

Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica

Ángel Olaz Capitán 
Universidad de Murcia
olazcapi@um.es

Resumen. Han pasado 100 años, desde que en 1.924 Elton Mayo comenzara a estudiar qué elementos podrían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Desde entonces, el estudio del clima laboral ha sido un aspecto recurrente en diferentes especialidades de la psicología y de la sociología, sin que - en un afán por definirlo y modelizarlo - se haya concluido en este proceso. Este trabajo estudia la evolución cronológica del inconcluso constructo del clima laboral a través de cerca de 80 entradas bibliográficas y 65 definiciones. Esta diversidad de definiciones y modelos, lejos de no dar una única y mejor respuesta como quizás hubiera sido esperable, demuestran la naturaleza poliédrica del clima laboral así como la pluralidad de perspectivas, enfoques, experiencias, variables y sectores que los más de 185 autores recogidos en este trabajo han investigado sin que haya sido posible una mejor caracterización, salvo determinadas conexiones establecidas con otros elementos tales como: la cultura organizativa, la satisfacción en el puesto de trabajo, la motivación y la productividad por citar algunas de sus principales imbricaciones. A través del análisis documental realizado, se exponen los principales definiciones y modelos que lo han abordado - en muy buena medida dispersos y aislados - y se realiza una interpretación del constructo de clima laboral para aquellos investigadores que requieran de una fundamentación teórica en sus trabajos.

Palabras clave: Clima laboral; definición; modelos; revisión bibliográfica.

DEFINING THE WORK CLIMATE. 100 YEARS OF BIBLIOGRAPHIC REVIEW

Abstract. Since 1924 when Elton Mayo began to study how to improve the productive well-being of organizations, 100 years have passed. Since then, the study of the work climate has been a recurring aspect in such disciplines as psychology and sociology, even though all the efforts to define and model it have not reached any definitive conclusions. This paper studies the chronological evolution of the inconclusive construct of work climate by focusing on about 80 bibliographic entries and 65 definitions. This wide range of definitions and models, far from giving a single, best answer as might have been expected, reveals the multi-faceted nature of the work climate as well as the plurality of perspectives, approaches, experiences, variables and sectors that the more than 185 authors have investigated here. Although they have been unable to provide a clear characterisation, certain connections have been made with, for example, organisational culture, job satisfaction, motivation and productivity. The documentary analysis carried out discusses the main definitions and models that have been used – quite disperse and isolated – and an interpretation of the construct work climate is provided for those researchers who require a theoretical foundation for their studies.

Keywords: Work climate; definition; models; bibliographic review.

1. Introducción

El estudio del clima laboral en las organizaciones sigue siendo un asunto tan recurrente como controvertido en diferentes diversas especialidades de las ciencias sociales. Han pasado cien años desde que, en 1924, Elton Mayo comenzara a interrogarse acerca de los elementos que podían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Durante cerca de un decenio (1924-1933), su actividad investigadora se centró principalmente en la Western Electric Co., donde estudió el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones más o menos singulares. Desde entonces y hasta la fecha, no ha sido posible esclarecer cuáles son los elementos que concurren en la definición del *clima laboral* y menos aún en la modelización de un conjunto de variables explicativas de este concepto. Ello impide, por lo tanto, dar por cerrado un tema que queda abierto a profundizaciones y a una mejor concreción en diferentes sectores o ámbitos de actividad.

El posicionamiento de este trabajo no tiene más propósito que efectuar un recorrido cronológico sobre el concepto de *clima*, intentado hacer acopio de todas las definiciones o, en su caso, aproximaciones que han ido moldeándolo en este largo siglo. No en vano, desde la psicología y la sociología han sido muchas las percepciones e investigaciones, y, sin embargo, pocas las certezas generalizables a otros ámbitos organizativos. Lejos de evidenciar la incapacidad por intentar definir qué es el clima y cómo gestionarlo, esto revela la multiplicidad de elementos concurrentes en su definición, la correlación de fuerzas que lo caracterizan y los elementos multicausales que interactúan sobre él y dan lugar a manifestaciones y comportamientos de diferente dirección, sentido e intensidad.

Aunque no hay constancia precisa de que en el pasado se hablara explícitamente de *clima laboral*, las primeras alusiones al término desde una perspectiva psicológica se encuentran recogidas en los trabajos de Lewin *et al.* (1939), si bien algo más tarde Fleishman (1953) retomó cierta interpretación psicologista utilizando el concepto de clima asociado al liderazgo desde una óptica académica. Desde entonces, numerosos investigadores se han acercado al siempre fascinante mundo del clima laboral y no han sido o menores los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la preeminencia de un modelo sobre otro.

Es sabida la dificultad formal que supone enunciar el concepto de *clima laboral*. Aun en la actualidad, casi cincuenta años después de que se comenzara a caracterizarlo y a intentar una formalización al respecto, no se ha llegado a un consenso sobre una definición al uso (Parker *et al.*, 2003). En general, *el clima*

laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, con la intención de racionalizar las sensaciones que experimentan los individuos en el desempeño de sus actividades en el entorno de trabajo (Patterson *et al.*, 2005). Esta falta de concreción ha dado pie a una diversidad de términos, tales como *clima organizacional* (Salgado *et al.*, 1996) o *clima psicológico* (Tordera *et al.*, 2007), sin olvidar el empleado en este trabajo, *clima laboral*, como conceptos convergentes.

Como ya se ha mencionado, y siendo conscientes de la complejidad de estas cuestiones, este trabajo tiene por objetivo hacerse eco de las diferentes conceptualizaciones que han descrito el clima laboral cronológicamente en los últimos cien años y el siempre arriesgado intento de sugerir a otros estudiosos posibles fuentes de consulta. Es por ello por lo que se ha recurrido a un criterio temporal para representar como, en un periodo tan extenso (un siglo), el clima laboral puede verse moldeado a tenor de las interpretaciones de diferentes autores — algo frecuente en artículos de corte académico—, debido a la necesidad de explicar de qué modo repercute en el «estado de salud» de las organizaciones y de las personas que por ellas discurren, con independencia de su naturaleza, ámbito de actividad y sector al que pertenecen.

2. Aspectos metodológicos

A diferencia de otros trabajos basados en la técnica del metaanálisis, en la que el aparataje estadístico es clave para sintetizar y clasificar los datos concernientes a una colección de estudios sobre el tema en cuestión, este artículo pretende dar a conocer cómo el estudio del clima laboral, las definiciones que en él concurren, las variables que lo modelan y las interpretaciones que de este se realizan, a la luz de enfoques diferentes, van variando en el transcurso del tiempo y son matizadas por la propia percepción obtenida por las organizaciones en cada momento y por las necesidades que en estas se producen para conseguir un clima laboral adecuado, favorecedor y posibilitador del desarrollo del capital humano. Bajo este esquema, cabe preguntarse: ¿cuáles son las variables que permitirían identificar el clima laboral en las organizaciones?

La revisión bibliográfica se ha basado en la consulta de las diferentes bases de datos: Academia.edu, BASE, Ciencia.Science.gov, Dialnet, Google Scholar, JURN, ResearchGate, SciELO, Scopus, Semantic Scholar, Springer Link, Web of Science y World Wide Science por citar las más empleadas y, en lo posible, se ha primado su índice de impacto en revistas indexadas como JCR y SCOPUS, sin olvidar textos clásicos anteriores a este tipo de clasificaciones.

Como resultado de este enfoque, y a la luz de las evidencias acumuladas por la influencia en otros autores e investigaciones, se moderó el estudio tomando como referencia el *continuum* que se presenta en este siglo de investigaciones acerca de qué es y a través de qué variables puede objetivarse el clima laboral en las organizaciones y mediante qué variables puede objetivarse.

3. Primeros compases para la definición de 'clima laboral'

Además de Mayo (1924), los trabajos de Tolman (1926) constituyen una de las primeras referencias al concepto de clima laboral, al explicar cómo las conductas positivas de las personas se construyen sobre la base de las representaciones mentales que individualmente tienen del ambiente en el que se encuentran. A partir de este enfoque de naturaleza subjetiva, las autopercepciones individuales ayudarían a comprender la construcción del clima laboral colectivo. Tolman explica, desde una conducta propositiva, los mapas cognitivos individuales del ambiente y como este, abiertamente subjetivo, es un claro antecedente del constructo de clima (Silva, 1996).

Otra fuente destacada guarda relación con la figura de Mayo (1949), quien impulsó los denominados *experimentos de Hawthorne* en la década de los treinta del pasado siglo para la Western Electric Company. Los investigadores evidenciaron que los trabajadores, de un modo paralelo a la organización formalmente constituida, buscan un bienestar productivo, aunque sea por cauces informales. Estos trabajos pusieron de manifiesto como el clima de una organización se encuentra sometido a una serie de variables y, dependiendo de su signo e intensidad, podrían repercutir en el estado emocional de las personas y, además, en los resultados económicos esperados.

En efecto, desde los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939) en el primer tercio del siglo xx, el clima reclamaba la atención de diferentes investigadores interesados en el estudio de las organizaciones.

Lewin (1935;1936;1951) a lo largo de tres décadas, se convirtió en un faro que guiaba con sus potentes destellos hacia la definición de este constructo. Junto con Lippitt y White, su trabajo experimental de laboratorio sobre los estilos de liderazgo grupal introdujo el término *clima* como enlace entre el individuo y el ambiente para referirse a las diferentes situaciones que se originan como consecuencia de emplear tipos de liderazgo. Lewin ya indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el campo psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización.

Haciendo una interpretación de Argyris (1957), se sobreentiende que, si uno de los elementos más destacados de la organización es la cultura, también el clima organizativo se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices particulares en cada una de las subculturas que componen el mapa organizativo. Otro elemento importante de análisis estriba en la relación de conflicto entre el sistema y el individuo, al entender que, al querer satisfacer sus necesidades, el individuo entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autonomía y autorrealización personal no siempre es coincidente con la severidad que *de facto* exige la organización para homogeneizar los comportamientos individuales.

El desarrollo del clima organizacional, no ha escapado a la controversia entre expertos, como se tendrá oportunidad de comentaren este trabajo, que recoge 80 entradas bibliográficas, 65 definiciones y 185 autores. No obstante, como señalan Schneider y Reichers (1983), su estudio ha servido para analizar lo que ocurre a las personas en el contexto laboral.

4. El clima laboral desde su interpretación en el siglo XX

En un intento por sistematizar, a partir de los primeros titubeos dados en la definición de *clima*, otras orientaciones, se hace necesario recurrir a Subirats (2000), quien en el desarrollo de la que fuera su tesis doctoral (dirigida por Peiró y González-Roma) señaló que el concepto de *clima* comienza a desarrollarse de un modo importante a partir de los años sesenta del pasado siglo.

A su vez, esta autora toma como referencia - en un intento por sistematizar la evolución histórica de este constructo el trabajo de Reichers y Schneider (1990), quienes proponen un modelo basado en tres etapas para explicar la evolución histórica del concepto. En este sentido, los citados autores estudian el progreso del constructo *clima* en diferentes campos relacionados con la conducta y el comportamiento organizacional. A grandes rasgos, se pueden diferenciar cuatro etapas: de los años cuarenta a los sesenta, de los setenta a los ochenta, los ochenta y los noventa.

4.1 La primera etapa: de los años cuarenta a los sesenta

La primera etapa, denominada de *introducción y elaboración*, abarca desde los años cuarenta hasta los sesenta del pasado siglo xx. Dicha etapa constituye el espacio de tiempo en el que el concepto es inventado, descubierto, recogido o adaptado desde otra área de conocimiento. Se caracteriza por el intento de legitimar el nuevo término elaborando publicaciones orientadas a clarificar la definición y, en su caso, a demostrar que el constructo describe un fenómeno que existe como tal

en la realidad. No se trata, por tanto, de una entelequia, sino de algo cierto por más etéreo que pueda parecer.

En esta fase teórica, los autores tratan el concepto como una variable dependiente o independiente de otras tantas relacionadas, sin que se puedan alcanzar resultados concluyentes. Tomando como referencia los estudios de Espinoza y Jiménez (2019), es posible delimitar tres orientaciones en este estadio conceptualizador del concepto de *clima*:

1. La visión subjetiva, encabezada por Halpin y Crofts (1963), en la que la opinión que el trabajador se forma de la organización es clave en la comprensión del clima laboral. El comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones personales del individuo.
2. La visión objetiva o estructuralista, representada por Forehand y Gilmer (1964), según la cual la perspectiva del individuo depende del ambiente en el que se encuentra y de las características permanentes de una organización e influye en el comportamiento de las personas.
3. La visión de síntesis, representada por Litwin y Stringer (1968), en la que convergen explicativamente los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, junto con otros factores ambientales basados en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas.

Al hilo de estas argumentaciones, Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en señalar que el clima laboral es ante todo una «cualidad» del medioambiente de una organización que experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores —como referencia cultural— se hacen presentes en la manera particular en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos.

De acuerdo con Subirats (2000), Friedlander y Margulies (1969) definen el clima como resultado de un conjunto de propiedades, en realidad características organizativas, que son captadas por los trabajadores. Coetáneamente, autores como Schneider y Bartlett (1970), y algo después otros como Schneider y Hall (1972), y Litwin y Stringer (1978), analizaron las relaciones entre el clima y otras variables afines, como son las creencias, valores, motivación y sentido de pertenencia a la organización en su conjunto.

4.2 La segunda etapa: de los años setenta a los ochenta

Esta segunda etapa, que abarca los años setenta y ochenta del siglo xx, es citada por Subirats (2000) como la de «evaluación e incremento», utilizando la expresión de Reichers y Schneider (1990).

Nuevamente Subirats (2000) reclama la atención de dos autores, Reichers y Schneider (1990), en la descripción de este proceso evolutivo. En este periodo nacen revisiones del constructo, apenas esbozado unas pocas décadas antes, en las que se enfatiza la importancia de la conceptualización teórica, la mejorable operacionalización de variables y la obtención de resultados empíricos, lo cual dio lugar a nuevas aportaciones teórico-prácticas.

En concreto, es Johannesson (1973) quien lleva a cabo la primera revisión crítica del constructo de clima al considerarlo una redundancia del de actitud laboral. Por su parte, Guion (1973) también lo entiende como una redundancia, pero, en su caso, respecto al concepto de satisfacción. No obstante, pese a este revisionismo crítico, emergieron también nuevas aportaciones polisémicas que revelaban lo mucho que quedaba por hacer en la definición del término. En este sentido, La Follette y Sims (1975) no encontraron especiales concomitancias y menos aún redundancias entre el clima y la satisfacción, lo que motivó que Schneider y Snyder (1975), así como Schneider (1975), hicieran una clara distinción entre el clima y la satisfacción laboral.

El debate siguió. En esta controversia se vislumbra, por ejemplo, que algunos autores como Schneider y Bartlett (1970), y algo después James y Jones (1974), postulan el carácter global del concepto de *clima* en el ámbito de las organizaciones para todos los trabajadores. Precisamente James y Jones apuestan por una definición en la que el clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al denominado *clima psicológico*, que se define en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que hacen estos autores, alude a los comportamientos objetivos de los individuos. En este sentido, Campbell (1976) - hablando de comportamientos - señalaba que el clima organizacional es variable dependiente e independiente de la estructura organizativa y de todos aquellos diferentes procesos generados en la organización que, a la postre, terminan redefiniendo y dibujando los comportamientos de los trabajadores.

Otros autores (Schneider, 1975) señalaban la existencia de climas estratégicos más particulares en determinados colectivos dentro de las organizaciones. De algún modo, se hacía referencia a dos tipos de enfoques: los basados en cuestiones de ámbito personal y psicológico, por un lado, frente a otros de índole socio-organizativa. No obstante,

Aunque centrándose en el ámbito concreto de la administración universitaria, el citado Schneider (1975) y Howe (1977) coinciden en señalar que los trabajadores experimentan de la misma manera los efectos de un clima laboral deteriorado en materia de políticas, decisiones y consecuencias.

En este sentido, según Salancik y Pfeffer (1978), el modo en que se procesa socialmente esta información explica cómo los trabajadores intercambian entre sí puntos de vista sobre los acontecimientos vitales de la organización con el propósito de comprender sus propias experiencias organizacionales. Bajo este esquema, los empleados modelan su parte conductual mediante la observación de los estímulos que proporciona el contexto y, en especial, los comportamientos de sus superiores y compañeros, lo cual les permite identificar indicios y síntomas sociales sobre conductas y normas necesarias para la salud de la organización. Esta teoría del aprendizaje, conocida como la teoría de aprendizaje cognitivo social (SCLT) de Bandura (2001), recalca la idea de que las personas que observan lo que hacen otros para aprender resultan claves en la generación de procesos mentales que ayudan a entender aspectos de la personalidad de los individuos y, por extensión, de las organizaciones en su conjunto.

Otros autores como Dessler (1979) concibieron el clima como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas) y de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), esto es, una amalgama de aspectos que interactúan y deconstruyen el significado inicial otorgado al *clima*.

4.3 La tercera etapa: años ochenta

La tercera etapa, denominada de *consolidación y acomodación* (Subirats, 2000), surge a partir de los años ochenta. Autores como Reichers y Schneider (1990) señalaban que las disensiones decaían en favor de la aceptación de un corto conjunto de definiciones y unos pocos procedimientos de operacionalización de las variables. Con todo, algunos investigadores seguían realizando aproximaciones sucesivas con el siempre bienintencionado objetivo de lograr una visión omni-compreensiva del constructo.

En un tono más didáctico, Flippo (1984) relacionaba el clima laboral con el meteorológico y aseveraba que se refería a las condiciones ergonómico-ambientales de la organización, los atributos, la estructura y los tipos de liderazgo que afectan a las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización, en lo que Davis (1987) definía como el ambiente humano dentro del cual desarrollan su trabajo los empleados. Ello no obsta para que el concepto de clima adquiriera relevancia en el contexto y desarrollo de las organizaciones (Ekwall, 1985; De Witte y De Cock, 1986) como variable *input* o *output*.

En un intento por sistematizar una pluralidad de enfoques, Brunet (1987) señala que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y que, debido a su naturaleza especial, se transforman a su vez en elementos del clima. Nuevamente el clima puede entenderse como causa y efecto del modo en que se comporta la organización, según anticipó Campbell (1976).

Es necesario volver a remitirse a Subirats (2000), quien afirmó, a propósito de Rousseau (1988), que el clima es algo perceptible porque se basa en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que los trabajadores forman parte.

Al finalizar la década, se apreciaban dos corrientes que aclaraban algunos aspectos singulares del clima aun todavía pendientes de una mejor conclusión: por un lado, James, Joyce y Slocum (1988) definían el clima organizacional desde una perspectiva operacionalista, como un clima psicológico agregado, mientras que la otra corriente interpretativa, encabezada por Glick (1985), lo presentaba como un relato que alude a las experiencias caracterizadoras de los trabajadores con la organización.

Como resultado de una necesidad exploratorio-comparativa acerca de cómo se aprecia y se comporta el clima laboral en las organizaciones y en un contexto transnacional, un grupo de investigadores, fundamentalmente europeos, constituyeron el First Organizational Climate/Culture Unified Search (FOCUS) y elaboraron un cuestionario orientado a medir el clima y la cultura organizacional. Este instrumento se basó en el modelo de aproximación de los valores alternativos de Quinn (1983) y en el desarrollado por De Witte y De Cock (1986) para la evaluación del clima laboral.

4.4 La cuarta etapa: años noventa

Para concluir la secuencia descrita por Subirats (2000), se añade una cuarta etapa denominada *síntesis revisionista y asimilación*, acontecida durante los años noventa. Efectivamente, la última década del siglo xx se caracterizó por nuevas cotas de producción científica después de las contribuciones realizadas en décadas precedentes. Esta actividad guarda relación con el «período de fermentación» previo al notable desarrollo observado en los primeros años del siglo xxi.

La necesidad de asimilar los nuevos enfoques de cara a la reelaboración de líneas de investigación justifica la presencia de autores relevantes. Lo cierto es que todavía no se ha alcanzado un consenso sobre una única definición de *clima laboral*, muy posiblemente debido a la falta de acuerdo acerca de los factores que inciden en su conformación (Moran y Volkwein, 1992).

Ya en los años noventa, Reichers y Schneider (1990) apreciaban que el clima se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En este sentido, la incorporación de los elementos informales resulta de especial interés en la comprensión del fenómeno, ya que no todo es racionalmente cuantificable ni clasificable, como se desearía en principio. Para otros autores, clima y cultura son dos cuestiones relacionadas. Mientras que el clima es la expresión de la personalidad de la organización, que según Robbins (1990) puede ser «medida» en grados de temperatura, la cultura permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Siguiendo el esquema didáctico de Flippo (1984), Chiavenato (1990) sugería que el clima organizacional se constituye en expresión de la atmósfera organizativa. De entre los elementos que ayudan a su comprensión —políticas, reglamentos, estilos de liderazgo y etapa de la vida del negocio, por citar solo algunos—, de entre estos elementos, no resulta trivial, ni mucho menos, el papel del componente tecnológico. Por su parte, Katz y Kahn (1990) aludían al conflicto y referenciaban las luchas internas y externas, sin olvidar a los tipos de personas a los que la organización atrae y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema. También Álvarez (1992) ahondaba en la idea del ambiente y de cómo este, sea favorable o no para los miembros de la organización, termina repercutiendo en la definición del concepto de *clima* y, por extensión, impulsando en mayor o menor medida el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

James y James (1989), en cambio, estudiaban la manera en que las personas perciben e interpretan el entorno en el cual desempeñan su actividad, de ahí que definieran el clima organizacional como ‘la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante’. Otros autores como Kahn (1990) analizaron los estilos que permiten cambiar los métodos y aprovechar los errores, de modo que se emplee la creatividad como recurso clave y facilitador para la toma de decisiones y solución de problemas. A su vez, Kolb *et al.* (1993) precisaban que el clima organizacional resume el patrón de las expectativas y el valor del incentivo que existe en un medio organizativo. Esa toma de decisiones es la que, según Meyer *et al.* (1993), puede determinar la elección de continuar en una organización o de abandonarla cuando el estado psicológico de la persona no casa con el de la primera. En este sentido, es importante alinear al individuo, el grupo y la organización procurando una interacción adecuada (Olaz, 1995).

A finales de centuria, Toro (1998) observaba que las variables del clima que más contribuyen a explicar el compromiso de los trabajadores con la organización

son factores como la responsabilidad y las relaciones interpersonales, seguidas por la estabilidad y la retribución. Estos aspectos, más tarde, serán punto de partida para otros autores en los que las cuestiones competenciales del individuo se unen a otras propias del entorno.

Por último, desde una perspectiva psicosocial, la interacción que se teje entre el contexto de las organizaciones y los propios trabajadores no es nueva, como lo demuestra la bibliografía desde que Blumer (1969) aludiera al interaccionismo simbólico y más tarde siguieran en esta línea autores como Schneider y Reichers (1983), y Reichers y Schneider (1990). También es interesante destacar el trabajo de Verbeke *et al.* (2002), quienes en una larga monografía ahondaban en las conexiones existentes entre clima y cultura organizativa. En los estudios de González-Romá *et al.* (2000), se constató que, cuando las personas trabajan unidas, comparten creencias y experiencias afectivas, lo cual homogeneiza las conductas y los comportamientos motivacionales.

4.5 Las nuevas definiciones reinterpretativas en el siglo XXI

Con el nacimiento del siglo *xxi* y tras un periodo de cierto reposo en el desarrollo de nuevos modelos conceptuales, metodológicos y operacionales, la investigación en torno al *clima* salió del letargo derivado de una lenta pero provechosa digestión de elementos diseminados, sobre todo, en las dos décadas precedentes.

En este punto de la reconstrucción histórica del constructo de clima, es obligado seguir los trabajos de Pecino *et al.* (2015), quienes recogen buena parte de las aportaciones de las investigaciones efectuadas en los últimos veinte años. En las líneas siguientes, se da cuenta de estos autores y sus principales aportaciones.

La figura de Schneider (2000) es clave para entender el modo en que los trabajadores interiorizan los comportamientos que se experimentan y desarrollan en el ámbito laboral. La complejidad de la cuestión lleva más tarde a Schneider *et al.* (2011) a definir el *clima* como el conjunto de percepciones comunes relativas a políticas, prácticas, procesos y conductas que reconoce una organización y, por tanto, recompensa en un contexto laboral, sin olvidar la proyección psicológica que este tiene para el colectivo.

Según Pecino *et al.* (2015), citando a Kuenzi y Schminke (2009), es necesario observar dos cuestiones relativas a la comprensión del concepto. Si se entiende como una construcción basada en las percepciones de los individuos —al margen de una característica o rasgo objetivable de la organización—, el clima se conceptualiza como un conjunto de descripciones basadas en las percepciones de las características, eventos y procesos organizacionales (Ostroff *et al.*, 2003); en

otras palabras, los trabajadores perciben, analizan e interpretan lo que sucede a su alrededor dotándose de un significado psicológico individual para más tarde interactuar en este contexto (Carr *et al.*, 2003) y adquirir un significado psicológico para cada uno de ellos (James *et al.*, 2008). Si, en cambio, el clima se considera un fenómeno colectivo, aunque sus orígenes reposen en las percepciones individuales de los trabajadores, en última instancia, sería propiedad de la organización jalonada desde diferentes escalas y entramados organizativos (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

Sea como fuere, esto es, tanto si el clima es una construcción basada en las percepciones de los individuos como en las de la organización, se puede advertir un proceso *in itinere* de las personas a la organización y viceversa. Es razonablemente probable que, aun admitiendo los aspectos basados en la satisfacción personal del individuo en el puesto de trabajo, y por ende de naturaleza psicológica y cultural, como expresión de la organización, haya un proceso de retroalimentación combinado.

Por lo tanto, esta nueva etapa podría calificarse, al menos provisionalmente, de «especialización», ya que, además de las elaboraciones teóricas, la profundización en determinados sectores y los aspectos de actividad motivarían ciertos espacios de referencia. Así, clima y cultura son dos conceptos que abren nuevas vías de investigación poniendo el foco en el estudio de climas macro como paso previo al estudio de otros más específicos (Kuenzi y Schminke, 2009; Schneider *et al.*, 2011). Estos trabajos, por ejemplo, ponen de manifiesto la existencia de múltiples climas en las organizaciones y cómo es posible interconectar la cultura organizativa y el clima laboral (Olaz y Ortiz, 2010).

Las áreas organizativas y los procesos son otro punto de interés de otras investigaciones. Los primeros trabajos que analizaron el clima laboral en cuanto que unidad y área administrativa se remontan a 1999 (Morgeson y Hoffman), 2000 (Klein *et al.*) y 2005 (Dragoni); sin embargo, son especialmente interesantes el realizado en 2010 por Schulte *et al.*, en el que se estudia a partir de una muestra de 1076 empleados de 120 sucursales bancarias la satisfacción individual en el puesto de trabajo, y los de Craig-Wallace *et al.* en 2011, quienes analizaron la expansión del clima en el entramado administrativo de la organización. Hay también trabajos que se refieren al estudio del clima agregado por áreas administrativas, iniciados por Hellriegel y Slocum (1974), y Glick (1985a), hasta llegar a estudios más cercanos en el tiempo sobre climas específicos (Martínez-Tur *et al.*, 2011; Van de Vorde *et al.* 2012; Ambrose *et al.* 2013).

En materia de gestión de recursos humanos, existen también investigaciones cuyo énfasis principal se ha orientado a mejorar dichas prácticas (Bowen y Ostroff, 2004; James *et al.*, 2008) y al análisis de problemas y toma de decisiones

(Carr *et al.*, 2003; Klein *et al.*, 2000; Schneider *et al.*, 2011). A estos aspectos, deben sumarse otros tantos que intentan dar respuesta al modo en que se pueden desarrollar sistemas de intervención psicosocial con el propósito de mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores. Este es el planteamiento de Luthans *et al.* (2008) y Salanova *et al.* (2012).

En cambio, un aspecto menos desarrollado, pero de un gran potencial, es el relacionado con la gestión del clima laboral basada en clave competencial y cómo, a través de este conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades, es posible trascender la lógica de los procesos y alcanzar un clima excelente en organizaciones complejas (Olaz, 2009).

Desde un punto de vista sectorial, debido al grado de sensibilidad que el concepto de *clima* presenta en el conjunto de las organizaciones y en la pequeña y mediana empresa en particular, destaca el ámbito de la empresa familiar, línea de trabajo en la que, por las reducidas dimensiones del negocio, es posible monitorizar de un modo más inmediato el clima laboral en su conjunto (Olaz *et al.*, 2014).

Otra perspectiva sectorial cada vez más presente es la referida al ámbito sanitario. El estudio de Donabedian (1968), que puede considerarse pionero, fue continuado más tarde por Howie (1992) abordando el estrés laboral en el conjunto del clima, Clarke *et al.* (2002) centrándose en el colectivo de enfermería, y Perry *et al.* (2005) sobre el papel de determinados estamentos tcnico directivos.

En el caso de nuestro país, cabe destacar los estudios de Menárguez *et al.* (1999) sobre la validación de un cuestionario para la medición del clima organizacional en centros de salud; Muñoz-Seco *et al.* (2006) acerca de la influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios; los de Delgado *et al.* (2006), centrados en el ámbito de los médicos de familia; y los de las áreas especializadas de hemodialisis y servicios de nefrología (Rojas *et al.*, 2011), sin olvidar el campo de la enfermería (García *et al.*, 2010), en el que la información recibida, el conocimiento de los objetivos y la receptividad de la dirección son, entre otros, elementos moderadores del clima laboral.

En otros contextos geográficos, pero más cercanos en el tiempo, destaca el importante trabajo en la órbita del metadato realizado por Sein *et al.* (2021). En él, se revisan 90 publicaciones de entre 1939 y 2019, y se concluye que, con independencia del origen étnico o personal de las personas, la definición de clima se asocia a los niveles de productividad, lealtad y estabilidad de la fuerza laboral.

Según Quratulain *et al.* (2021), inspirados en la teoría de las expectativas de Vroom (1964), la flexibilidad organizacional, y de manera destacada el clima, influye en los aspectos cognitivos de las personas en proceso de formación, y afectan positivamente a los comportamientos para implementar su propia

capacitación. Es, en otras palabras, lo que lleva a indicar que las personas que tienen un comportamiento centrado en la mejora o persiguen una recompensa finalmente mejoran su rendimiento.

Melati *et al.* (2021) analizan las posibles relaciones entre clima organizacional y motivación laboral como dos entes equidistantes, pero que se pueden relacionar. A partir de un estudio sociométrico, demuestran que, si ambas actúan al unísono, se traduce en un alto compromiso de los trabajadores con la organización y, al contrario, si el clima y la motivación no van acompañados, el compromiso queda reducido a su mínima expresión.

La motivación se convierte en un elemento recurrente de los últimos análisis. Así, Zainal *et al.* (2021), estudiosos de la Administración pública, evidencian que el clima laboral tiene un efecto positivo en la motivación laboral de los empleados. El estudio postula que solo con la creación de un clima organizacional que implementa reglas y políticas se da un paso de gigante para el desempeño de las actividades de sus trabajadores.

5. Breves cuestiones finales

Como se puede colegir de todo lo anterior, no es sencillo encontrar una línea continua que describa elementos comunes —tampoco se ha pretendido— que vertebren esta selección de más de 60 definiciones aproximativas, cerca de 190 autores representativos y 80 entradas bibliográficas.

Desde este punto de vista, el presente trabajo tiene un alcance limitado debido a la complejidad antes expuesta. Sin embargo, no es menos cierto que el criterio cronológico permite ver la definición del constructo en el transcurso de un siglo, lo que puede suponer un recurso interesante para todos aquellos investigadores que quieran tomar nota de cómo abordar el clima laboral.

Resulta evidente que la construcción del concepto de *clima laboral* —no en vano, se quiera o no, es algo construido— y su representación terminológica, en esa pulsión abierta entre significado y significantes, quedan abiertas a las singularidades de cada investigador, sin que por ello pueda calificarse en su conjunto como algo impreciso. Al contrario, es una caracterización abordable desde diferentes planos y perspectivas debido a la irresoluble complejidad que comporta definir con palabras un concepto tan etéreo.

Resuelta, al menos aparentemente, esta contradicción metodológica e instrumental, el espacio por explorar queda abierto a la conceptualización teórica y, en consecuencia, al terreno de lo empírico, en el que la medición del fenómeno permitirá avanzar en una mejor comprensión del clima laboral.

Diferentes autores se han postulado sobre lo que es (puede ser) y cómo intentar objetivarlo (en la medida de lo posible), mediante diferentes modelos y variables, sin resultados definitivamente concluyentes en su extrapolación hacia otros ámbitos y coordenadas de todo género: culturales, organizativas, de proceso, de género y tantas otras como los límites del propio investigador y de la propia investigación presenten.

Los posibles elementos clasificatorios, con independencia de los criterios cronológicos, quedan abiertos a la caracterización del interesado, quien, por medio de diferentes variables, puede vertebrar, por lo menos inicialmente, un desarrollo interpretativo y la elaboración de otro modelo. Sea como fuere, y si se me permite la expresión, el estudio del clima debe observar patrones, pero ante todo debe ser un «traje a medida».

Cuestiones como la satisfacción en el puesto de trabajo, el desarrollo de modelos culturales de empresa, el liderazgo y el trabajo en equipo desde una perspectiva competencial, con todo lo que ello comporta (comunicación, motivación, creatividad, planificación, resiliencia...), son aspectos coadyuvantes del diseño, desarrollo e implantación de una «hoja de ruta» para fomentar un clima laboral adecuado que, además de garantizar la eficiencia operativa de los procesos, vele por la salud de las organizaciones y, de un modo muy especial, por la de sus trabajadores, sin los cuales el trabajo y compromiso sería tan ocioso como inútil.

Restan, por tanto, nuevas perspectivas, enfoques, dimensiones y variables desde la que seguir construyendo el concepto y, en la medida de lo posible, modelizarlo, aun a sabiendas de que será un trabajo complejo y de alcance limitado al tipo de organización, su cultura y los procesos que en ella se ponen en marcha.

Sea de este modo o de otro, los puntos débiles que puede presentar este estudio, debido a la complejidad que supone responder de manera satisfactoria todas las cuestiones abordadas, deberían de quedar compensadas por los puntos fuertes de seguir explorando y comprendiendo el fascinante mundo del clima laboral.

Referencias bibliográficas

- ÁLVAREZ, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 25-50.
- AMBROSE, M. L., SCHMINKE, M. y MAYER, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediated approach. *Journal of Applied Psychology*, 98, 678-689. 10.1037/a0032080
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and organization*. Harper and Row.

- BANDURA, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- BLUMER, H. (1969). The methodological position of symbolic interactionism. *Symbolic interactionism: Perspective and Method*, 1-60.
- BOWEN, D. E. y OSTROFF, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- CAMPBELL, J. (1976). Psychometric theory. En M. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- CARR, J. Z., SCHMIDT, A. M., FORD, J. K. y De SHON, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- CHIAVENATO, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- CLARKE, S. P., SLOANE, D. M. y AIKEN, L. H. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *American Journal of Public Health*, 92(7), 1115-1119.
- CRAIG-WALLACE, J. C., JOHNSON, P. D., MATHE, K. y JEFF, P. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Management*, 96, 840-850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- DAVIS, K. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- DE WITTE, K. y DE COCK, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. En A. G. Debus y H. W. Schroiff (eds.), *The psychology of work and organization: Current trends and issues* (pp. 207-215). North Holland.
- DELGADO, A., BELLÓN, J. A., MARTÍNEZ-CAÑAVATE, M. T., LUNA, J. D., LÓPEZ, L. A. y LARDELLI, P. (2006). Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. *Atención primaria*, 37(9), 489-497. <http://dx.doi.org/10.1157/13089089>
- DESSLER, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Prentice Hall Internacional.
- DONABEDIAN, A. (1968). Promoting quality through evaluating the process of patient care. *Medical Care*, 6, 181-201.

- DRAGONI, L. (2005). Understanding the emergence of State goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084-1095.
- EKWALL, G. (1985). *Organizational climate: A review of theory and research*. Research report, NR 5.
- ESPINOZA, M. G. y JIMÉNEZ, A. G. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- FLEISHMAN, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- FLIPPO, E. (1984) *Personnel management*. McGraw Hill.
- LA FOLLETTE, W.R. y SIMS, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 257-278.
- FOREHAND, G. y VON HALLER, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- GARCÍA, A., MORO, M. N. y MEDINA, M. (2010). Evaluation and dimensions that define the labor environment and job satisfaction in nursing staff. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2010.02.003>
- GLICK, W. H. (1985). Organizations do not cognize; response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13(1), 129-137.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V., PEIRÓ, J. M., SUBIRATS, M. y MAÑAS, M. Á. (2000). The validity of affective work team climates. En M. Vartiainen, F. Avallone y N. Anderson (eds.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (pp. 97-109). Hogrefe & Huber.
- GUION, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 20-125.
- HALPIN, A. W. y CROFTS, D. B. (1963). The organizational climate of schools. *International Review of Education*, 22(4), 441-463.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. W. Jr. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- HOWE, J. G. (1977). Group climate: An exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 106-125.

- HOWIE, J. (1992). Attitudes to medical care, the organization of work and stress among general practitioners. *British Journal of General Practice*, 42, 181-185.
- JAMES, L. R., CHOI CAROL, C., CHIA-HUEI, E. K., MCNEILL, P. K., MINTON, M. K., WRIGHT, M. A. y KIM, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. 10.1080/13594320701662550
- JAMES, L. A. y JAMES, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- JAMES, L. R. y JONES, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- JAMES, L. R., JOYCE, W. F. y SLOCUM, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- JOHANNESSON, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1), 118-144.
- KAHN, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1990). *Human organization and worker motivation*. Industrial Relations Research Association.
- KLEIN, K. J., BLIESE, P. D., KOZOŁOWSKI, S. W. J., DANSEREAU, F., GAVIN, M. B., GRIFFIN, M. A.; HOFMANN, D. A., JAMES, L. R., YAMMARINO, F. J. y BLIGH, M. C. (2000). *Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions*. En K. J. KLEIN y W. J. STEVE (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 512-553). Jossey-Bass.
- KOLB, D. A., RUBIN, I. M. y MCINTYRE, J. M. (1993). *Organizational psychology: An experimental approach*. Prentice Hall.
- KUENZI, M. y SCHMINKE, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634-717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- LITWIN, G. H. y STRINGER, R. H. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- LITWIN, G. H. y STRINGER, R. H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.
- LEWIN, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw Hill.
- LEWIN, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw Hill.

- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. y WHITE, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- LUTHANS, F., NORMAN, S. M., AVOLIO, B. J. y AVEY, J. B. (2008). Supportive climate and organizational success: The mediating role of psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- MARTÍNEZ-TUR, V., TORDERA, N., PEIRÓ, J. M. y POTOČNIK, K. (2011). Linking service climate and disconfirmation of expectations as predictors of customer satisfaction: A cross-level study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1189-1213. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00753.x>
- MAYO, E. (1924). *The basis of industrial psychology*.
- MAYO, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge & Kegan.
- MELATI, B., MOEINS, A., TUKIRAN, M. y PASCASARJANA, S. (2021). The relationship between the organizational climate and work motivation with the commitment to the organization. En Pt. Citra Abadi Sejati, *International journal of social policy and law (IJOSPL)*, 2(2), (pp. 22-36). <https://doi.org/10.8888/ijospl.v2i4.78>
- MENÁRGUEZ, J. F., SATURNO, P. J. y LÓPEZ, A. (1999). Validación de un cuestionario para la medición del clima organizacional en centros de salud. *Atención Primaria*, 23, 192-197.
- MEYER, J., ALLEN, N. J. y SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- MORAN, E. T. y VOLKWEIN, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- MORGESON, F. P. y HOFFMAN, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Journal*, 24, 249-265.
- MUÑOZ-SECO, E., COLL-BENEJAM, J. M., TORRENT-QUETGLAS, M. y LINARES-POU, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37(4), 209-214. <https://doi.org/10.1157/13085951>
- OLAZ, Á. (1995). Una metodología de análisis del clima laboral de las organizaciones. *Capital Humano*, 74, 64-69.
- OLAZ, Á. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers*, 93, 115-129. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v91n0.728>

- OLAZ, Á. y ORTIZ, P. (2010). Interconexiones entre cultura organizativa y clima laboral basadas en el modelo de tipologías culturales de Cameron y Quinn. *Proyecto Social*, 13, 63-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5764481>
- OLAZ, Á. y ORTIZ, P. (2014). El clima laboral en la empresa familiar: Un estudio empírico. *Lan Harremanak*, 30(1), 94-119. <http://hdl.handle.net/10201/43951>
- OSTROFF, C., KINICKI, A. y TAMKINS, M. (2003). Organizational culture and climate. En W. C. BORMAN y D. R. ILGEN (eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 565-593). New York, NY: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>
- PACE, C. R. (1968). The concept of organizational climate. En R. Tagiuri y g. Litwin. *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- PARKER, C. P., BALTES, B. B., YOUNG, S. A., HUFF, J. W., ALTMANN, R. A., LACOST, H. A. y ROBERTS, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(4), 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- PATTERSON, M. G., WEST, M. A., SHACKLETON, V. J., DAWSON, J. F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., ROBINSON, D. y WALLACE, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- PECINO, V., MAÑAS, M. A., DÍAZ, P., LÓPEZ, J. y LLOPIS, J. M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de psicología*, 31, 2(mayo), 658-666. <https://doi.org/0.6018/analesps.31.2.171721>
- PERRY, C., LEMAY, N., RODWAY, G., TRACY, A. y GALER, J. (2005). Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations. *Human Resources for Health*, 3(10), 1-8. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-3-10>
- QUINN, R. E. y ROHBRAUGH, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- QURATULAIN, S., KHAN, A., SABHARWAL, M. y JAVED, B. (2021). Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors: Testing the moderating effect of organizational climate. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 250-273. <https://doi.org/10.1177/0734371X19876676>

- REICHERS, A. E. y SCHNEIDER, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ROBBINS, S. (1990). *Organizational theory*. México: Prentice Hall.
- ROJAS, M., TIRADO, L., PACHECO, R. L., ESCAMILLA, R. A. y LÓPEZ, M. (2011). Work climate in Mexican hemodialysis units. A cross-sectional study. *Nefrología*, 21(1), 76-83. <https://doi.org/10.3265/Nefrología.pre2010.Aug.10482>
- ROUSSEAU, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. London: John Wiley and Sons.
- SALANCIK, G. R. y PFEFFER, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRÉ, E. y MARTÍNEZ, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- SALGADO, J. F., REMENEIRO, C. e IGLESIAS, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- SCHNEIDER, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- SCHNEIDER, B. (2000). The psychological life of organizations. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications.
- SCHNEIDER, B. y BARTLETT, C. J. (1970). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23(4). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1970.tb01368.x>
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M. y MACEY, W. H. (2011). Perspectives on Organizational Climate and Culture. En: Sheldon E. Zedeck (ed.), *Handbook of Psychology* (pp. 373-414). Washington, DC: APA.
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M. y MACEY, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- SCHNEIDER, B. y HALL, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied psychology*, 56(6), 447. <https://doi.org/10.1037/h0033756>

- SCHNEIDER, B. y REICHERS, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- SCHNEIDER, B. y SNYDER, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318. <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- SEIN, N. N., KUNAVIKTIKUL, W. y STARK, A. (2021). A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: A concept analysis. *Nurs Forum*, 56, 172–180. <https://doi.org/10.1111/nuf.12513>
- SILVA, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones, método e intervención*. Barcelona, Argentina: Universitaria de Barcelona (EUB).
- SUBIRATS, M. (2000). Clima perceptivo y satisfacción laboral en equipos de trabajo: un análisis longitudinal y multinivel. Universitat de València. <http://hdl.handle.net/10550/38890>
- TAGIURI, R. (1968). The concept of organizational climate. *Organizational climate: Exploration of a concept*, 9-32.
- TOLMAN, E. C. (1926). A behavioristic theory of ideas. *Psychological Review*, 33(5), 352–369. <https://doi.org/10.1037/h0070532>
- TORDERA, N., PEIRÓ, J. M., RAMOS, J. y GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2007). La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas. *Psicología*, 21(1), 59-81.
- TORO, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Journal of work and organizational psychology*, 14(3), 333-344. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/d840cc5d-906c3e9c84374c8919d2074e>
- VAN DE VORDE, K., VAN VELDHoven, M. y PAAUWE, J. (2012). Relationships between Work Unit Climate and Labour Productivity in the Financial Sector: A Longitudinal Test of the Mediating Role of Work Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 295-309. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.729312>
- VERBEKE, W., VOLVERING, M. y HESSELS, M. (2002). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of management studies*, 35(3), 303-309. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, EE.UU.: Wiley.
- ZAINAL, M., GHULAM, J. y LATA, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon*, 29(2), 33-51. <https://doi.org/10.1108/OTH-12-2020-0044>