

**El clima organizacional: Un enfoque actual en la administración pública y
privada.**

Organizational climate: A current focus on public and private administration

Mario Martín Moloche Silva

mmoloche@autonoma.edu.pe

Universidad Autónoma del Perú

investigacionua@autonoma.pe

Resumen

Por medio del presente artículo de revisión se fundamentó en una metodología de carácter descriptivo teórico de tipo documental, por lo que su proceso contiene la investigación e indagación, diseño, sistematización y comprensión y análisis de una serie de documentos en la web relacionados con el tema de clima organizacional en lapso de 2016 – 2020. La finalidad de esta revisión es conocer a fondo la variable de clima organizacional, sus distintos enfoques en las organizaciones mediante de las investigaciones consideradas. Las unidades de análisis se seleccionaron todos los documentos sobre la variable, contempladas en los estudios realizados. Como criterios de búsquedas se incluyeron los siguientes descriptores: “clima” “organización” “gestión” “liderazgo” “apoyo” “remuneraciones” “motivación” “colaboración” “estabilidad” “autonomía” “profesionalismo”. Estos se combinaron de múltiples maneras en la indagación con el propósito de extender e incrementar los criterios de búsqueda. Cuando se realizó la investigación en la web, se seleccionaron 25 artículos, para luego ser elegidos solo 12, que cumplieron con las pautas de

inclusión y exclusión. No fueron considerados para ser analizados aquellos documentos que no hacían referencia a los ejes del tema y además los artículos que estaban en revistas indexadas, porque estos no fueron relevantes para el estudio.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño, motivación, rendimiento

Abstract

Through this review article, it was based on a documentary-type theoretical descriptive methodology, so its process contains research and inquiry, design, systematization and understanding and analysis of a series of web documents related to the topic. of organizational climate in the span of 2016 – 2020. With the purpose of knowing in depth the variable of organizational climate, its different approaches in organizations through the chosen research. The units of analysis were selected all the documents on the variable, considered in the studies carried out. The following descriptors were included as search criteria: "climate" "organization" "management" "leadership" "support" "remuneration" "motivation" "collaboration" "stability" "autonomy" "professionalism". These were combined in multiple ways in the search in order to extend and increase the search criteria. When the research was carried out on the web, 25 articles were selected, and then only 12 were chosen, which met the inclusion and exclusion guidelines. Those documents that did not make reference to the topic axes and also the articles that were in indexed journals were not considered for analysis, because they were not relevant to the study.

Keywords: organizational climate, performance, motivation, performance

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones centran su atención en los distintos elementos que impiden que la organización sea más efectiva y eficiente, entre los más relevantes se destaca el clima organizacional, considerándose importante por la influencia y repercusión en la actitud y comportamiento del personal, además facilita el buen desempeño laboral en las distintas unidades de la organización. Se ha evidenciado que el clima organizacional contiene causas que surgen como problemas de motivación, capacitación, comunicación y liderazgo. Es importante considerar que el personal es el elemento principal para obtener el éxito de las metas de la organización.

El clima organizacional se refiere al ambiente que se percibe entre los miembros de la organización y se relaciona significativamente al nivel de motivación del personal de la organización e identifica el modo específico de las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Acotando que un clima laboral agradable permite que los miembros de la organización alcancen los objetivos y metas preestablecidos en la empresa, ya que se ha afirmado que un trabajador motivado es más efectivo, eficiente y se desempeña laboralmente de manera óptima, permitiendo y elevando la productividad por ser un factor fundamental de la organización.

Por medio de la presente revisión se evidencia la información que se ha recaudado de las fuentes primarias y secundarias, con el propósito de obtener publicaciones e investigaciones interesantes y relevantes por su buen contenido bibliográfico y de esta manera poder identificar de qué modo se transformaron en elementos que mejoren la variable de estudio referida.

Es por ello, que se hace necesario enfatizar que el clima organizacional se encuentra establecido dentro de la gestión gerencial o administrativa, que contiene también la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistemas de recompensa, toma de decisiones entre otros.

Satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal y el logro de los objetivos organizacionales se encuentran influenciadas por el clima en el cual inciden varios factores, tangibles e intangibles. Es por ello, que se debe poner atención por parte de la gerencia.

Es importante acotar al leer e internalizar cada artículo se pudo identificar cada una de las metodologías científicas de las investigaciones, considerándose de diferentes tipos y diseños, ya que existen tipos de investigaciones cuantitativa, cualitativa. Además, se corroboró que hay investigaciones de diseños correlacionales, descriptivas, no experimentales consideradas de este modo porque el instrumento se aplicó en un único momento.

Para este estudio se ha realizado una investigación documental exhaustiva, mediante la obtención de datos confiables. Al comienzo del proceso la investigación se hizo tediosa, ya que no se tenía una visión clara de lo que en realidad se necesitaba, no obstante, conforme fue avanzando el artículo se fue aclarando y despejando dudas del panorama y continúe con la investigación de modo más práctico y seguro. En la búsqueda se rastreó la variable clima organizacional.

2. METODOLOGÍA

Para el presente trabajo se realizó una búsqueda profunda, de esta manera se obtuvo información coherente de la variable, siendo de este modo que se pueda llegar a datos conformes. En un principio la investigación se presentaron ciertas dificultades, debido a que no se tenía un conocimiento claro acerca de algunos buscadores existentes, sin embargo, logré descubrir buscadores que sirvieron para que el artículo de revisión tenga relevancia.

2.1. Búsqueda bibliográfica

La búsqueda bibliográfica se ha desarrollado de forma exhaustiva, de tal manera que se obtuvo información coherente de la variable. Para ello se deben definir previamente los descriptores o palabras claves, años de búsqueda, localización de la información que se necesita.

Para la búsqueda de la información se emplean estrategias como:

- Búsqueda automatizada en base de datos en línea ya que actualmente hay gran cantidad de fuentes de trabajos que son subidas a las nubes, se utilizaron los siguientes buscadores: redalyc, scielo, elsevier, además de otros.
- Revisión de fuentes bibliográficas como Dialnet, Ridu, Concytec, etc., así como revistas de publicación del tema en desarrollo.

A pesar del difícil acceso de algunos buscadores al inicio, se pudo reclutar información, revisión de revistas sobre el tema en cuestión y otras fuentes bibliográficas impresas, como libros y folletos. Se pudo identificar a los autores más destacados en el tema de este documento y se consideró a especialistas que trabajan en el tema finalmente.

2.2. Criterios de selección

Los artículos científicos encontrados serán evaluados considerando los siguientes aspectos:

- **Confiabilidad.** Los artículos seleccionados en su mayoría son elaborados en universidades lo cual brinda un gran aporte para la comunidad científica, ya que provienen de una fuente que goza de confiabilidad, así mismo aumenta la perspectiva de calidad para futuras investigaciones sobre la variable de estudio.
- **Resultados.** Se obtuvieron en los 25 artículos seleccionados, se identificó que la variable clima organizacional, hoy en día, es de gran importancia para toda empresa u organización, ya sea pública o privada, debido a que ésta ayuda a incrementar su productividad mediante y la mejora del desempeño laboral, así como también logra una actitud positiva por parte de los trabajadores en beneficio de la organización, además de la identificación de sus competencias y conocimientos, todo ello va a fortalecer su compromiso de pertenencia en la organización.

2.3. Recuperación de la información

Se obtuvieron 25 artículos científicos, pero se han excluido 13 debido a que estos no proporcionaban la información adecuada, por motivo que eran de diferentes características y entre otras observaciones que no son relevantes para los objetivos de la revisión.

2.4 Fuentes documentales

Los 12 artículos seleccionados muestran semejanzas en su relevancia y una calidad de datos, es las siguientes fuentes documentales:

- Fuentes primarias: Las fuentes documentales que se consideraron materia prima para elaborar este trabajo fueron las siguientes: artículos de investigaciones, conferencias, programas de investigación, entre otros.
- Fuentes secundarias: Se recopilaron, reorganizaron y resumieron informaciones contenidas en las fuentes primarias, mencionadas anteriormente. Estas fuentes han sido creadas para facilitar el acceso de información al tema de estudio conforme a consultas que se tienen, asimismo se encuentra gran cantidad de fuentes a corto tiempo. Para este trabajo, se tomó en cuenta las siguientes páginas: Dialnet, Scielo, Redib, Elsevier, Redalyc, entre otras.
- Fuentes terciarias: Se consultaron artículos de revisión de otros rubros, así como catálogos, bibliografías, etc. que nos permitieron identificar las fuentes anteriormente mencionadas.

2.5. Evaluación de la calidad de los artículos seleccionados

Para los artículos seleccionados que consolidación la información, se consideraron los siguientes puntos con la finalidad de evaluar la calidad del producto final:

- Integralidad: El nivel de la literatura que se reviso fue exhaustiva, los que los artículos que han sido considerados cuentan con información

completa y relevante en referencia a la variable de estudio para este artículo de revisión.

- Perspectiva: Los artículos científicos seleccionados contienen relación en base a los objetivos de la investigación.
- Análisis: Tras un profundo análisis de cada artículo, se evidencia que poseen información donde detallan las cualidades de las diferentes fuentes de investigación, lo que permite extraer sus resultados y conclusiones.
- Síntesis: Por los distintos elementos que reúnen, se obtiene un conjunto de ideas principales que son materias relacionadas con el presente trabajo de investigación.
- Utilidad: ayudaron en la tarea de realizar comparaciones entre los diferentes artículos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Organización y estructuración de los datos

Se consideran los 12 cuadros que han sido seleccionados con el objetivo de poder profundizar los conocimientos de los autores y el diseño aplicado en cada uno de ellos, para lo cual se han extraído los datos más importantes para que sean de ayuda con nuestros objetivos.

En este caso se consideró la elaboración de una tabla la cual nos ayude a registrar los hallazgos en los estudios, confrontar y comprender los resultados de los diferentes estudios.

Tabla 1

Síntesis de la revisión del artículo: La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público

Autor y año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Charry Condor, Héctor Omar Año: 2018	Establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional en el sector público.	200 trabajadores de tipo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada.	Descriptiva, no experimental. Tipo de investigación cuantitativa.	Comunicación interna, clima organizacional, sector público, educación, gestión educativa.
	Resultados		Hallazgos	
	Se demuestra que la percepción sobre el clima laboral no es favorable, en los resultados estadísticas se obtiene 3.48 este resultado indica que está muy por debajo de lo estimado con un 4,50. Respecto a la comunicación interna, el 42.5% de los trabajadores manifiestan que no se promueve el canal oral, escrito y correo electrónico. La comunicación interna entre los equipos de trabajo debe considerarse como de interés principal.		El clima organizacional ejerce influencia directa sobre el comportamiento de los trabajadores, es aquí donde radica la importancia sobre su conocimiento por la alta dirección. Para diseñar instrumentos de gestión pública es fundamental lograr un diagnóstico oportuno.	

Tabla 2

Síntesis de la revisión del artículo: Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Navarro Claro, Genny Torcoroma Arévalo Ascanio, José Gregorio Suárez Castrillón, Sir Alexci Año: 2017	Identificar los aspectos que inciden en la dinámica organizacional.	Se tomo al 100% de la población, compuesta por 307 trabajadores de entidades de servicios pequeñas.	Descriptiva, no experimental. Tipo de investigación cuantitativa.	Comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio.
	Resultados		Hallazgos	
	Se determina que comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, el entorno físico, el compromiso, la toma de decisiones y la adaptación al cambio influyen en el clima organizacional de las diferentes entidades. El resultado es positivo, pero también demuestra que existen algunas debilidades que deben ser tomadas en cuenta por la alta dirección con la finalidad que los procesos organizacionales no se vean afectados.		El trabajo en equipo y el compromiso de los trabadores hacia el logro de los objetivos institucionales se ven favorecidos dentro de un clima organizacional apropiado que permita que los trabajadores manifiesten conformidad y motivación en sus puestos de trabajo.	

Tabla 3

Síntesis de la revisión del artículo: El clima organizacional presente en una empresa de servicio

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Rodríguez, Ernesto Año: 2016	Analizar el clima organizacion al de una entidad de servicio estado.	Se trabajó con una muestra de 123 trabajador es.	Descriptiva, no experimental. Tipo de investigación cuantitativa.	La estructura organizativa administrativa, las decisiones, competencias y actitudes, motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, productividad, ganancia y pérdida.
	Resultados		Hallazgos	
	Presenta una estructura rígida, los trabajadores se sienten insatisfechos en las labores que desempeñan en la empresa lo cual evidencia un clima organizacional es desfavorable, lo que los lleva a generar estrategias orientadas a optimizar el clima laboral.		En el objeto de estudio, el hallazgo más relevante que se evidencia es el tipo de clima autocrático – explotador, lo cual repercute en la productividad de los trabajadores creando un ambiente desfavorable, por lo que se necesita que se implanten alternativas de solución para mejorar la satisfacción de todos los trabajadores.	

Tabla 4

Síntesis de la revisión del artículo: Evaluación del clima organizacional en las entidades prestadoras de salud

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Quintero Prado, Claudia Pilar Arévalo Ascanio, José Gregorio Suarez Castrillon, Sir Alexci Año: 2016	Objetivo fundamental: Evaluar el clima organizacional en una entidad prestadora de servicios de salud.	20 trabajadores de la institución.	Descriptiva, no experimental. Tipo de investigación cuantitativa.	Entorno laboral, información y comunicación, conformidad con el puesto de trabajo, progreso profesional y remuneración, conocimiento de la política, objetivos, misión y visión, relaciones de trabajo
	Resultados		Hallazgos	
	Básicamente el estudio ha servido para identificar los aspectos fuertes del clima en la organización, así como las debilidades reales o potenciales resaltando en este caso la inconformidad de los trabajadores en cuanto a la remuneración y a las posibilidades de ascenso. Otro tema importante de considerar es la necesidad latente de implementar acciones para lograr que el trabajo en equipo se realice de manera más frecuente.		Es importante que las directivas de la organización comprendan las implicaciones en la salud de los trabajadores, en la efectividad de la organización, razón por la cual debe ser tenido en cuenta en el proceso administrativo y más aún en la toma de decisiones estratégicas; por consiguiente, son los líderes los responsables de lograr la integración de toda la organización.	

Tabla 5

Síntesis de la revisión del artículo: Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Ortiz Campillo, Laura Ortiz Ospino, Luis Eduardo Coronell Cuadrado, Rubén Darío Hamburger Madrid, Karen Orozco Acosta, Erick	Determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral a partir de investigaciones en instituciones prestadoras de servicios de salud.	la muestra de 351 empleados.	Descriptiva, experimental. Tipo de investigación cuantitativa.	no Ambiente físico, de estructura de la organización, ambiente social, personales.

Año: 2019

Resultados

Se obtuvo el resultado de 187 trabajadores de instituciones prestadoras de servicios de salud. Se describió la percepción del clima organizacional y la productividad laboral de dos clínicas. El análisis se aplica de manera global con el propósito de que los resultados se empleen para la solución de la población de estudio.

Hallazgos

Se evidencia la importancia que desempeña un buen clima organizacional para el logro de una máxima productividad laboral, lo cual se ve plasmado en el resultado y el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 6

Síntesis de la revisión del artículo: Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Rivera Porras, Diego Andrés Hernández, Juan Diego Forgiony Santos, Jesús Oreste Bonilla Cruz, Nidia Johanna Rozo Sánchez, Astrid Carolina	Reconocer las bases conceptuales de cada una de las categorías que serán tratadas.	52 funcionarios que laboraron en Salud IPS LTDA en el I semestre de 2016	Descriptivo, experimental. Tipo de investigación cuantitativa	no Aspectos físicos de Normatividad organizacional
Año: 2019				

Resultados

El resultado de la estadística aplicada evidencia que existe una relación significativa entre las variables relaciones Interpersonales y motivación laboral; y las variables relaciones interpersonales y clima social organizacional con un $p < .05$. Así, a mejores relaciones interpersonales mayor motivación laboral.

Hallazgos

Se resalta las consecuencias físicas y psicológicas de un clima laboral desfavorable para los trabajadores, siendo muy contraproducente para su desempeño. Entre los hallazgos se tiene que las relaciones interpersonales están relacionadas con la motivación y el clima social organizacional.

Tabla 7

Síntesis de la revisión bibliográfica: Estudio del clima organizacional y la motivación, en una dependencia pública del estado de Veracruz

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Sánchez Grajales, Nadia Consuelo Díaz Cerón, Ana María García López, Teresa	Identificar la relación de los elementos del clima organizacional en una entidad pública y los factores motivacionales.	la 28 colaboradores que conforman la entidad pública en estudio, oficina administrativa.	Descriptiva, no experimental. Tipo de investigación en cuantitativa	Estructura física, estructura organizacional, relaciones sociales internas y relaciones sociales externas
Año: 2016				
	Resultados		Hallazgos	
	Los resultados demuestran que la opinión de los colaboradores respecto a la estructura física es desfavorable, la consideran como inseguras e insalubres los cual genera insatisfacción. Respecto a la estructura organizacional obtiene un ligero aumento en las opiniones de los colaboradores. Los encuestados valoraron su trato hacia los usuarios como positiva, se considera de manera general que las relaciones externas son favorables para el clima organizacional.		Existe una evidencia de desmotivación y una percepción desfavorable del clima organizacional debido a la estructura física. Las relaciones sociales externas son percibidas como positivas y motivantes. La estructura organizacional de la entidad y las relaciones sociales internas de los trabajadores reflejan opiniones cerradas y negativas.	

Tabla 8

Síntesis de la revisión bibliográfica: El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Pedraza Melo, Norma Angélica Año: 2018	Estudiar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas desde la percepción de los empleados.	140 empleados de las 3 unidades de análisis	Explicativo, no experimental Tipo de investigación cuantitativo	Estructura organizacional Responsabilidad Sistema de recompensa Riesgo Ambiente de afecto Apoyo Estándares Identidad
	Resultados		Hallazgos	
	Los resultados estadísticos del estudio realizado a las variables identifican ocho factores que explican el clima organizacional de las instituciones y a su vez confirman la estructura del modelo de Litwin y Stringer. Respecto a la segunda variable satisfacción laboral, ratifica la propuesta de la de Warr, Cook y Wall. La confiabilidad del instrumento es adecuada, se obtiene un valor superior al 0.70 del Alpha de Cronbach.		El estudio de las variables demuestra que tres dimensiones de la variable clima organizacional tienen relación positiva directa y significativa con la variable satisfacción laboral. Para los administradores del capital humano los hallazgos son importantes para implementar alternativas de mejora para el clima en el trabajo.	

Tabla 9

Síntesis de la revisión bibliográfica. Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Montoya Cáceres, Pamela.	Determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional en personal docente y administrativo	166 trabajadores de una institución de educación superior.	Descriptivo correlacional, no experimental. Tipo de investigación cuantitativo	Confianza Autonomía Apoyo Cohesión Innovación Presión Equidad
Escamilla, Natalia				
Bermúdez Jara, Nikol.				
Burgos Ríos, Felicidad				
Fuentealba Sandoval, María				
Padilla Pérez, Alejandro				
Año: 2017				

Resultados

El 95% de los docentes y el 90,6% del personal administrativo se sienten satisfechos laboralmente. El 80% de los docentes y el 72,7% de los trabajadores administrativos perciben un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo. De acuerdo con la estadística la correlación entre los puntajes totales de las variables clima organizacional y satisfacción laboral fue significativa, ($r = 0,523$; $p < 0,001$) para los docentes y ($r = 0,468$; $p < 0,001$) para los trabajadores administrativos.

Hallazgos

De los resultados de las variables de estudio se puede determinar que a mayor clima organizacional mayor nivel de satisfacción laboral en los docentes y en el personal administrativo.

Tabla 10

Síntesis de la revisión bibliográfica: Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Romero, Zaida Año: 2018	Plantear lineamientos estratégicos con el fin de optimizar el clima organizacional en la Dirección Sectorial de Control de la Administración Descentralizada de la Contraloría del Estado Mérida	Se aplicó a 18 trabajadores adscritos a la institución.	Descriptiva, proyecto factible. Tipo de investigación de campo	Liderazgo Motivación Comunicación Identidad
	Resultados	Hallazgos		
	Los jefes mayormente están pendientes de amonestar al personal por los errores cometidos. Por otro lado, cuando se desempeñan correctamente no existe reconocimiento. Respecto a las dimensiones del clima organizacional, se puede afirmar que aporta retroalimentación de los procesos y precisan el comportamiento de los trabajadores en la organización, lo que permite introducir cambios en las actitudes y conductas de sus miembros; así como en la estructura de la organización.	El ambiente o área en el que se desempeñan los trabajadores, el trato que reciben de sus jefes conforma el clima organizacional. Esto es un factor que influye directamente en los trabajadores.		

Tabla 11

Síntesis de la revisión bibliográfica: El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Díaz Funez, Pedro Antonio Mañas Rodríguez, Miguel Ángel Pecino Medina, Vicente Salvador Ferrer, Carmen María Llopis Marín, Juan Manuel	Examinar el efecto modulador del clima organizacional en la relación entre la comunicación de funciones directivas y el conflicto de rol.	315 trabajadores del sector hortofrutícola de 3 cooperativas	Descriptivo, no experimental. Tipo de investigación cualitativa	Comunicación Clima de apoyo Clima de Innovación Clima de metas Clima de reglas Conflicto de roles

Año: 2016

Resultados

La hipótesis planteaba que el clima moderaría de manera significativa la relación y la influencia de la comunicación de funciones directivas y el conflicto de roles. Los resultados de la estadística confirman la hipótesis, el clima de apoyo moderó la relación y la influencia, añade un 3% de explicación de la varianza de conflicto de rol: cambio ($R^2 = 0.030$, $p < 0.001$).

Hallazgos

Los resultados confirman el modelo teórico de Albrecht et al. (2015), que demuestra la influencia de los trabajos de gestión en recursos humanos, el comportamiento de los líderes respecto a la comunicación, y el clima organizacional sobre los estados cognitivos y afectivos.

Tabla 12

Síntesis de la revisión bibliográfica: Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana

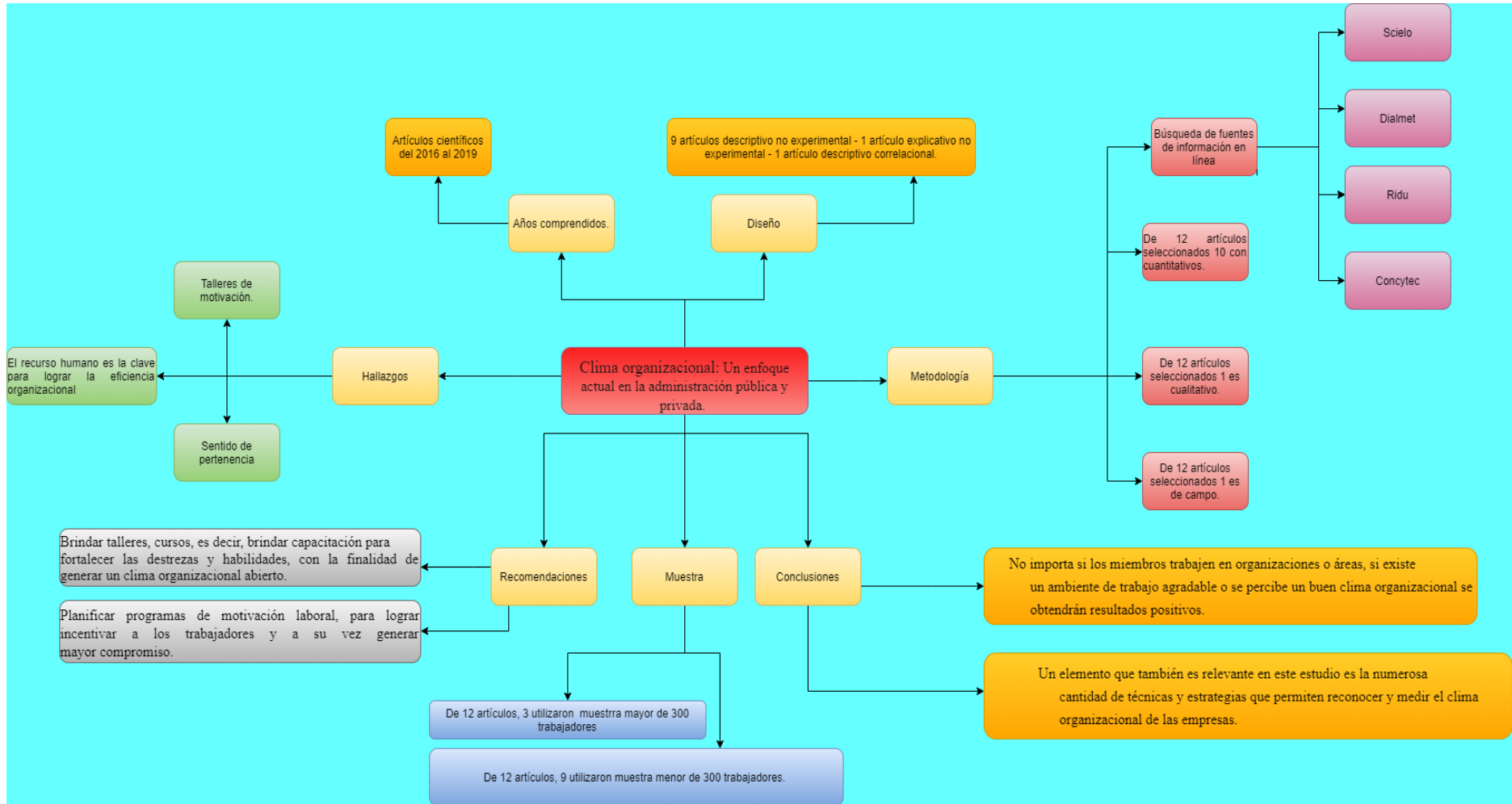
Autor y año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Rodríguez Chevarría, Pierina Año: 2019	Estudiar la relación entre las variables clima organizacional y compromiso organizacional en sus dimensiones.	182 colaboradores dependientes de Lima Metropolitana.	Descriptivo, no experimental. Tipo de investigación cuantitativa	Colaboración laboral. Motivación Desarrollo profesional. Organización y desempeño. Estabilidad laboral.
	Resultados		Hallazgos	
	. Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación directa, significativa y alta entre las dos variables. Este resultado demostraría una relación en la percepción de los colaboradores en la empresa, debido al grado de apego, por la lealtad y por la vinculación con la misma.		Las dos escalas tienen una relación directa, significativa y alta. Asimismo, existe relación significativa con el compromiso afectivo y normativo. No existe relación con la continuidad.	

3.2. Elaboración del mapa mental

El análisis de la información revisada, se evidencia en el siguiente mapa mental sobre la revisión de los artículos de investigación.

Figura 1

Mapa mental de clima organizacional: Un enfoque actual en la administración pública y privada



Nota: Elaborado en Draw.io

3.3. Combinación de los resultados de diferentes fuentes originales

En este punto se comenta aquellos resultados más relevantes que se han encontrado en las diferentes fuentes que han sido seleccionados tanto como similitudes como diferencias del trabajo desarrollado, con la finalidad de plantear una conclusión:

- En el artículo científico de Charry (2018) y Díaz et al. (2016), tuvieron como resultado de que la comunicación es importante en el clima organizacional y que debe ser atendida por el equipo de bienestar y desarrollo y recursos humanos para lograr la eficiencia, motivando con programas de incentivos y que este sería un reto para los sectores estatales ya que se les hace complicado llevar de la mano la comunicación interna con un buen clima laboral.
- En el artículo científico de Navarro et al. (2017) y Ortiz-Campillo et al. (2019) refieren a una organización privada y pública respectivamente, coinciden en que debe haber estrategias de mejora continua y mejor calidad de vida para los trabajadores.
- En el artículo científico de Sánchez et al. (2016) y Rivera et al. (2018), se observa que, de acuerdo al parecido de sus resultados la desmotivación induce a una percepción no favorable en el clima organizacional y mal clima laboral de los trabajadores, por consiguiente, para obtener cambios positivos se busca un adecuado clima laboral.
- En el artículo científico de Montoya et al. (2018) y Romero (2018), coinciden respecto a la percepción del clima laboral, cuando es alto se relaciona a un mayor nivel de satisfacción laboral, podemos citar el trato que tienen los jefes con sus trabajadores, la relación ente compañeros,

coopera con el objetivo de institución y a la vez el éxito del mismo, puesto que los trabajadores se desempeñan con agrado, compromiso y satisfacción.

3.4. Argumentación crítica de los resultados

Es importante mencionar que, en la revisión de los artículos los cuales fueron recopilados con criterios de búsqueda en la que los descriptores se combinaron de múltiples maneras, el investigador considero a instituciones del sector público y privado. Los cuales están estructurados con la misma medición ya que son de tipo descriptivo, con diseño no experimental con enfoque cuantitativo.

La revisión de los artículos tiene el propósito de mostrar y analizar el clima organizacional en las diferentes instituciones y los elementos que lo conforman. Las repercusiones físicas y psicológicas en los trabajadores en la cual se evidencian un clima organizacional no favorable. La importancia que tiene la intervención directa de la alta dirección y principalmente del área Recursos Humananos. Por último, hay que destacar que las organizaciones son exitosas al considerar como eje principal al recurso humano.

4. CONCLUSIONES

En el presente artículo de revisión se hizo un análisis profundo con relación a la variable clima organizacional, por lo que se requirió cuestionar cada uno de los 12 artículos científicos, por lo que se concluyó:

- En conformidad con lo indagado el clima organizacional concuerdan las definiciones de la variable, y relevan la importancia de la variable dentro

de cualquier organización, ya que se fundamenta en un ambiente agradable en el que los miembros de la organización se puedan desempeñar y es un elemento fundamental para alcanzar con éxito las metas y objetivos de la misma.

- Es necesario concluir que no importa si los miembros trabajen en organizaciones y más específicamente en áreas, departamentos o unidades distintas, la jornada laboral sea distinta, o la diferencia de géneros, si existe un ambiente de trabajo agradable o se percibe un buen clima organizacional se obtendrán resultados positivos.
- Un elemento que también es relevante en este estudio es la numerosa cantidad de técnicas y estrategias que permiten reconocer y medir el clima organizacional de las empresas, entre estos están la observación directa, las actividades en grupo, el trabajo en equipo, entrevistas y autoevaluaciones al personal.
- De igual manera, las investigaciones tanto de índole nacional como internacionales expresan que es el clima organizacional el elemento diferenciador entre una empresa que cumple con éxito sus metas y otras que no las cumple o no tienen el rendimiento suficiente para ser exitosos.
- Los hallazgos arrojados muestran la tendencia que existen entre las organizaciones con resultados exitosos, ya que cumplen con los aspectos y elementos de un buen clima organizacional.
- A partir de un enfoque práctico, las organizaciones investigadas tienen una perspectiva de los beneficios y ventajas del clima organizacional, además de referentes sobre el buen ambiente laboral.

5. RECOMENDACIONES

Basados en las deducciones más relevantes obtenidas por medio de la investigación, se proponen nuevas hipótesis y líneas de investigaciones innovadoras. Además, se identificó y reconoció algunos aspectos que deben mejorarse, por lo que se recomienda:

- Brindar información y contenido mediante talleres, cursos, es decir, brindar capacitación para fortalecer las destrezas y habilidades, con el objetivo de crear un clima organizacional favorable con el propósito que se estimule y conserve un diseño flexible que reduzca la gestión tediosa sobre el personal.
- Implementar en la institución actividades de motivación, con el propósito de incentivar a todos trabajadores y así generar mayor compromiso.
- Destacar la importancia que tiene en una organización las buenas relaciones entre los jefes y los trabajadores donde se fomente el respeto, comunicación, empatía, etc.
- Organizar reuniones de interacción con el personal donde se aborden asuntos propios del departamento lo cual permita aportar ideas o sugerencias para el mejoramiento de los procesos de trabajos y a si brindar alternativas de solución a los conflictos interno.
- Hacer estudios de competencias y capacidades de los trabajadores para crear mecanismos de ascensos para incentivar a los trabajadores.

REFERENCIAS

- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción* 9(1)
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Díaz, P., Mañas, M., Pecino, V., Salvador, C. y Llopis, J. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica* 15(1)
<https://www.redalyc.org/pdf/647/64746477028.pdf>
- Montoya, C., Bello, E., Bermúdez, J., Burgos, R., Fuentealba, S. y Padilla, P. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo* 58(1)
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf>
- Navarro, G., Arévalo, J. y Suárez A. (2017). Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras. *Revista Espacios* 38(44), 1-17.
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p13.pdf>
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L., Coronell, R., Hamburger, K. y Orozco, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): Un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*. 14(2)

http://www.revhipertension.com/rlh_2_2019/colombia_incidencia%20del%20clima%20organizacional.pdf

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista lasallista de investigación – 15(1)*.

<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1738/210210230>

Quintero, C., Arévalo, J. y Suarez A. (2016). Evaluación del clima organizacional en las entidades prestadoras de salud. *Ingenio Ufeso 11(64)*.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ingenio/article/view/2097/2045>

Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N. y Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios. 39(16)*, 1-16.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. 1(25)*.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Rodríguez, P. (2019). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. [Tesis

de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15222/Rodríguez_Chevarrada_Relación_clima_organizacional.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Romero, Z. (2018). Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida. *Conocimiento global* 2018, 3(1), 56-69. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/28>

Sánchez, N., Díaz, A. y García, T. (2016). Estudio del clima organizacional y la motivación, en una dependencia pública del estado de Veracruz. *Journal classification*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/22CA201602.pdf>