sector al que pertenecen las organizaciones en donde ellos trabajan (público o privado), pues la evidencia encontrada da cuenta que de los ocho factores determinantes del clima organizacional, solo el componente de Identidad y crecimiento presenta diferencias significativas en la apreciación, concluyéndose que quienes trabajan en el sector privado califican más alto este factor que los empleados del sector público. Este podría deberse a que finalmente en las organizaciones privadas para lograr identidad y la oportunidad de crecer y hacer carrera en la empresa, depende absolutamente del desempeño de cada trabajador. Lo que no suele suceder en muchos casos en la iniciativa pública, que son factores como la antigüedad laboral la que tiene prioridad para el ascenso y crecimiento en la organización.

Se observó que tanto hombres como mujeres manifiestan el mismo nivel de valoración para los ocho factores que caracterizan el clima organizacional, es decir, el liderazgo, la recompensa, la estructura formal, la identidad y crecimiento, el ambiente afectuoso, la responsabilidad, claridad-orgullo, y compromiso profesional son aspectos de igual importancia para ellos, no existiendo diferencias significativas en base al género. De allí que las organizaciones deberían ocuparse de estrategias que fomenten un ambiente laboral que procure atender y fortalecer prácticas en estos ocho factores, puesto que tendrá incidencia en mejorar las percepciones del clima de trabajo para hombres y mujeres.

En relación con la actividad económica se identificaron diferencias significativas en dos

componentes del clima organizacional, siendo estos la recompensa y el de identidad-crecimiento en la organización. Se infiere con ello que el personal que trabaja para organizaciones comerciales califica más alto ambos factores que los empleados de las entidades con actividades relacionadas a los servicios de salud y de educación. En este sentido habría que profundizar con investigaciones de enfoque cualitativo o mixto las causas de esta tendencia en la valoración. Puede estimarse que el desempeño laboral es más tangible en las organizaciones comerciales que en el caso de las entidades cuyo giro de actividad económica se mueve en el campo de la intangibilidad (educación y salud).

Así también los trabajadores eventuales muestran mayor peso de importancia a los aspectos relacionados con el factor de recompensa que los trabajadores de confianza y sindicalizados. Este hallazgo puede deberse a que los trabajadores sin una seguridad laboral (eventuales) están necesitados de políticas y prácticas de gestión del capital humano que les brinden la oportunidad de recompensas adecuadas por su esfuerzo y compromiso en el trabajo, lo que no suele suceder con los empleados de planta en la categoría de confianza o sindicalizados, que de cierta forma tienen mayor estabilidad laboral y prestaciones a diferencias de los trabajadores por contrato.

Es recomendable que los administradores tomen importancia de los estudios de clima organizacional en sus empresas, puesto que el ambiente laboral que se gestiona y fortalece en sus entidades económicas puede representar esa estrategia que motiva a su base trabajadora para comprometerse con su organización, contribuyendo al desempeño, la innovación y competitividad de las mismas. Por lo que resulta de gran interés también para la academia continuar realizando investigaciones sobre este fenómeno del clima organizacional, considerando en su análisis los efectos que esta variable puede tener sobre otros factores organizacionales como la innovación, la productividad laboral, la competitividad empresarial, el desempeño organizacional, la satisfacción laboral, la motivación del personal, el compromiso organizacional solo por sugerir algunas futuras líneas de investigación que permitan seguir aportando conocimiento en el campo de la gestión del capital humano en las organizaciones públicas y privadas.

---

## Referencias bibliográficas

- Akbaba, O. & Altindag, E. (2016). The effects of reengineering, organizational climate and psychological capital on the firm performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 235, 320-331. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.038
- Aldama, O., Hernández, M., Aguirre, M. & Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 17(2), 91-96.
- Al-Musali, M. & Ismail, K. (2014). Intellectual Capital and its Effect on Financial Performance of Banks: Evidence from Saudi Arabia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 201-207. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.068>
- Arias, J. (2012). Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, e interpretación. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(1), 86-95.
- Arias, W. & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16 (51), 185-191.
- Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R. & Ranjbar, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health Res Perspect*, 7(2),96-100 <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Bustamante, MA, Lapo, MC y Grandón, ML. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Rev. Gerenc. Polít. Salud*, 15(30), 126-141. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>

Cabrita, M. & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43, 212-237.

<https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019416>

Castro, M. & Martins, N. (2010). The relations between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-9.

Chen, C. & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.

Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2 (23), 66-85.

Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007) Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16 (2), 61-76.

Crespell, P. & Hansen, E. (2008). Work climate, innovativeness, and firm performance in the US forest sector: in search of a conceptual framework. *Can. J. For. Res*, 38, 1703-1715.

DOI:10.1139/X08-027

Ehrhart, M. & Kuenzi, M. (2015). Organizational climate in the work setting. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 17, 327-333.

<http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22016-3>.

Fong, C., Flores, K. & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(2), 1-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

Fainshmidt, S. & Frazier, M. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50, 550-566.

[Http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005)

González, J. & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2008). *Análisis multivariante* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Hashim, H., Amir, N. & Ghani, Z. (2015). [Influence of Organizational Climate on Disabled Job Embeddedness](#). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 202, 242-251.

Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 6 (2), 75-78.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimental Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Linares, I., Ochoa, S. & Ochoa, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior mexicana. *Nova Scientia*, 6(1), 324-345.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Navarro, G., Arévalo, J. & Suárez, S. (2017). Clima organizacional: un análisis en entidades financieras. *Espacios*, 38 (44), 13.

Niculita, Z. (2015). The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1042-1049. doi:10.1016/S2212-5671(15)01566-X

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, USA: McGraw Hill

- Nybakk, E. & Jenssen, J. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1-30. DOI: DOI: 10.1142/S1363919611003374
- Perez, J. & Lopera, I. (2016). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 101-113. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160109>
- Permarupan, P., Saufi, R., Raja, R. & Balakrishnan, B. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.403
- Pérez, E. & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach, *TeloS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín*, 12 (2), 248-252.
- Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.459.
- Santos, F., Guillén, C. & Montalbán, F. (2011). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. 52(3), 345-359.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39. DOI: <http://10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schyns, B., Veldhoven, M. & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (7), 649-663.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. & Farrel, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>

---

1. Doctora en Administración. Profesora investigadora y coordinadora de Proyectos en el Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. [napedraza@docentes.uat.edu.mx](mailto:napedraza@docentes.uat.edu.mx)

2. Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora investigadora y consultora en el Centro de Innovación y Transferencia de Conocimiento de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. [ibernal@docentes.uat.edu.mx](mailto:ibernal@docentes.uat.edu.mx)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 13) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados