

PROPUESTA DE INSTRUMENTO PARA LA MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: EL TCO-99

PROPOSAL OF AN INSTRUMENT FOR MEASURING ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE TCO-99

ROMERO RAMOS, Néstor

Or University, Panamá; MindFit Institute, España; Quality Leadership University, Panamá

Autor correspondiente: nromero@qlu.pa

<https://orcid.org/0000-0001-8147-2082>

GONZÁLEZ SUÁREZ, Arnoldo José

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela; MindFit Institute, España; Quality Leadership

University, Panamá

<https://orcid.org/0000-0002-3905-0924>

LÓPEZ CEBALLOS, Carlos Evelio

Unidad Central del Valle del Cauca, Colombia

<https://orcid.org/0000-0001-8076-5609>

EHTMAN TIOMNO, Kathia S

Universidad del Valle, Nicaragua

ABADI ZEBEDE, Jacqueline

Or University, Panamá

MEJÍA FIGUEROA, Luciana

Universidad Francisco Gavidia, El Salvador; MindFit Institute, España

ITURRALDE DE LEÓN, Vilma

Bi Bank, Panamá

Recibido: 08/06/2024; **Aceptado:** 15/07/2024

Como citar este artículo (APA): ROMERO RAMOS, N., GONZÁLEZ SUÁREZ, A. J., LÓPEZ CEBALLOS, C. E., SEHTMAN TIOMNO, K. ., ABADI ZEBEDE, J., MEJÍA FIGUEROA, L., y ITURRALDE DE LEÓN, V. (2024). Propuesta de instrumento para la medida del clima organizacional: el TCO-99. *Latitude*, 2(20), 41–62. <https://doi.org/10.55946/latitude.v2i20.257>

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Compartir igual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0) [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Resumen

El clima organizacional se define como el significado compartido que los miembros de una organización atribuyen a eventos, políticas y prácticas, y refleja las características de la organización y las percepciones de sus miembros. Este trabajo tiene como propósito el diseño de un instrumento para medir el clima organizacional (TCO-99). El TCO-99 contiene 99 preguntas y nueve dimensiones, fue evaluado utilizando una muestra de 87 personas de una institución pública colombiana y se probó la validez convergente con una escala de referencia. Desde el punto de vista psicométrico, el test es confiable con valores del alfa de Cronbach adecuados. Igualmente, las correlaciones significativas y positivas entre las dimensiones del TCO-99 y la escala de referencia, demuestran la validez convergente. La aplicación del test a empresas en Nicaragua y México, reveló que el bienestar, la eficiencia empresarial y las recompensas eran las dimensiones peor valoradas en las tres empresas, mientras que el liderazgo recibía la valoración más positiva. Se sugirió implementar planes de acción para mejorar el bienestar de los empleados, lo que podría mejorar la productividad y el rendimiento general. Se concluye que el TCO-99 es una herramienta confiable y válida para medir el clima organizacional, y su aplicación puede ayudar a las organizaciones a identificar áreas de mejora e implementar estrategias para un clima laboral más positivo.

Palabras clave: empresa, bienestar, satisfacción laboral, confiabilidad, validación

Abstract

Organizational climate is defined as the shared meaning that members of an organization attribute to events, policies, and practices, and it reflects the characteristics of the organization and the perceptions of its members. This study aims to design an instrument to measure organizational climate (TCO-99). The TCO-99 contains 99 questions and nine dimensions. It was evaluated using a sample of 87 people from a Colombian public institution, and convergent validity was tested with a reference scale. From a psychometric perspective, the test is reliable with adequate Cronbach's alpha values. Similarly, the significant and positive correlations between the dimensions of the TCO-99 and the reference scale demonstrate convergent validity. The application of the test to companies in Nicaragua and Mexico revealed that well-being, business efficiency, and rewards were the worst-rated dimensions in all three companies, while leadership received the most positive rating. It was suggested to implement action plans to improve employee well-being, which could improve productivity and overall performance. It is concluded that the TCO-99 is a reliable and valid tool for measuring organizational climate, and its application can help organizations identify areas for improvement and implement strategies for a more positive work environment.

Keywords: company, well-being, job satisfaction, reliability, validation

INTRODUCCIÓN

Las actitudes de los empleados hacia la organización, está fuertemente correlacionado con su entorno de trabajo. Esto significa, que el comportamiento de los empleados en las organizaciones es producto tanto de sus características personales como del entorno en el que

trabajan. En este sentido, el clima organizacional es un aspecto importante para comprender el comportamiento laboral de los empleados (Berberoglu, 2018).

En general, las definiciones de clima organizacional varían en su énfasis en los aspectos objetivos versus subjetivos, individuales versus organizacionales y descriptivos versus evaluativos. Sin embargo, todas reconocen que el clima organizacional es un constructo multifacético que refleja tanto las características de la organización como las percepciones y experiencias de sus miembros.

En ese sentido, James y Jones (1974) ofrecen una distinción entre el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que la distingue de otras organizaciones y el clima psicológico que se centra en las percepciones individuales de los miembros sobre el entorno laboral. Por su parte, Field y Abelson (1982) proponen un modelo de clima organizacional que incluye tanto características objetivas (como la estructura y los procesos de la organización) como características subjetivas (las percepciones y evaluaciones de los miembros), siendo la interacción entre ambas las que moldean las experiencias de clima que perciben los empleados. Patterson et al. (2004) adoptan un enfoque más general, sugiriendo que el clima organizacional abarca características ambientales importantes en entornos laborales y se mide a través de las percepciones de los empleados sobre las políticas y prácticas de la organización, e incluye una variedad de aspectos del entorno laboral que pueden influir en el comportamiento y la productividad de los empleados.

En este artículo, se toma la definición que proponen Ehrhart et al. (2015) que definen el clima organizacional como el significado compartido que los miembros de la organización atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan y a los comportamientos que ven recompensados, apoyados y esperados. Esta definición enfatiza la percepción compartida de los miembros y cómo interpretan colectivamente su entorno laboral, ya que esto influye en la satisfacción y el compromiso de los empleados (Johannsen et al., 1976). A continuación, se describen los factores, que, de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, tiene un impacto directo sobre la percepción del clima organizacional de los empleados.

En el contexto de una organización, el desarrollo personal puede interpretarse como el proceso de mejora de las competencias, la adaptabilidad y la motivación de los empleados para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la organización. Las técnicas de liderazgo, la satisfacción con la comunicación y la autoeficacia laboral, influyen directamente en la forma en

que los empleados perciben su entorno laboral e interactúan con él (Amiri et al., 2023; Deciu, 2022; Elda et al., 2022).

Un clima organizacional positivo puede motivar a los empleados, mejorar su moral y aumentar su creatividad y productividad, contribuyendo en última instancia a su crecimiento y desarrollo personal (Novak et al., 2017). Además, la compatibilidad entre la personalidad de un individuo y el clima organizativo puede determinar el nivel de dedicación y éxito dentro de la organización, lo que pone de relieve la importancia de comprender cómo interactúan los rasgos individuales con el entorno organizativo para fomentar el desarrollo personal (Novak et al., 2017).

El liderazgo puede configurar el clima organizacional, que a su vez repercute en diversos aspectos del comportamiento y el rendimiento de los empleados. Aunque el liderazgo transformacional puede no influir directamente en el comportamiento innovador en el trabajo (Rahman et al., 2023), tiene un efecto positivo y significativo en la motivación laboral, que a su vez afecta al comportamiento innovador en el trabajo. Además, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional pueden influir en el comportamiento laboral innovador a través de un clima organizacional para la innovación (Rahayu & Wati, 2023). Además, el clima y la cultura organizacional, el liderazgo y la promoción de puestos tienen efectos positivos y significativos en el rendimiento de los empleados (Nurjanah et al., 2023). Por lo tanto, el liderazgo puede conformar el clima organizacional, afectando a la motivación, el compromiso y, en última instancia, el rendimiento y el comportamiento innovador de los empleados dentro de una organización (Lecic et al., 2023).

La visión profesional de un empleado, que engloba la profesionalidad laboral y la satisfacción en el trabajo, desempeña un papel importante en la conformación del clima organizacional en las empresas. Las investigaciones indican que la profesionalidad y la satisfacción en el trabajo pueden mejorar directamente el rendimiento de los empleados (Candra et al., 2023), mientras que un clima de servicio positivo está relacionado con la experiencia y la lealtad de los empleados (Robakidze & Sologashvili, 2022).

El clima organizacional, definido por las percepciones del entorno del lugar de trabajo, se ve influido significativamente por la visión compartida entre los miembros del equipo (Dobrowolska et al., 2020). Esta visión compartida, considerada esencial para los líderes del siglo XXI, contribuye a crear un clima organizativo positivo que fomenta el bienestar de los empleados,

la satisfacción laboral y, en última instancia, el éxito de la organización. Por lo tanto, fomentar una visión profesional entre los empleados puede conducir a un clima organizativo más positivo que beneficie tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

La visión personal está integrada por los valores personales, las creencias y los principios que guían el comportamiento y las decisiones de un individuo. En el contexto de una organización, los valores personales de los empleados, especialmente los de la alta gerencia, pueden moldear significativamente el clima organizacional (Ertosun & Adiguzel, 2018). Los valores personales tienen una relación positiva directa con el comportamiento de compartir conocimientos, lo que indica la importancia de las creencias individuales para fomentar un clima organizativo de colaboración (Wudarzewski, 2017).

Además, el clima organizativo, en el que influyen tanto la estructura organizativa como las técnicas de liderazgo, se ve afectado significativamente por los rasgos de personalidad de los empleados, que determinan su dedicación a la consecución de los objetivos organizativos (Celik et al., 2016). Por tanto, la visión personal, los valores y el clima organizacional son elementos interconectados que contribuyen a conformar el compromiso y el comportamiento de los individuos dentro de una organización, lo que pone de relieve la importancia de alinear las visiones personales con las políticas empresariales para mejorar el rendimiento y el éxito.

La comunicación desempeña un papel fundamental en la formación del clima organizacional al influir en factores como las relaciones interpersonales, los estilos de gestión y los valores colectivos. Las investigaciones indican que la comunicación interna influye significativamente en el clima organizativo, ya que fomenta la asertividad entre los trabajadores, aumenta la satisfacción de los empleados y favorece una participación adecuada en el trabajo (Curilla et al., 2023).

Adicionalmente, una buena comunicación favorece la eficacia organizativa y puede conducir a un entorno de trabajo propicio, fomentando la confianza, la honestidad y la franqueza entre los empleados (Lannes, 2021; Prasetyo et al., 2021). Además, la comunicación se destaca como una dimensión crucial del clima organizacional, ya que desempeña un papel vital en la integración y coordinación del funcionamiento del subsistema organizativo, mejorando la eficacia organizativa y la satisfacción laboral (Abugre, 2011; Lannes, 2021).

El clima organizacional también se relaciona con la eficiencia empresarial, ya que influye en el rendimiento, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados (Nielsen et al., 2017;

Okoya, 2013; Wziątek-Staśko & Krawczyk-Antoniuk, 2021). Factores como el liderazgo, la estrategia organizativa, las prácticas de recursos humanos y la orientación empresarial influyen directamente en la configuración del clima organizacional, afectando posteriormente a los resultados de rendimiento, como la eficiencia y la calidad (Mathew & Selvi, 2007). Un clima organizacional positivo fomenta un entorno de trabajo propicio, lo que hace que los empleados se impliquen y se comprometan y, en última instancia, mejora la productividad y la eficacia de la organización (Köse, 2016). La presencia de un clima propicio fomenta la asunción de riesgos, la comunicación eficaz, la toma de decisiones participativa y la cooperación entre los empleados, todo lo cual contribuye a mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento, poniendo de relieve la importancia del clima organizacional para impulsar la eficiencia y el éxito de las empresas.

En lo que respecta al bienestar de los empleados, el clima organizacional desempeña un papel importante. Las investigaciones indican que un clima de salud organizacional positivo se asocia a la promoción de un liderazgo orientado a la salud, lo que a su vez repercute en la satisfacción laboral y el agotamiento emocional de los empleados (Teetzen et al., 2023). Hay que destacar la importancia del clima de bienestar, que abarca dimensiones psicológicas y organizativas, que mejoran el bienestar y reducen el consumo de sustancias entre los empleados (Reynolds & Bennett, 2023).

También se ha encontrado que el clima organizacional influye directamente en la felicidad en el trabajo y el compromiso con la organización, con un poder predictivo sustancial sobre los resultados de bienestar de los empleados (Sanamthong & Prabyai, 2023). Por otro lado, el clima de salud en el lugar de trabajo se ha relacionado con una mayor participación en los programas de bienestar de los empleados, lo que subraya la importancia de un clima de salud favorable para fomentar las iniciativas de bienestar en las organizaciones (Tringali et al., 2022).

El clima organizacional y las recompensas a los empleados tienen una relación significativa y positiva en el rendimiento (Becaro, 2022; Sahlan et al., 2022) y el compromiso de los empleados (Gould-Williams, 2007). Los estudios han demostrado que el clima organizacional y la retribución tienen un efecto positivo en el rendimiento de los empleados, lo que subraya la importancia de estos factores para garantizar la satisfacción laboral y potenciar el compromiso organizativo (Belay, 2023; Suryana, 2023). En general, un clima organizativo propicio unido a unas retribuciones adecuadas puede mejorar el compromiso y el rendimiento de los empleados.

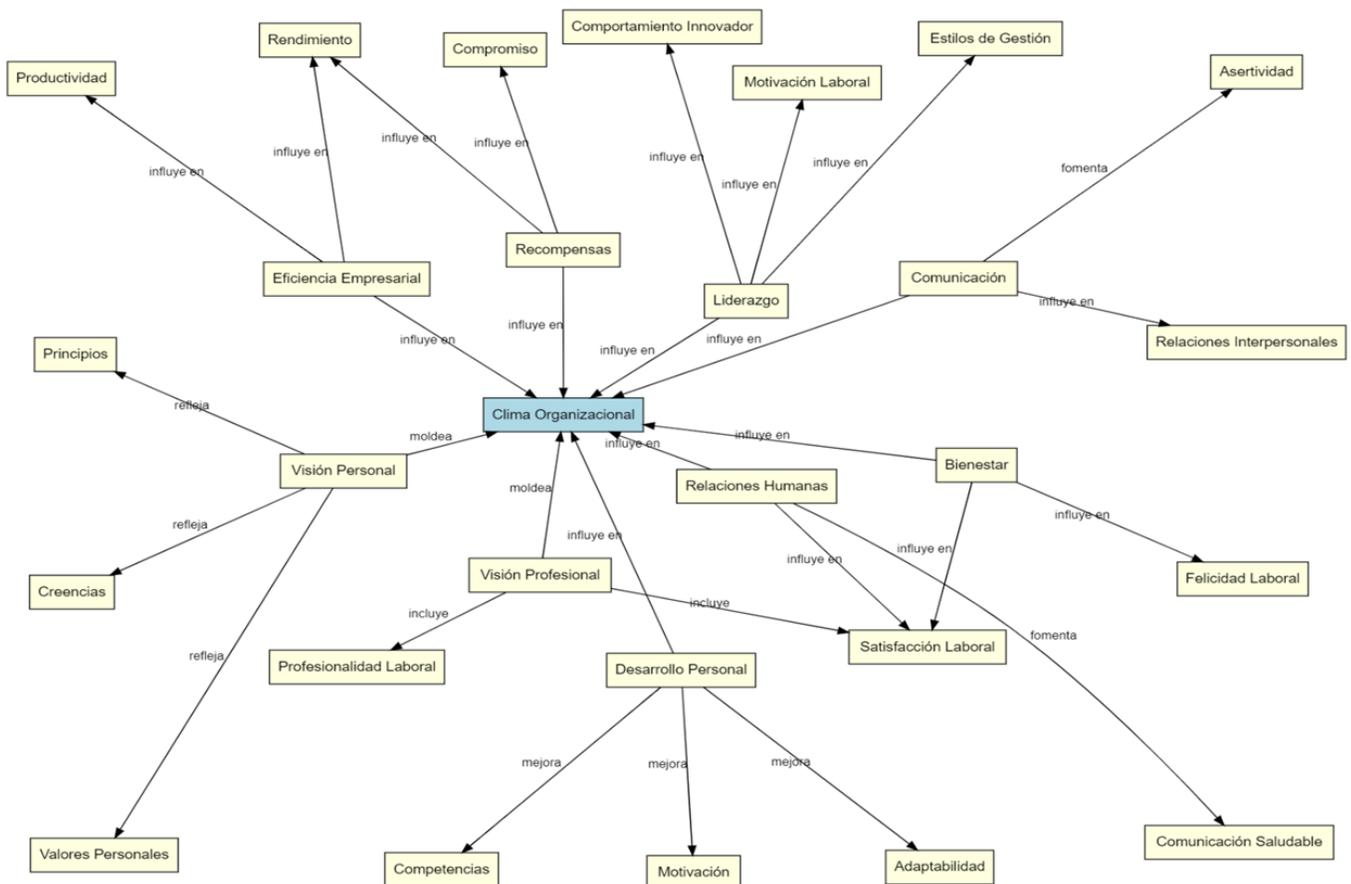
En lo referente a las relaciones humanas, las investigaciones han mostrado que un clima organizacional positivo, caracterizado por factores como la comunicación interna, los estilos de liderazgo y los valores colectivos, puede fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados (Muslich et al., 2022). Además, la calidad de las relaciones dentro de una organización, se refleja en una visión compartida, compasión y energía relacional, todo lo cual contribuye a un ambiente de trabajo positivo (Curilla et al., 2023). También se ha encontrado que la efectividad de la comunicación interpersonal está influenciada tanto por el clima organizacional como por el autoconcepto, observándose una relación significativa entre estas variables y la efectividad de la comunicación interpersonal entre líderes (Hutagalung, 2020).

Las relaciones interpersonales positivas influyen el clima organizacional al fomentar un ambiente de comunicación saludable, satisfacción laboral y bienestar general de los empleados (Adeseye & Ariremako, 2019; Grabarski et al., 2022; Khetarpal, 2010; Zolak Poljasevic et al., 2021). Estas relaciones crean un ambiente de trabajo positivo donde las personas se sienten respetadas, confiadas y apreciadas, lo que lleva a una mayor satisfacción laboral y compromiso con la organización (Díaz et al., 2014).

El clima organizacional y su medida son importantes, ya que la literatura existente sugiere que un clima organizacional positivo conduce a mayores niveles de compromiso organizacional y a un mejor funcionamiento de las organizaciones (Bahrami et al., 2016; Lan et al., 2020). En ese sentido, el instrumento de medida aquí presentado evalúa factores claves del clima organizacional (ver Figura 1) como la visión de los empleados, tanto personal como profesional, relaciones humanas, liderazgo, bienestar, desarrollo personal, comunicación, eficiencia empresarial y recompensa.

Como se muestra en la Figura 1, estos factores se afectan mutuamente y condicionan a su vez el clima organizacional, por lo cual, se puede prever que cambios en algunas variables puede tener impactos significativos en el clima de la empresa. En todo caso, la valoración de estos factores en las organizaciones puede proveer información que permita mejorar la planificación y mejora continua, que contribuya al compromiso organizacional de los empleados y a ser más competitivos a nivel local, nacional y a nivel global.

Figura 1. Mapa conceptual sobre clima organizacional y sus dimensiones consideradas en este e



Fuente: elaboración propia

METODOLOGÍA

Muestra

Se empleó una muestra disponible de tres organizaciones que consintieron en participar en el estudio y proporcionaron las encuestas a sus colaboradores, con independencia de la posición en la organización. Se trabajó con estas organizaciones, por la relación de trabajo de miembros del grupo de investigación con miembros de su personal directivo, lo que facilitó el flujo de

información del estudio a realizar. En ese sentido, la primera muestra proviene de una institución de educación superior pública de Colombia, en donde participaron 87 personas (Edad \pm desviación estándar, $44,2 \pm 10,1$ años; 55% de mujeres; 47 docentes, 1 técnico, 3 directivos y 36 administrativos). Con estos datos se evaluó el comportamiento de los ítems, y la confiabilidad del instrumento y se comparó con un test de referencia.

El instrumento se aplicó a una institución de educación superior privada de Nicaragua, con una muestra de 32 colaboradores (Edad \pm desviación estándar, $36,4 \pm 10,2$ años; 66% de mujeres) que ofrece formación académica en diferentes carreras. Por otro lado, también se aplicó a una empresa de México, con una muestra de 38 colaboradores (Edad \pm desviación estándar, $38,2 \pm 10,3$ años, 50% mujeres), que se dedica al procesamiento de datos (*Data Analytics*) y aplicaciones basadas en inteligencia artificial para otras empresas. Con estas muestras se tiene un contraste entre empresas públicas y privadas, y de diferente propósito, educación y de servicio.

Instrumento de Recolección de Datos

El test de clima organizacional propuesto (en adelante TCO-99) contiene 99 proposiciones y nueve dimensiones. Para la construcción de este instrumento se revisaron las contribuciones de otros autores quienes han abordado la medición del clima organizacional. Los autores revisados coinciden en que el clima laboral es un constructo complejo y multidimensional que influye significativamente en el desempeño de los empleados y en la productividad de la organización. En ese sentido, Freire et al. (2011) evaluaron las características psicométricas de un cuestionario de clima organizacional diseñado desde la perspectiva del Balanced Scorecard (BSC), que incluyó dimensiones como estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo e innovación y recompensa. Por su parte Gómez (2004) diseñó y validó un instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas, basado en el modelo de Pritchard & Karasick con 40 ítems que evalúan seis dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. En el trabajo de Acosta & Venegas (2010) se utilizó el cuestionario de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968) para identificar el clima en una empresa cervecera. En una revisión sistemática de Cardona & Zambrano (2014) de instrumentos de evaluación del clima organizacional publicados, encontraron que 8 dimensiones se repetían en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

Por otra parte, también se tuvo en cuenta la relevancia de la comunicación en las organizaciones (Brandolini et al., 2008; Latorre et al., 2019), y como el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad de los trabajadores (Chiang

et al., 2007; Del Toro et al., 2011; Gaitán Díaz et al., 2020). Otros aportes, como los de Patterson et al. (2005) con su instrumento de medida multidimensional del clima organizacional, la *Organizational Climate Measure* (OCM), y el de Payne et al. (1971) con el *Business Organization Climate Index* (BOCI), un cuestionario para medir el clima organizacional desde una perspectiva más empresarial, fueron considerados en la construcción del TCO-99.

Los autores citados han contribuido significativamente a la comprensión y medición del clima organizacional, proporcionando herramientas y enfoques para evaluar y mejorar este importante aspecto del entorno laboral. En ese sentido, esta propuesta intenta complementar los desarrollado por estos autores y adaptarlo a un contexto cultural amplio y variado, y que además sea práctico y útil para las empresas. En ese sentido, para los reactivos incluidos en el test, se consideraron otros cuestionarios similares y se propusieron nuevos en función de las variables a medir. Las preguntas fueron revisadas por un equipo de cinco expertos del campo empresarial de Mindfit Institute (<https://mindfitinstitute.com>) y se probó con una pequeña muestra de empleados de una empresa para verificar que fueran comprensibles, detectar problemas técnicos y tiempo de respuesta, para hacer las adaptaciones pertinentes. Cabe destacar que esta empresa tiene colaboradores en Panamá, México, Nicaragua y Colombia, lo que permitió, al menos desde el punto de vista de redacción de los ítems del test, la similitud en estos contextos.

Para responder a los planteamientos del test, se usó una escala de cinco puntos, que va desde “Completamente de acuerdo” (valor de 4) hasta “Completamente en desacuerdo” (valor de 0). Para puntuar el test, se suman las puntuaciones para cada una de las dimensiones y se promedian. Para facilitar la interpretación del test, se convirtieron los valores a una escala porcentual, multiplicando por 25 el promedio de la dimensión correspondiente. Las dimensiones y la cantidad de preguntas que contiene cada una son las siguientes: bienestar (20 ítems), comunicación (6 ítems), desarrollo personal (6 ítems), eficiencia empresarial (6 ítems), liderazgo (13 ítems), recompensa (5 ítems), relaciones humanas (15 ítems), visión personal (16 ítems), y visión profesional (12 ítems).

La escala de clima organizacional empleada para validar el instrumento propuesto fue la de Chiang et al. (2007), que en su forma original está formado por 12 dimensiones y un total de 80 reactivos, con valores del alfa de Cronbach entre .94 y .78. Para los propósitos de esta investigación, se empleó una versión de este instrumento con 40 preguntas y la mitad de las dimensiones. La razón de esto, fue disminuir la cantidad total de preguntas evitando el agotamiento del encuestado. La prueba inicial que se realizó con este instrumento modificado mostró valores aceptables de confiabilidad y de correlación entre las dimensiones del test (datos no mostrados). En el ensayo de validación, la confiabilidad encontrada para cada una de las dimensiones del test de referencia fue: comunicación interna (.922), reconocimiento (.835), relaciones interpersonales (.914), calidad en el trabajo (.945), entorno físico (.774) y compromiso (.810).

Análisis Estadístico

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se calculó el alfa de Cronbach. Se obtuvo la estadística descriptiva y los valores de curtosis y asimetría para establecer la distribución de los datos. Se obtuvieron los coeficientes de correlación de Spearman entre las dimensiones del test de clima organizacional y, con respecto al test de clima organizacional propuesto por Chiang et al. (2007), para evaluar la validez convergente. Todos los datos fueron procesados empleando IBM SPSS (versión 26).

RESULTADOS

Propiedades Psicométricas del Test TCO-99

Los valores de confiabilidad como alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones del test de clima organizacional propuesto fueron: bienestar (.885), comunicación (.902), desarrollo personal (.851), eficiencia empresarial (.624), liderazgo (.936), recompensa (.856), relaciones humanas (.938), visión personal (.763) y visión profesional (.847). Para el test TCO-99 se obtuvo un valor de .972.

La aplicación del instrumento a la muestra de Nicaragua dio valores de confiabilidad, para el total (las 99 preguntas) de .97, y el intervalo de valores para las dimensiones del test entre .74 (visión personal)-.93 (recompensa). De igual forma, para la muestra de México, .98 para el total, y el intervalo para las dimensiones del test estuvo entre .69 (relaciones humanas)-.96 (bienestar).

El análisis de correlación indicó, que todas las dimensiones del test se correlacionan de forma significativa y positiva (Tabla 1). De acuerdo a los valores de los coeficientes, se puede considerar las correlaciones como fuertes (Her & Wong, 2020).

Tabla 1. Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones del test TCO-99

5	5	4	5	4	5	4	5
4	7	1	2	8	4	6	5
0	6	6	5	5	7	0	6
	6	6	8	5	8	6	7
	5	3	4	4	0	6	6
	8	9	9	2	0	0	7

5	7	7	5	6	6
6	1	2	7	1	9
3	1	9	9	9	5
	6	5	6	4	5
	0	7	0	4	4
	7	6	6	9	7
		5	7	6	7
		4	6	8	5
		1	5	3	5
			5	5	5
			0	6	7
			2	4	5
				5	7
				9	3
				8	7
					6
					7
					4

Nota. 1, Bienestar; 2, Comunicación; 3, Desarrollo personal; 4, Eficiencia empresarial; 5, Liderazgo; 6, Recompensa; 7, Relaciones humanas; 8, Visión personal; 9, Visión profesional; n = 87; Datos de Colombia. Todas las correlaciones tienen una $p < .0001$

Con relación al análisis de validez convergente, el análisis de correlación entre el TCO-99 y la escala de referencia de clima organizacional (ver Tabla 2), la correlación fue positiva y significativa, siendo las correlaciones de medianas a fuertes (Her & Wong, 2020).

Tabla 2. Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones del test TCO-99 y la escala de clima organizacional de referencia

	0	1	2	3	4	5
5	4	5	4	5	5	
8	9	6	6	2	0	
4	9	4	2	4	9	
9	6	7	6	5	5	
0	4	9	7	2	5	
2	7	2	0	6	0	
6	6	5	4	4	5	
0	5	6	7	8	0	
3	6	1	2	2	7	
6	5	6	5	4	4	
0	5	1	9	5	0	
9	8	4	7	4	7	
7	6	7	6	5	5	
8	9	0	0	5	3	
2	8	6	2	0	7	
5	6	5	4	3	4	
0	1	7	2	8	1	
7	0	0	3	0	8	
8	5	7	5	4	4	
0	9	9	8	5	6	
7	0	7	2	8	9	
6	5	5	5	3	4	
5	5	6	2	4	7	
0	4	1	2	6	9	
7	6	7	6	4	6	
3	9	7	7	8	5	
9	2	6	7	2	6	

Nota. Test propuesto: 1, Bienestar; 2, Comunicación; 3, Desarrollo personal; 4, Eficiencia empresarial; 5, Liderazgo; 6, Recompensa; 7, Relaciones humanas; 8, Visión personal; 9, Visión profesional. Test de referencia: 10, comunicación interna; 11, reconocimiento; 12, relaciones interpersonales; 13, calidad en el trabajo; 14, espacio físico; 15, compromiso. Todas las correlaciones tienen una $p < .0001$.

Aplicación del TCO-99

La Figura 2 muestra que el bienestar y el nivel de recompensa son los peores valorados por los colaboradores. Por otro lado, se valoró de forma más positiva el liderazgo en las tres empresas. Si se emplea un valor arbitrario de 80% como valor crítico para catalogar como valoración positiva de una dimensión, se tiene que la empresa 3 requiere de implementación de cambios y evaluación continua, ya que el clima organizacional en general se valora como negativo.

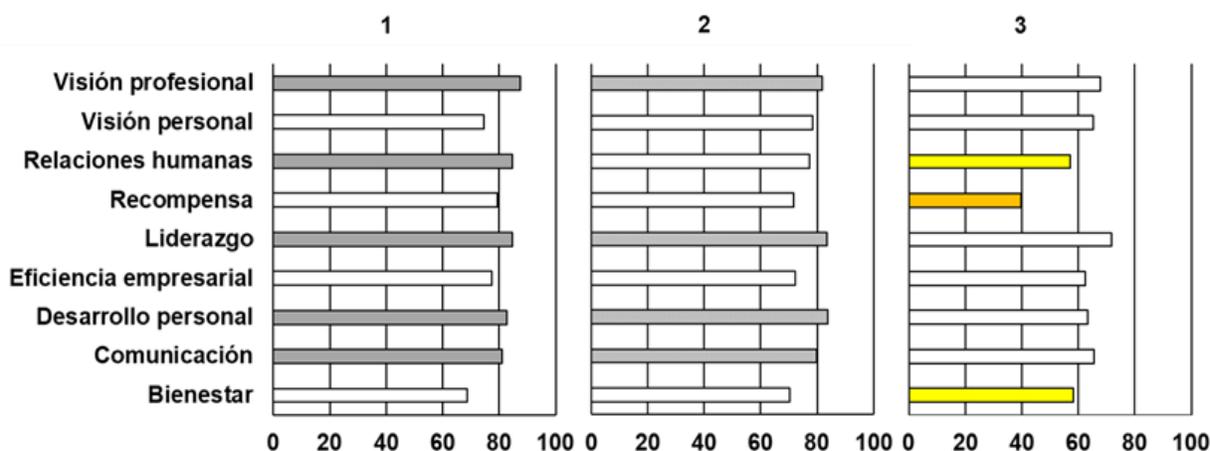


Figura 2. Promedios en base a porcentajes para cada una de las dimensiones, en las tres empresas donde se aplicó el test TCO-99. Nota: % \geq 80% en gris; entre 60%-80% en blanco; entre 40%-60% en amarillo; entre 20%-40% en naranja; entre 0%-20% en rojo; 1, muestra de México; 2, muestra de Colombia; 3, muestra de Nicaragua.

DISCUSIÓN

De acuerdo con algunos autores un valor alfa de Cronbach de .70 o superior se considera aceptable para la prueba de consistencia interna de un instrumento (Louangrath & Sutanapong, 2018). Los valores obtenidos para el TCO-99 se encuentran por encima de este valor, a excepción de la dimensión eficiencia empresarial (.624). No obstante, para la muestra de Nicaragua la confiabilidad obtenida fue de .75 por lo que se decidió no modificar la dimensión del instrumento

y revisar en posteriores aplicaciones con una muestra de mayor tamaño la confiabilidad de esta dimensión. Por otro lado, los resultados mostrados en la Tabla 2 sugieren que el test TCO-99 es válido cuando se compara con el test de referencia (validez convergente). Se debe destacar que se mantuvo la cantidad de preguntas inicialmente planteadas, dado que la prueba preliminar y los datos de confiabilidad sugieren que los ítems describen las dimensiones a las que pertenecen, y los cambios en la confiabilidad no justificaron la eliminación de algunos elementos.

En relación a lo anterior, el TCO-99 con sus nueve dimensiones es confiable y válido, así como las dimensiones que estima; ya en posteriores aplicaciones del test se pueden hacer pruebas de validez divergente y de estabilidad, que permitan consolidar la validez de la herramienta. Del mismo modo, la realización de un análisis factorial para valorar la estructura del test amerita un tamaño de muestra mayor que el disponible para el presente estudio (Pere et al., 2022), por lo tanto, no fue posible establecerlo.

La fuerza de las correlaciones encontradas entre las dimensiones del test permite reconocer la naturaleza compleja del clima organizacional y su medida. Esto sugiere que implementar pequeños cambios en la estructura de la empresa, puede impactar en otras áreas que conduzcan a un clima organizacional positivo. En ese sentido, el TCO-99 se constituye como una herramienta de diagnóstico y de seguimiento de los cambios que experimenta el clima organizacional de una empresa.

Cuando se revisa la aplicación del instrumento en las tres empresas, el bienestar y la recompensa son las que reciben la peor valoración. Se sabe que el bienestar puede condicionar la configuración del clima organizacional y la eficacia empresarial. Por ello, un clima de bienestar, que abarque dimensiones psicológicas y organizativas, influye significativamente en el bienestar de los empleados (Reynolds & Bennett, 2023). El bienestar en el lugar de trabajo es esencial para la sostenibilidad de las organizaciones, ya que influye positivamente en la retención de los empleados, la productividad y el bienestar psicológico, beneficiando a la organización en su conjunto (Castro Alfaro, 2018). Además, la gestión del bienestar de los empleados es una tendencia creciente en las empresas de todo el mundo, centrada en la mejora de los indicadores de recursos humanos y empresariales, que conduce a un aumento de la productividad laboral, la calidad de los productos y la rentabilidad (Aryanti et al., 2020). En general, dar prioridad al bienestar dentro de una organización puede fomentar un clima positivo, mejorar la eficiencia e impulsar el éxito empresarial general.

En atención a los resultados de la aplicación del test TCO-99, se sugiere la aplicación de planes de acción para mejorar el bienestar de los empleados en las empresas, lo que en el mediano plazo podría mejorar la productividad y el rendimiento general de la organización. Está documentado la importancia de los programas de bienestar en el lugar de trabajo para promover la salud, la satisfacción y la productividad de los empleados (Weinberg, 2023). En tal sentido, las

organizaciones pueden beneficiarse del desarrollo de estrategias corporativas integrales centradas en el bienestar de los empleados, que pueden conducir a ventajas competitivas sostenibles, un mayor nivel de compromiso y una mayor eficiencia en el trabajo (Antsiferova et al., 2022). Es esencial que los empresarios reconozcan la importancia de incorporar medidas de bienestar en la gestión empresarial para crear un entorno de trabajo positivo y productivo que, en última instancia, contribuya al éxito a largo plazo de la empresa (Genkin et al., 2022).

Dado que la valoración del liderazgo fue positiva de acuerdo a lo indicado por los colaboradores en las empresas consultadas, los líderes pueden aprovechar esto para proponer e implementar planes de acción que tengan un impacto en las áreas que lo requieran que se traduzcan en una mejora en el bienestar de los empleados. Como se indicó previamente, dadas las múltiples relaciones entre las dimensiones que conforman el clima organizacional, la incorporación de cambios en el modo de gestionarlas puede traducirse en grandes cambios positivos para la organización. En todo caso siempre será necesario evaluar el clima percibido por los colaboradores para poder establecer de forma objetiva si los planes de acción implementados cumplen con los objetivos trazados y en los tiempos preestablecidos.

CONCLUSIONES

Se diseñó un instrumento para la medida del clima organizacional que contiene 99 preguntas y nueve dimensiones, que reúne indicadores teóricos y empíricos que predicen el clima en las organizaciones. Los valores de alfa de Cronbach son adecuados, lo que sugiere que el test es confiable. Además, la correlación entre el test de referencia y el TCO-99 sustenta la validez convergente del test propuesto. Por lo tanto, se puede concluir que el test tiene propiedades psicométricas apropiadas y su empleo para medir el clima organizacional en las organizaciones que lo requieran, le permitirá tomar decisiones informadas para la mejora de la propia organización.

Su aplicación a tres empresas de tres países latinoamericanos resultó útil para evaluar el clima organizacional, lo que permitió establecer la necesidad de implementar planes de acción orientados a la corrección de deficiencias objetivamente medidas que pueden conducir a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

El clima organizacional es un constructo complejo que agrupa variables organizacionales objetivas y otras de carácter subjetivo que dependen del sujeto consultado. En todo caso, dependiendo del clima organizacional que perciba el colaborador pueden presentarse condiciones idóneas o presentarse inconvenientes para el logro de los objetivos empresariales. Por lo tanto, el empleo de test, como el TCO-99 puede ser de gran utilidad para las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1(1), 7–15.
- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), Article 1. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Adeseye, B. O., & Ariremako, I. A. (2019). A congenial communication climate: The catalyst and panacea for effective organizational communication. *EJOTMAS: Ekpoma Journal of Theatre and Media Arts*, 7(1–2), Article 1–2. <https://doi.org/10.4314/ejotmas.v7i1-2.26>
- Amiri, F., Baghbani, M., Hannani, S., & Azadi, N. A. (2023). Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. *Annals of Medicine and Surgery*, 85(6), 2414–2419. <https://doi.org/10.1097/MS9.0000000000000368>
- Antsiferova, A. A., Kontsevaya, A. V., Khudyakov, M. B., Ipatov, P. V., & Drapkina, O. M. (2022). Experience in implementing workplace wellbeing programs in Russia: Results of a survey of employers on the ATRIA platform. *Cardiovascular Therapy and Prevention*, 21(6), Article 6. <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2022-3266>
- Aryanti, R., Diah Sari, E., & Widiyana, H. (2020). *A Literature Review of Workplace Well-Being*. Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R., & Ranjbar Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Becaro, J. M. G. (2022). The Effect of Organizational Climate to Employee Engagement in a Private Educational Institution. *International Journal of Engineering and Management Research*, 12(6), Article 6. <https://doi.org/10.31033/ijemr.12.6.4>
- Belay, N. A. (2023). Effect of organisational climate on employees' organisational affective commitment the case of Ethio telecom Western Region. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20231101.12>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna: Recomendaciones y errores frecuentes* (1era ed.). La Crujía.

- Candra, A., Sudiro, A., & Susilowati, C. (2023). The relationship between work professionalism and job satisfaction toward employee performance in mediating of organizational climate. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *12*, 177–186. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2380>
- Cardona, D. R., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, *30*(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Castro Alfaro, A. (2018). Bienestar como fuente de actuación organizacional. *Enfoque Disciplinario*, *3*(1), Article 1.
- Celik, A., Akgemci, T., & Akyazi, T. E. (2016). The relationship between shared vision and organizational climate in learning organizations: A study in the banking sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *6*(2), 197–210.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, *16*(2), 61–76.
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, *24*(1), Article 1. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- Deciu, V. (2022). The interplay between personality and organizational climate. *Philosophy Study*, *12*(4). <https://doi.org/10.17265/2159-5313/2022.04.004>
- Del Toro, J. del, Salazar, M. C., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO América*, *5*(10), 204–227.
- Díaz, M. G., Peña, M. C., & Castellanos, B. A. (2014). El Liderazgo Y Las Relaciones Interpersonales Dentro Del Clima Organizacional (Leadership and Interpersonal Relationships within the Organizational Climate). *Leadership & Organizational Behavior eJournal*. <https://www.semanticscholar.org/paper/El-Liderazgo-Y-Las-Relaciones-Interpersonales-Del-D%C3%ADaz-C%C3%A1rdenas/a470e2fdd465a3f9eb2713c3d79e42788717c99c>
- Dobrowolska, M., Ślęzyk-Sobol, M., Flakus, M., & Deja, A. (2020). Climate and ties in workplace versus sense of danger and stress, based on empirical research in the aviation industry. *Sustainability*, *12*(13). <https://doi.org/10.3390/su12135302>
- Ehrhart, M. G., Ehrhart, K. H., & Schneider, B. (2015). Organizational Climate. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110073>

- Elda, E., Lubis, M. S. I., & Nurhayati, N. (2022). Climate development and corporate organizational communication satisfaction toward employee performance improvement. *Dharmawangsa: International Journal of the Social Sciences, Education and Humanitis*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.46576/ijssseh.v3i2.2970>
- Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, personal values and organizational culture. In H. Dincer, Ü. Hacioglu, & S. Yüksel (Eds.), *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations: The Role of Business Culture and Risk Management* (pp. 51–74). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77622-4_3
- Field, R. H. G., & Abelson, M. A. (1982). Climate: A Reconceptualization and Proposed Model. *Human Relations*, 35(3), 181–201. <https://doi.org/10.1177/001872678203500302>
- Freire, R. P. de A. S., Martínez, J. M. de L. T., Hernández, A. M. L., & Paiva, S. B. (2011). El Clima organizacional en el diseño del balanced scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 107–141.
- Gaitán Díaz, J. A., Álvarez González, J. E., & Díaz Serrato, Y. Y. (2020). *Análisis de la medición del clima organizacional por medio de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos en las áreas administrativas y operativas de las empresas públicas de AIPE (EPA) en el año 2019* [Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/17692>
- Gaitán Díaz, E. V., Ozerov, S. L., & Satina, A. V. (2022). Implementation of the WELL-BEING program to maintain the emotional and psychological state of the company's employees. *Normirovanie i Oplata Truda v Promyshlennosti (Rationing and Remuneration of Labor in Industry)*, 105–108. <https://doi.org/10.33920/pro-3-2202-03>
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97–113.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647. <https://doi.org/10.1080/09585190701570700>
- Her, Q. L., & Wong, J. (2020). Significant correlation versus strength of correlation. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 77(2), 73–75. <https://doi.org/10.1093/ajhp/zxz280>
- Hutagalung, D. I. (2020). The influence of organizational climate interpersonal communication organizational commitment to performance of local government in Indonesia. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(5), 494–502.

- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, *81*(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Johannsen, R. D., Johnson, T. W., & Stinson, J. E. (1976). Organizational Climate and Productivity. *Journal of Management*, *2*(2), 65–70. <https://doi.org/10.1177/014920637600200209>
- Khetarpal, V. (2010). Role of interpersonal communication in creating conducive organisational climate. *ASBM Journal of Management*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Role-of-Interpersonal-Communication-in-Creating-Khetarpal/f6f6f556ea954d9ac87a2e0d2bc4fcad2bc4e75a>
- Köse, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, *7*(27), 42–52.
- Lan, Y.-L., Huang, W.-T., Kao, C.-L., & Wang, H.-J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health*, *62*(1), e12079. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Lannes, H. (2021). Effect of Organizational Communication on Organizational Climate and Organizational Effectiveness. *The Undergraduate Journal of Psychology*. <https://journals.charlotte.edu/ujop/article/view/926>
- Lecic, M. S., Milic, B., Visnjic, R., & Culibrk, J. (2023). Leadership, Innovative Behavior and the Case of Innovative Climate—When the Mediator Becomes the Mediated. *Behavioral Sciences*, *13*(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/bs13010040>
- Mathew, J., & Selvi, U. (2007). Importance of Organisational Climate in Contemporary Management. *Ushus - Journal of Business Management*, *6*, 61–74. <https://doi.org/10.12725/ujbm.11.6>
- Muslich, A. N. F., Nurbianta, N., & Herudiati, S. E. (2022). Relationship Between Organizational Climate And Self-Concept With Effectiveness Of Interpersonal Communication. *International Journal of Educational Management and Innovation*, *3*(1), Article 1. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v3i1.5242>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, *31*(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Novak, V., Iliencko, O., & Lytvynenko, L. (2017). *Personal development in the organization*. <http://hdl.handle.net/11652/3766>
- Nurjanah, N., Elvina, E., & Halim, A. (2023). The influence of organizational climate, organizational culture, leadership, and position promotion on employee performance at the office of cooperatives and SMEs in Labuhanbatu Regency. *Quantitative Economics and Management Studies*, *4*(2), 246–260. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems1519>

- Okoya, O. (2013). *Organisational Climate and Performance: A Case Study of Nigerian High Growth SMEs* [PhD, University of East London]. <https://doi.org/10.15123/PUB.3932>
- Payne, R. L., Pheysey, D. C., & Pugh, D. S. (1971). Organization structure, organizational climate, and group structure: An exploratory study of their relationships in two British manufacturing companies. *Occupational Psychology*, 45(1), 45–55.
- Pere, F., Lorenzo-Seva, U., Hernández-Dorado, A., & Muñiz, J. (2022). Decálogo para el Análisis Factorial de los Ítems de un Test. *Psicothema*, 34(1), 7–17.
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, Utari, W., Suprpti, S., Ch, Kartika, R., Winarko, R., Chamariyah, Panglipursari, D. L., Muninghar, Halimah, N., Aminatuzzuhro, Indrawati, M., Junus, O., Herli, M., Hafidhah, Kustiningsih, N., Gazali, ... Kalbuana, N. (2021). Effects of Organizational Communication Climate and Employee Retention Toward Employee Performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1S), 1–11.
- Reynolds, G. S., & Bennett, J. B. (2023). The role of wellness climate in small business health promotion and employee wellbeing. *Occupational Health Science*, 1–36. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00148-w>
- Robakidze, M., & Sologashvili, M. (2022). The relationship between service climate, employee experience and organizational loyalty. *Georgian Scientists*, 4(1), 73–89. <https://doi.org/10.52340/gS.2022.04.01.08>
- Sahlan, S., Dwi N., O., & Amos, A. (2022). The effect of rewards and organizational climate on the performance of pt tasma puja kampar employees. *PENANOMICS: International Journal of Economics*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.56107/penanomics.v1i2.30>
- Sanamthong, E., & Prabyai, S. (2023). A causal model of relationship between organizational climate influencing happiness at work and organization engagement. *Emerging Science Journal*, 7, 558–568. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-02-018>
- Suryana, D. (2023). The Effect of Organizational Climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(7), Article 7. <https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i7.474>
- Teetzen, F., Klug, K., Steinmetz, H., & Gregersen, S. (2023). Organizational health climate as a precondition for health-oriented leadership: Expanding the link between leadership and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181599>
- Weinberg, A. (2023). Political Considerations in Implementing Initiatives to Improve the Mental Well-Being of Employees in the Workplace. *Medical Research Archives*, 11(5). <https://doi.org/10.18103/mra.v11i5.3725>

- Wudarzewski, G. (2017). Koncepcja marketingu personalnego jako wyznacznika klimatu organizacyjnego. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 51(2). <https://doi.org/10.17951/h.2017.51.2.273>
- Wziątek-Staśko, A., & Krawczyk-Antoniuk, O. (2021). Pro-Efficiency Model of the Organizational Climate. *Journal of Organizational Management Studies*, 1–20. <https://doi.org/10.5171/2021.216555>
- Zolak Poljasevic, B., Došenović, D., & Todorovic, M. (2021). Interpersonal relationship as a factor of job satisfaction. *Sted Journal*, 3. <https://doi.org/10.7251/STED2101021Z>