

Clima, Liderazgo y Compromiso

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
DOCTORADO EN SALUD, PSICOLOGÍA Y PSIQUIATRÍA.



**MEDIACIÓN DEL CLIMA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Tesis doctoral:

Autora: Eleonora Enciso Forero

Trabajo dirigido por:

Miguel Ángel Mañas Rodríguez. Departamento de Psicología, Grupo de Investigación HUM-923 (IPTORA), Universidad de Almería

Carmen María Salvador Ferrer. Departamento de Psicología, Grupo de Investigación HUM-923 (IPTORA), Universidad de Almería.

Septiembre, 2020

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
DOCTORADO EN SALUD, PSICOLOGÍA Y PSIQUIATRÍA.

**MEDIACIÓN DEL CLIMA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**CLIMATE MEDIATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT**

TESIS DOCTORAL

DOCTORAL THESIS

Autora: Eleonora Enciso Forero

Directores:

Miguel Ángel Mañas Rodríguez. Departamento de Psicología, Grupo de Investigación HUM-923 (IPTORA), Universidad de Almería

Carmen María Salvador Ferrer. Departamento de Psicología, Grupo de Investigación HUM-923 (IPTORA), Universidad de Almería.

Septiembre, 2020

Agradecimiento

Agradezco a Dios por la vida y por la capacidad para actuar en ella; a mis padres: Carlos y Carmen, que aunque partieron tempranamente me dejaron su gran ejemplo y la inmensa sensación de su amor y apoyo incondicional; a mi esposo: Álvaro Enrique, por ser el gran compañero de todos mis sueños y dador de amor día tras día; a mis tres hijas: María Cecilia, Eleonora y Ana María, y sus parejas: David y Gerardo, por inspirarme cada día a dar lo mejor de mí, al ser esos maravillosos seres humanos que están impactando de la mejor manera el mundo; a mis hermanos: Enrique y Diana y sus familias, por su dulce compañía; a mis amigas: Patricia, Ivonne, Leonor, Ángela María, Maritza y María Inés por siempre estar en mi vida, a Catalina, Helena y Germán por asistirme con gran acierto en tantos de mis proyectos, al Director de mi Doctorado: Dr. Miguel Ángel Mañas y a la Co-directora: Dra. Carmen María Salvador por su sabia y valiosa asesoría, para completar este logro académico y a cada una de las organizaciones, universidades, compañeros de trabajo y alumnos con los que he aprendido tanto al estar trabajando en torno al liderazgo transformacional y el desarrollo de competencias con las que he podido evidenciar que han logrado una mejor calidad de vida y una mayor competitividad.

Agradezco haber podido realizar el presente trabajo doctoral, pues me permitió adquirir una mayor solidez en la argumentación de todas las asesorías y capacitaciones que realizo. Me considero muy afortunada por poder acceder a este nivel educativo y me comprometo a continuar realizando lo que esté a mi alcance para que este conocimiento transforme realidades.

Eleonora Enciso Forero

Indice general

Resumen.....	12
Summary.....	13
Introducción	15
Capítulo 1 Clima Organizacional.....	19
1. Clima Organizacional desde sus orígenes hasta 1999	20
1.1 Modelos de Clima Organizacional.....	23
1.2 Tipos de clima.....	31
1.3 Dimensiones evaluadas en Clima Organizacional.....	32
2. Clima Organizacional en la década del 2000 al 2010.....	35
3. Clima Organizacional en la década del 2011 al 2020.....	47
Conclusiones	60
Capítulo 2 Investigaciones que destacan el Liderazgo como Antecedente del Clima Organizacional	71
Conclusiones	95
Capítulo 3 Investigaciones que destacan el Compromiso como consecuente del Clima Organizacional	103
Conclusiones.....	130
Conclusiones Generales	137
Planteamiento General de la Investigación.....	145

Clima, Liderazgo y Compromiso

Hipótesis	145
Objetivos	147
Objetivo General.....	147
Objetivos Específicos.....	147
Metodología	148
Población.....	148
Instrumentos.....	149
Procedimiento	150
Procesamiento de Datos	151
Consideraciones Éticas	153
Resultados	155
Discusión.....	158
Conclusiones	161
Limitaciones y direcciones futuras	163
Implicaciones prácticas.....	164
Referencias Bibliográficas	166
ANEXO A. Artículo Publicado en Revista Sustainability.....	189
ANEXO B. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	223
ANEXO C. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	224
ANEXO D. CUESTIONARIO DE COMPROMISO (ISA).....	225
ANEXO E. TABLAS DE ESTADÍSTICOS	226

Clima, Liderazgo y Compromiso

Lista de Tablas

Tabla 1 Definiciones de Clima por orden cronológico: Autor y año..... 21

Tabla 2. Síntesis de investigaciones realizadas sobre clima organizacional. 63

Tabla 3. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales de la investigación de Smith et al.
(2016)..... 89

Tabla 4. Síntesis de investigaciones del liderazgo..... 98

Tabla 5. Síntesis de investigaciones de compromiso..... 132

Tabla 6. Correlaciones de Pearson entre las variables y subescalas de liderazgo transformacional,
clima organizacional y compromiso. 155

Tabla 7. Índices de ajuste del modelo propuesto a partir de las variables liderazgo
transformacional, clima organizacional y compromiso 157

Tabla 8 Efectos totales (T), directos (D) e indirectos (I) de las variables incluidas en el modelo
..... 157

Lista de Figuras e Ilustraciones

Figura 1. Modelo conceptual de clima organizacional de Evans (1970)..... 23

Figura 2. Modelo conceptual de clima organizacional de Payne y Pugh (1976)..... 25

Figura 3. Modelo conceptual de de Aproximación de Valores en Competencia..... 27

Figura 4. Modelo conceptual de Clima Organizacional, Gibson et al. (1987). 28

Figura 5. Modelo conceptual de clima Organizacional (Kopelman et al.,1990) 30

Figura 6. Dimensiones de Clima Organizacional (Koys y Decottis, 1991)..... 33

Figura 7. Efecto del clima organizacional general en el desempeño de seguridad, mediado por el clima de seguridad (Neal et al. 2000). 36

Figura 8. Esquema de representación de la relación del Clima organizacional y el cumplimiento de proyecto (Gray, 2001). 37

Figura 9. Path de modelo de mediación de clima y el desempeño. 38

Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales de las variables de clima, cultura organizacional y actitudes al trabajo. 39

Figura 11. Modelo resultado de análisis múltiples de ejecución comprometido comunicación y cooperación. 42

Figura 12. Path de modelo de ecuaciones estructurales del clima de seguridad relacionado con otras variables organizacionales. 45

Figura 13. Path obtenido del modelo de ecuaciones estructurales que da cuenta de la relación de clima compromiso e intensidad de compartir conocimiento. 48

Figura 14. Modelo explicativo de los tipos de clima organizacional. 51

Clima, Liderazgo y Compromiso

Figura 15. Modelo de relaciones entre las variables de habilidades, motivaciones, clima de servicio y rendimiento.....	52
Figura 16. Modelo de clima organizacional relacionado con la innovación planteado por Taştan et al. (2017).	54
Figura 17. Modelo planteado entre las variables encontradas en la revisión sistematica sistematizada.	57
Figura 18. Modelo SEM planteado por Al-Kurdi et al. (2020).	59
Figura 19. Modelo de hipótesis de Walumbwa et al. (2008).	72
Figura 20. Modelo explicativo del clima de TFL y la satisfacción laboral.	75
Figura 21. Sistema de Ecuaciones Estructurales de resultado del trabajo de Wu et al. (2011). ...	76
Figura 22. Liderazgo transformacional y ciudadanía organizacional orientada al cambio.	79
Figura 23. Modelo de hipótesis de Dahl y Olsen, (2013)	80
Figura 24. Modelo de Liderazgo auténtico, clima y bienestar psicológico.	82
Figura 25. SEM de las variables de liderazgo, clima organizacional y alianza de trabajo.	83
Figura 26. Modelo teórico analizado por Jaiswal y Dhar (2015).	85
Figura 27. Modelo explicativo planteado por Lin et al. (2016).	86
Figura 28. Modelo Tomado para el análisis de la variable de clima liderazgo y los estresores. ..	87
Figura 29. Modelo estructurado para las variables de la investigación.	90
Figura 30. Modelo teórico de Flatau-Harrison et al. (2020).....	94
Figura 31. Modelo de ecuaciones estructurales con las variables de clima, compromiso y ejecución.	104

Clima, Liderazgo y Compromiso

Figura 32. Modelo PSC en relación al compromiso y los problemas psicológicos.....	105
Figura 33. Modelo de Ecuaciones Estructurales de clima de seguridad psicosocial (PSC) el compromiso y los problemas de salud.....	107
Figura 34. Modelo de variable de clima compromiso y comportamiento en personal de enfermería.	108
Figura 35. Modelo conceptual de compromiso, clima de servicio con otras variables organizacionales.....	109
Figura 36. Modelo de clima etico, compromiso y variables asociados al empoderamiento.	110
Figura 37. Modelo conceptual de clima de seguridad psicosocial en relación al compromiso y la fatiga.	112
Figura 38. Modelo de clima psicologico en relación con el compromiso y las autoevaluaciones de los empleados.	113
Figura 39. Estructura conceptual del papel mediador del clima del servicio y el compromiso con relación a variables individuales.	114
Figura 40. Modelo representativo del clima de aprendizaje con relación al compromiso y la ejecución extrarol.....	116
Figura 41. Sistema de Ecuaciones Estructurales de la relación del clima de seguridad, el compromiso y la satisfacción laboral.....	117
Figura 42. Modelo conceptualizado de la relación del clima de seguridad en relación con el compromiso y el cansancio emocional.	119
Figura 43. Relación entre variables de acuerdo modelamiento lineal jerárquico (HLM).	121

Clima, Liderazgo y Compromiso

Figura 44. Modelo conceptual de Cheng, Hong y Yang (2018).....	122
Figura 45. Modelo de clima, compromiso y capital psicológico.....	123
Figura 46. Sistema de Ecuaciones Estructurales de la relación de clima política, compromiso, verdad y comportamiento político.	125
Figura 47. SEM de la relación de clima de compromiso, compromiso, recursos laborales y prácticas de recursos humanos.....	126
Figura 48. Sistema de Ecuaciones Estructurales obtenidas de la relación entre el compromiso, el clima y el comportamiento de ciudadanía organizacional.....	127
Figura 49. Modelo explicativo de la relación de clima, compromiso y la rotación laboral.....	129
Figura 50 Modelo resultante según la relación entre los factores de liderazgo transformacional, el clima y el compromiso organizacional.	156

Resumen

El presente estudio doctoral se centró en investigar el clima, como variable mediadora; el liderazgo, como variable antecedente; y el compromiso, como variable consecuente. De esta manera se inicia por el origen del concepto de clima organizacional y su evolución hasta 1999, incluyendo los modelos explicativos, los tipos de clima y las dimensiones que se utilizan para evaluarlo. Posteriormente, se hace un recuento cronológico de las investigaciones realizadas del año 2000 al 2010 y, finalmente, en la década de 2011 al 2020.

Enseguida, aparecen diversas investigaciones acerca del liderazgo transformacional y su relación con el clima, el compromiso, el bienestar psicológico, la satisfacción laboral, comportamientos de intercambio de conocimientos, creatividad e innovación, la voluntad de participación en seguridad y el cumplimiento de protocolos de seguridad, el comportamiento ético y de ciudadanía organizacional, el desempeño y las ventas.

Posteriormente, se presentan las investigaciones que destacan el compromiso como variable consecuente del clima de seguridad, clima de servicio, clima de aprendizaje, clima ético y su relación con variables como el agotamiento emocional, la salud psicológica, la fatiga, las lesiones, el servicio, la transferencia de conocimiento, el empoderamiento ético, el ausentismo y la rotación.

Luego, se anexa el artículo científico resultado de la investigación empírica titulado: “Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between Transformational Leadership, Climate and Commitment”, que fue publicado por la revista Sustainability en agosto 23 de 2020.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales, en su primera parte acerca de los aportes de la investigación, a través de los datos recolectados y analizados, y la revisión bibliográfica realizada y en la segunda parte, las implicaciones prácticas, que muestran como los hallazgos pueden ser utilizados por parte de las organizaciones.

Summary

The present doctoral study focused on investigating, climate as a mediating variable, leadership as an antecedent variable, and commitment as a consequent variable. In this way, it begins with the origin of the concept of organizational climate and its evolution until 1999, including the explanatory models, the types of climate and the dimensions used to evaluate it. Subsequently, a chronological count is made of the investigations carried out from 2000 to 2010 and, finally, in the decade from 2011 to 2020.

Below are several investigations about transformational leadership and its relationship with the climate, commitment, psychological well-being, job satisfaction, knowledge-sharing behaviors, creativity and innovation, the will to participate in safety and compliance with safety protocols. ethical behavior and organizational citizenship, performance and sales.

Subsequently, the investigations that highlight commitment as a consequence variable of the safety climate, service climate, learning climate, ethical climate and its relationship with variables such as emotional exhaustion, psychological health, fatigue, injuries, service, are presented, knowledge transfer, ethical empowerment, absenteeism and turnover.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Then the scientific article resulting from the empirical research entitled: “Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between Transformational Leadership, Climate and Commitment”, which was published by the journal Sustainability on August 23, 2020 is attached.

Finally, the general conclusions are presented, in the first part about the contributions of this research, through the data collected and analyzed and the bibliographic review carried out and in the second part, the practical implications, which show how the findings can be used by organizations.

Introducción

Las crisis sociales y económicas recientes ocasionadas por el COVID-19 han puesto en evidencia la importancia que tienen los líderes a nivel mundial, en la creación de climas favorables en sus países/organizaciones para lograr el compromiso de los ciudadanos/trabajadores y lograr el comportamiento ético, el equilibrio social, la disminución de brechas, la intención de compartir conocimiento, el cumplimiento de protocolos de seguridad que se establecen para salvaguardar la vida, la inclusión y no discriminación (raza, género, religión, política, condición física o mental, etc).

Diversas investigaciones (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Clercq y Rius, 2007; Menges et al., 2011; Chernyak-Hai y Tziner, 2016; Gyensare, Kumedzro, Sanda y Boso, 2017; Tappura, Nenonen y Kivistö-Rahnasto, 2017; Martínez-Córcoles y Stephanou, 2017; Totin, Roncoli, Traoré, Somda y Zougmore, 2018) han logrado identificar la relación directa, positiva y significativa entre el liderazgo, el clima y el compromiso, pues el líder a través de herramientas gerenciales y tecnológicas posibilita diferentes tipos de clima (clima ético, clima de apoyo, clima de seguridad, clima de aprendizaje e innovación, clima de servicio, etc.) para que los trabajadores se comprometan y adopten prácticas y comportamientos que favorezcan su organización.

Las organizaciones muestran un interés creciente por generar espacios en los que los trabajadores experimenten un buen clima organizacional y el presente estudio doctoral se ha centrado en investigar, el clima como variable mediadora, el liderazgo como variable antecedente, y el compromiso como variable consecuente.

Clima, Liderazgo y Compromiso

El Capítulo 1 presenta la variable mediadora: clima organizacional iniciando por el origen del concepto y su evolución hasta 1999, incluyendo los modelos explicativos, los tipos de clima y las dimensiones que se utilizan para evaluarlo. Posteriormente, se hace un recuento cronológico de las investigaciones realizadas del año 2000 al 2010 y, finalmente, en la década de 2011 al 2020.

El Capítulo 2 muestra diversas investigaciones acerca del liderazgo transformacional y su relación con el clima, el compromiso, el bienestar psicológico, la satisfacción laboral, comportamientos de intercambio de conocimientos, creatividad e innovación, la voluntad de participación en seguridad y el cumplimiento de protocolos de seguridad, el comportamiento ético y de ciudadanía organizacional, el desempeño y las ventas.

En el Capítulo 3 se encuentran las investigaciones que destacan el compromiso como variable consecuente del clima de seguridad, clima de servicio, clima de aprendizaje, clima ético y su relación con variables como el agotamiento emocional, la salud psicológica, la fatiga, las lesiones, el servicio, la transferencia de conocimiento, el empoderamiento ético, el ausentismo y la rotación.

El Capítulo 4 presenta el planteamiento general de la investigación, hipótesis, objetivos, metodología, procedimiento, procesamiento de datos y resultados, plasmados en el artículo

Clima, Liderazgo y Compromiso

científico resultado de la investigación empírica para indagar la relación entre las variables: clima organizacional como variable mediadora, el liderazgo transformacional como variable antecedente y el compromiso organizacional como variable consecuente, en una muestra de 319 trabajadores de una organización multinacional del Sector Servicios ubicada en Colombia.

El Capítulo 5 contiene conclusiones generales, en su primera parte acerca de los aportes de la presente investigación, a través de los datos recolectados y analizados, y la revisión bibliográfica realizada y en la segunda parte, las implicaciones prácticas, que muestran cómo los hallazgos pueden ser utilizados por parte de las organizaciones.

En cada uno de los capítulos las investigaciones se presentan de manera cronológica, luego aparecen las conclusiones y al final, una tabla resumen que permite una mirada rápida de los autores, variables y hallazgos.

PRIMERA PARTE

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Capítulo 1

Clima Organizacional

Desde antes de los años 60 se comenzó a concebir el concepto de Clima Organizacional, cuando la psicología dejó de centrarse solo en lo individual y comenzó a trabajar en lo social partiendo de que las conductas se dan al interior de un sistema social, por tanto, deben estudiarse en toda su complejidad.

Entre 1971 y 1985 se pueden observar en el Journal of Applied Psychology (JAP), artículos sobre la construcción del concepto de clima, los planteamientos y modelos teóricos que han tenido lugar, las mediciones del clima y su respectiva validez. Entre 1986-1999 se comenzaron a ver estudios que analizaban los antecedentes y consecuentes del clima organizacional y a partir del año 2000 la investigación climática multinivel comenzó a vislumbrarse como una gran tendencia.

Actualmente se encuentran numerosos estudios sobre el clima organizacional en JAP, que revelan la amplitud de la construcción del clima y la mayor complejidad teórica y metodológica que los investigadores han aportado a su estudio. Se identifican cada vez más nuevos mediadores y moderadores en la secuencia de determinantes y consecuentes del clima organizacional.

El presente documento mostrará los estudios revisados en la literatura científica en revistas especializadas en la materia a partir de su origen hasta 1999, luego en la década de 2000 a 2010, y ,finalmente, de 2011 a 2020.

1. Clima Organizacional desde sus orígenes hasta 1999

Se considera que Lewin (1936) fue el precursor del estudio del clima organizacional cuando introdujo el concepto de sistema en tensión, con el que amplió las explicaciones psicológicas de la motivación de lo individual a lo grupal, haciendo énfasis en el papel del líder y de otras variables del contexto en la creación de tensiones y valencias positivas o negativas (fuerzas psicológicas que tenderán a motivar o desmotivar la conducta), es decir, la conducta está determinada por la interacción entre la persona y su contexto. Así, para entender una conducta individual o de grupo, es necesario considerar el contexto en el cual ocurre, la totalidad de factores psicológicos y su interdependencia en un momento determinado. Las personas se comportan de acuerdo con lo que perciben, implicando esto que diferentes personas en la misma situación pueden percibir y comportarse de maneras complejizándose así el entendimiento del clima organizacional (Friedman, 2011).

En el estudio de Clima son muchas las definiciones que se han propuesto a lo largo de los años y que han dado lugar a un desarrollo conceptual del tema, el cual resulta fundamental en las organizaciones y para profesionales: psicólogos, administradores, ingenieros, comunicadores sociales, y en general todos aquellos interesados en comprender la interacción que existe entre las personas y el contexto en el que se desenvuelven. Pese a todo, resulta fundamental poder conocer dichas definiciones.

Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006) hicieron una revisión exhaustiva con el fin de visualizar las definiciones más comunmente utilizadas que habían sido formuladas por

Clima, Liderazgo y Compromiso

diversos autores y, a continuación, se presentan las que encontraron que se se citaban con mayor frecuencia en los estudios de clima y se procedió a extratar lo más clave dentro de cada una de ellas y se presentan en la Tabla 1 en orden cronológico.

Tabla 1

Definiciones de Clima por orden cronológico: Autor y año

	Aspectos claves en la definición de Clima
Lewin (1951)	Contexto en que se desenvuelve la persona y del cual se deriva el comportamiento humano y por ello, debe tenerse muy en cuenta todo aquello que la organización formula de manera objetiva en torno a su contexto.
Litwin y Stringer (1968)	Percepción subjetiva del trabajador respecto a la organización, el estilo de quienes la dirigen y el entorno que afecta sus creencias, valores y actitudes.
Tagiuri y Litwin (1968)	Percepción de los trabajadores acerca de las propiedades del contexto que vivencian, lo cual da lugar a cierto tipo de comportamientos durante un periodo determinado.
Campbell (1970)	Contexto que tiene un carácter duradero a través del tiempo y en el cual los trabajadores van tomando cierto tipo de actitudes frente al mismo.
Hall (1972)	Características del contexto que los trabajadores pueden percibir de forma directa o indirecta y en esta medida ser influenciados por éste.
Payne y Pugh (1976)	El clima es un reflejo de las percepciones de los trabajadores acerca de las normas e influye sobre sus actuaciones.
Dessler (1979)	El clima es el resultado de lo percibido por parte de los trabajadores respecto a la estructura, el reconocimiento, el apoyo que se les brinda, y la apertura que experimentan.
Naylor, Pritchard, e Ilgen (1980)	El clima es aquello que tiene un carácter duradero al interior de la organización.
Brunet (1987)	Contexto que se crea a través de una serie de variables, dentro de las cuales menciona el sistema de valores, la disposición actitudinal y las consideraciones de los empleados y afecta la satisfacción y la productividad.
Reichers y Schneider (1990)	Percepciones de los trabajadores respecto a elementos formales e informales de la organización.
Robbins (1990)	Contexto que se crea a través de los principios, valores, tradiciones y actuaciones que se dan en el día a día.
Chiavenato (1990)	El clima está dado por lo que experimentan los trabajadores y puede presentar diferentes características, de acuerdo con una gran cantidad de variables entre las que destaca el estilo de liderazgo, las políticas, la tecnología, y el estado del negocio y todas estas variables inciden en la motivación, satisfacción, desempeño y en el ausentismo y rotación del personal.
Moran y Volkwein (1992)	Clima se deriva de la percepción común por parte de los trabajadores.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Peiró (1995)	El clima se trata de lo que piensan, visualizan y sienten los trabajadores, por tanto es de carácter subjetivo.
Goncalvez (1997)	El clima describe la influencia que tienen las variables organizacionales y motivacionales sobre el actuar de los trabajadores.

Nota: elaboración propia.

Dentro de esta revisión se puede observar la diversidad de conceptos de clima organizacional encontrados, pero también se logran identificar algunos elementos frecuentes, como: el referirse a clima como la percepción del individuo respecto a lo que para él es la realidad organizacional y que constituye un estado relativamente duradero que comienza a caracterizarla y diferenciarla de otras organizaciones.

Las definiciones de clima concebidas por los autores presentados en la Tabla 1, se diferencian entre ellas porque enfatizan en los factores organizacionales (externos, situacionales, objetivos), las que enfatizan en los factores individuales (psicológicos, perceptivos, subjetivos) y las que proporcionan cuatro diferentes *perspectivas*, de los cuales Moran y Volkwein (1992) elaboraron un resumen. En la *perspectiva estructural* se concibe el clima como la expresión evidente de la estructura organizacional a la que están expuestos los trabajadores y dada esta condición se espera que tengan percepciones similares que conforman su apreciación particular del clima. *La perceptual*, cambia su enfoque hacia lo interno, y cada individuo responde de manera diferente a las variables situacionales dependiendo de sus propias variables psicológicas. En la *perspectiva interactiva*, se hace énfasis en el intercambio entre los trabajadores de la organización y su percepción conjunta es la base del clima. En *la cultural*, el clima se origina a través de la reciprocidad y el compartir la misma estructura entre el grupo de trabajadores.

Con base en todas estas construcciones conceptuales, y acudiendo a diversas

investigaciones, se han diseñado diversos modelos explicativos del clima organizacional que resultan fundamentales en su comprensión.

1.1 Modelos de Clima Organizacional

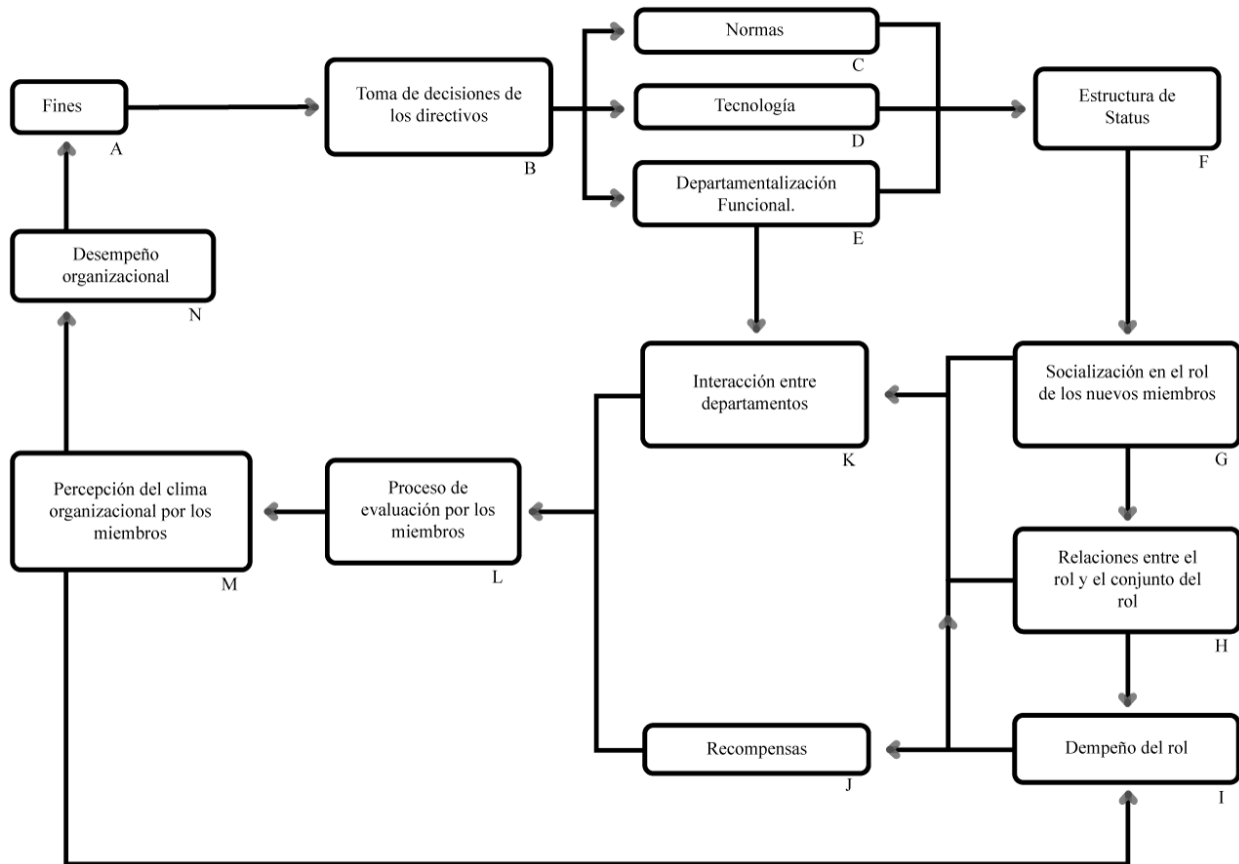
Dentro de los modelos del clima, a continuación, se relacionan por orden cronológico: el de Evan (1970), Payne y Pugh (1976), Quinn y Rohrbaugh (1981), Gibson et al (1987), Kopelman, Brief y Guzzo (1990).

El primero que se presenta es el de Evan (1970), quien considera la organización como sistema abierto en el que se presentan variables que tienen un impacto en el clima organizacional, por parte del individuo, el grupo y la organización; esta estructura se puede observar en la figura 1.

Figura 1.

Modelo conceptual de clima organizacional de Evans (1970).

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Evan (1970 en Peiró, 1986, p. 203)

Para Evan (1970) las decisiones que toman los directivos tienen un papel fundamental y condicionan el tipo de normas, tecnología, departamentalización que elige la organización, lo cual influye sobre la estructura, roles, interacciones, desempeño, que a su vez tienen un efecto en las recompensas, la evaluación de los miembros y finalmente sobre la percepción acerca del clima que vivencian los trabajadores, que incide sobre el desempeño organizacional para alcanzar los fines.

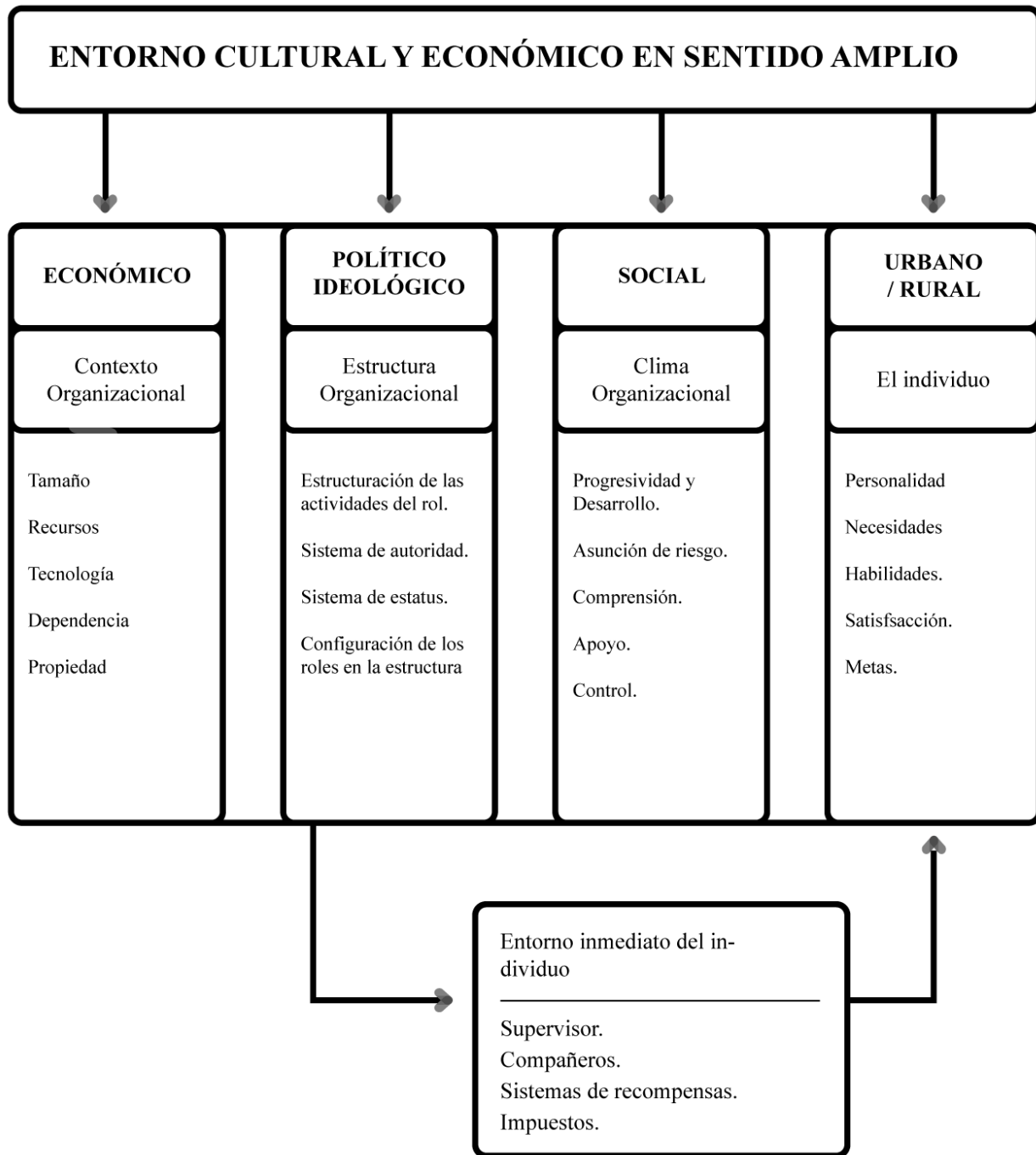
El segundo es el de Payne y Pugh (1976), quienes propusieron un modelo en el que se

Clima, Liderazgo y Compromiso

tienen en cuenta variables a nivel macro que afectan al desarrollo de la organización a nivel económico, político, ideológico, social, y su ubicación (urbana/rural) que a su vez influyen sobre las variables macro de la organización hasta las variables micro (ver figura 2).

Figura 2.

Modelo conceptual de clima organizacional de Payne y Pugh (1976)



Nota: Tomado de Payne y Pugh (1976, en Mañas-Rodríguez, Gonzales y Peiró, p.41, 1999)

Clima, Liderazgo y Compromiso

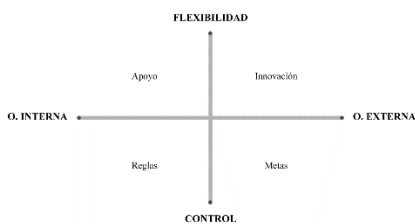
Como se visualiza en la figura 2, el clima organizacional se ve influenciado por variables estructurales y contextuales, y tiene un efecto sobre las variables individuales propias de los trabajadores.

El tercer modelo planteado por Quinn y Rohrbaugh (1981), denominado aproximación de Valores en Competencia. Desde este enfoque, se sugieren dos vectores que posibilitan describir a una organización. El primer vector hace referencia a dos extremos que son: la flexibilidad y el control y el segundo vector da cuenta acerca de si la orientación de la organización tiende a centrarse a nivel interno o a nivel externo. La conjunción de ambos vectores da lugar a cuatro cuadrantes que diferencian las orientaciones o dimensiones de clima con lo cual se puede tener una imagen clara de la caracterización de la organización.

Las dimensiones que se pueden concebir por los autores son: las de clima de apoyo, clima de innovación, orientación a reglas y orientación a metas; estas se exponen en la figura 3.

Figura 3.

Modelo conceptual de de Aproximación de Valores en Competencia.



Nota: Tomado de Quinn y Rohrbaugh (p.136, 1981)

Clima, Liderazgo y Compromiso

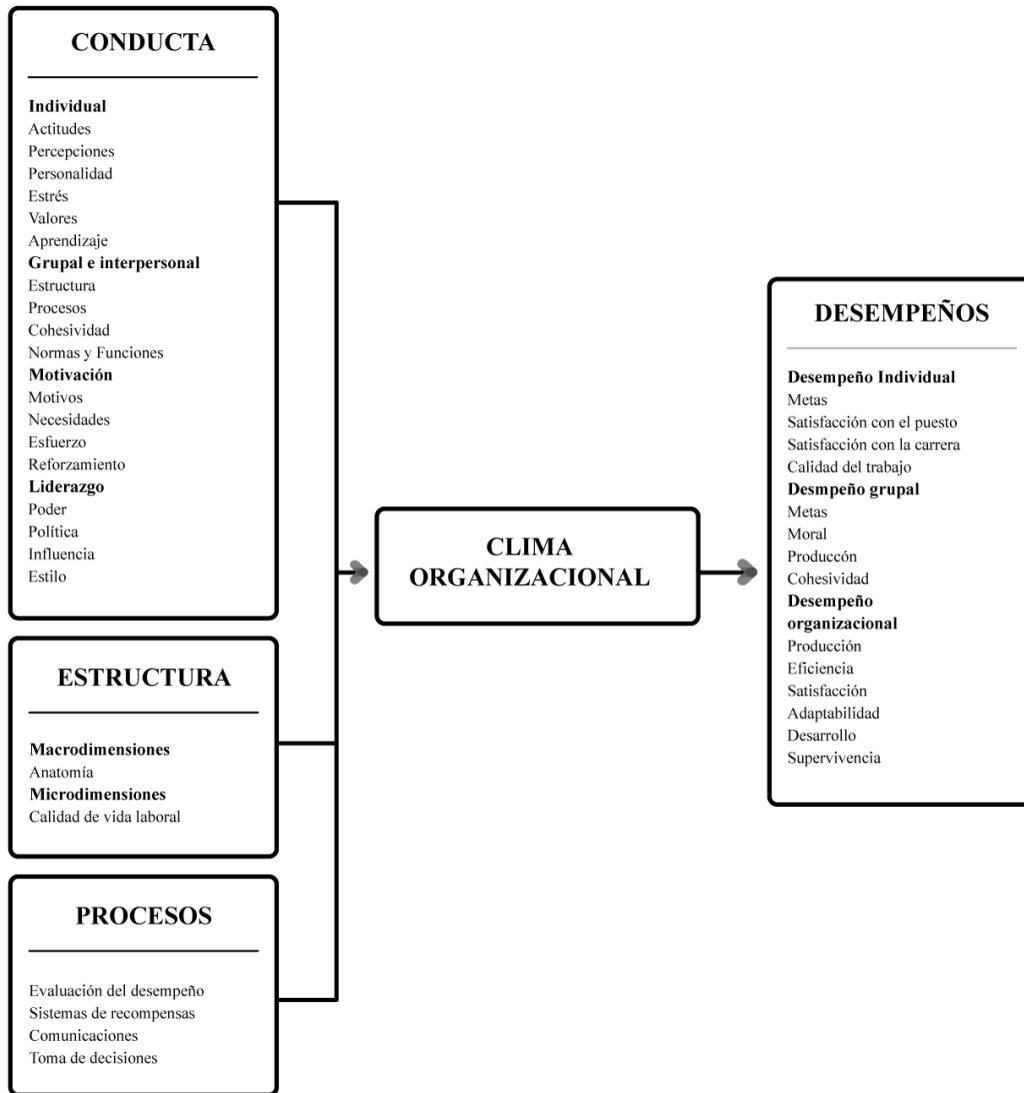
La dimensión de flexibilidad permite que el trabajador se sienta apoyado e invitado a la innovación dada la apertura que se percibe por parte de la Organización, todo lo opuesto aparece en el otro extremo de control en el cual hay reglas estrictas que deben cumplirse para alcanzar los fines. La dimensión que establece si la orientación es interna o externa permite diferenciar las organizaciones que centran su actuación diaria hacia su interior y se ven poco afectadas por el entorno y aquellas que están continuamente revisando los cambios del mismo para responder de manera ágil a dichas demandas (Sepúlveda, 2004). Las dos dimensiones planteadas permiten analizar la efectividad de las organizaciones, a través de una serie de indicadores que evidencian lo que resulta valioso para las mismas (Cameron y Quinn 1999).

El cuarto modelo es el de Gibson et al. (1987), quienes proponen que el clima se ve influenciado por ciertas variables antecedentes y repercute en otras variables consecuentes. En la figura 4, se observa como las conductas, la estructura y los procesos influyen sobre el clima y este a su vez los resultados del desempeño individual, grupal y organizacional.

Figura 4.

Modelo conceptual de Clima Organizacional, Gibson et al. (1987).

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Gibson et al. (1987 Tomado de Brunet, 2005, p.40)

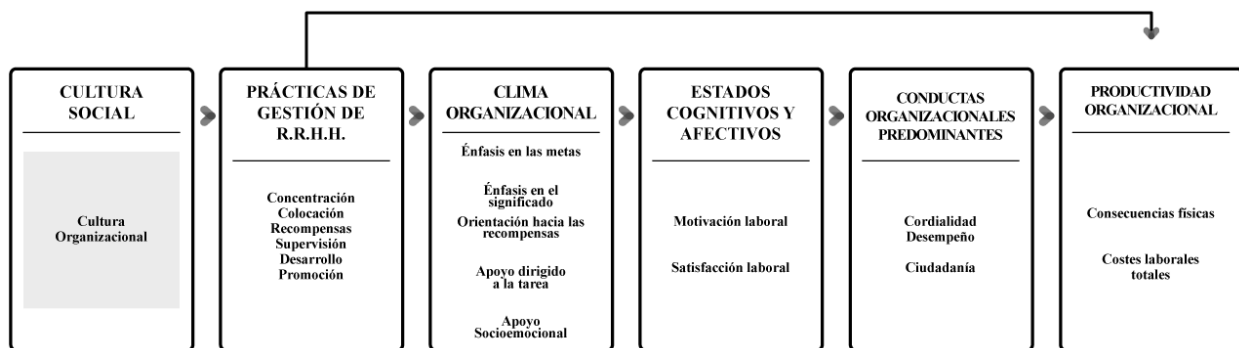
El quinto modelo es el de Kopelman et al. (1990), quienes tuvieron en cuenta el clima, la cultura y la productividad. La figura 5, permite observar cómo la cultura organizacional inicia y condiciona la priorización que se le dará a las prácticas de gestión humana, lo cual va a incidir sobre el énfasis que se dé en torno a las metas, las recompensas, el apoyo y ello va a generar en

Clima, Liderazgo y Compromiso

los trabajadores determinados estados cognitivos y afectivos que pueden ser favorables o desfavorables lo cual afectará el desempeño, las conductas de ciudadanía, productividad, salud y costos.

Figura 5.

Modelo conceptual de clima Organizacional (Kopelman et al., 1990)



Nota: Tomado de Kopelman et al. (1990, Tomado de Pecino-Medina et al, 2015, p.661)

Los cinco modelos incluyen diferentes aspectos que posibilitan una mirada más completa del clima, desde lo externo (económico, político, ideológico, social), interno (toma de decisiones de la alta dirección, tipo de normas, tecnología, estructura, procesos, status, roles, interacciones, socialización, las recompensas, la evaluación de los miembros), la orientación de la organización (interna o externa y su centralización o descentralización), su influencia en el desempeño, la productividad y el rendimiento organizacional.

El clima como percepción de los trabajadores en torno a todas las variables mencionadas

anteriormente puede concebirse como la descripción que hace un individuo frente al mismo (James y Sells, 1981), o el consenso entre las percepciones individuales de un grupo, lo cual da lugar a diferentes tipos de clima (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979).

1.2 Tipos de clima

De acuerdo con Rousseau (1988), hay tres tipos de clima:

El clima psicológico, resulta de las percepciones de los colaboradores del entorno en el que se desenvuelven y tienen características abstractas acerca de cómo organizan las experiencias y vivencias que tienen lugar en su espacio de trabajo. Por tanto, son de carácter individual y pueden o no coincidir con lo que piensan y sienten sus compañeros de trabajo, dadas las características de personalidad y las condiciones únicas en las que cada quien experimenta su trabajo, tal y como lo expresaron James y Sells (1981).

El clima agregado, promedia la percepción de los diferentes trabajadores pertenecientes a un determinado equipo, área, o unidad de trabajo, sean éstas formales o informales. Roberts, Hulin y Rousseau (1978) consideraron que se debía demostrar que la varianza intra-grupo sea pequeña con relación a la varianza inter-grupos. Así, se parte del supuesto básico que el colectivo de personas que pertenecen a dicho conjunto experimentan un mismo clima, que es común para ellos y se diferencia de otros colectivos dentro de la organización. Los promedios obtenidos de la percepción de estos colectivos suelen utilizarse como indicadores de lo que está aconteciendo en cada equipo, área o unidad, como lo afirmaron Joyce y Slocum (1984).

El clima colectivo, surge como una alternativa que permite identificar grupos de trabajadores con percepciones semejantes respecto al clima que vivencian, dado que las

Clima, Liderazgo y Compromiso

situaciones tienen para ellos un significado común, independientemente del equipo, área o unidad a la que pertenezcan. Dichos grupos se logran obtener a través de estadísticos de agrupamiento o “clusters” (Joyce y Slocum, 1984).

Mañas- Rodríguez, González-Roma y Peiró Silla (1999), al respecto, consideran que hay variables como el nivel jerárquico que podrían estar asociados a dichos climas colectivos.

Existe una gran variedad de dimensiones que se tienen en cuenta cuando se va a evaluar el clima organizacional, por ello resulta importante revisar cuáles de ellas son más frecuentemente contempladas.

1.3 Dimensiones evaluadas en Clima Organizacional

Cardona y Zambrano (2014) realizaron una investigación sistemática para revisar las dimensiones que se tienen en cuenta cuando se evalúa el Clima organizacional y en los artículos investigados se reporta que la mayoría de los casos se evalúan de 4, a 6 dimensiones, pero también se encuentran muchas más, incluso hasta 20 dimensiones.

Al realizar un análisis de las dimensiones más frecuentemente utilizadas se encuentra que se relacionan con variables formales, informales, del contexto, del ámbito, y del actuar a nivel personal, de los grupos y de la organización. Según Cardona y Zambrano (2014) entre las dimensiones más evaluadas por los diferentes instrumentos, están:

La dimensión de *toma de decisiones* que resulta fundamental pues condiciona todo el acontecer dentro de la organización y se relaciona con la autonomía o capacidad para elegir por sí mismo, asumiendo la responsabilidad de sus acciones. Se menciona el 80% por cierto de los instrumentos.

Clima, Liderazgo y Compromiso

La dimensión de *claridad organizacional* también figura en el 80% de los cuestionarios. Permite identificar que tanto las personas conocen los lineamientos organizacionales y el rol que deben asumir para poder cumplir con los mismos generándose así, un contrato psicológico que dé lugar la contribución decidida de las metas (Schein, 1970).

En el 70% de los instrumentos se evalúa *el liderazgo* entendido como la capacidad de planear, organizar y dirigir el talento humano hacia su máximo potencial para lograr aumentar el rendimiento y la efectividad organizacional.

La *interacción social* figura en el 60% de los cuestionarios e indaga sobre la posibilidad percibida de relacionamiento de los trabajadores con sus jefes, compañeros y colaboradores.

En el 50% de los cuestionarios aparece la *motivación*, y se refiere a los reconocimientos, incentivos y recompensas organizados por la organización para destacar los rendimientos destacados.

Existen otras dimensiones que aparecen en el 40% de los instrumentos y entre ellos están: la *apertura organizacional*, *supervisión*, la *retribución salarial*.

Koys y Decottis (1991) utilizando el análisis de componentes principales identificaron 8 dimensiones del clima como las más relevantes y se presentan a continuación en la figura 6, **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** con su respectiva definición y las dimensiones semejantes encontradas en la literatura.

Figura 6.

Dimensiones de Clima Organizacional (Koys y Decottis, 1991).

Clima, Liderazgo y Compromiso

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
Dimensiones de Koys y Decottis (1991)	Dimensión encontrada en la literatura
<p>1. AUTONOMÍA Percepción de una determinación propia de cada uno respecto de los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.</p>	<p>Autonomía Supervisión cerrada Responsabilidad Individual Iniciación de estructura</p>
<p>2. COHESIÓN/UNIDAD Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda</p>	<p>Cohesión Conflicto Espíritu Relaciones Polarización del Status Universalismo Cooperación en grupo, Amistad y cariño Sociabilidad Intimidación contra reserva</p>
<p>3. CONFIANZA Percepción de una libertad para comunicarse abiertamente con miembros que estén en un nivel más elevado de la organización en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no se verá violada.</p>	<p>Confianza del líder Insensibilidad de la dirección Confianza en la dirección Apertura Presión laboral</p>
<p>4. PRESIÓN Percepción de una exigencia de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y unos estándares de rendimiento.</p>	<p>Posición sobrecargada, posición en conflicto, ambigua. Orientación Énfasis en los logros Standard de trabajo Medida de los resultados Énfasis en la producción</p>
<p>5. RESPALDO / APOYO Percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias.</p>	<p>Apoyo Consideración por parte del líder Facilitación del trabajo por parte del líder Distancia psicológica del líder Influencia jerárquica Conocimiento de la dirección</p>
<p>6. RECONOCIMIENTO Percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.</p>	<p>Reconocimiento y retroalimentación Oportunidades de crecer y avanzar Relaciones de recompensa - castigo Recompensas</p>
<p>7. JUSTICIA / IMPARCIALIDAD Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas.</p>	<p>Imparcialidad y objetividad en el sistema de recompensas Claridad en la promoción Claridad en las políticas Claridad de políticas y eficiencia de estructuras Altruismo Igualitarismo</p>
<p>7. INNOVACIÓN Percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia.</p>	<p>innovación Flexibilidad Organizacional Impulsivo Seguridad frente a riesgo Retos y riesgos Orientación al futuro</p>

Nota: Tomado de Koys y Decottis (1991, p.273).

Concluyendo esta primera revisión, se puede afirmar que desde su origen hasta 1999 los estudios se centraron en su mayoría a precisar el concepto de clima, a crear modelos explicativos, clasificar los diferentes tipos de clima y establecer las dimensiones claves al evaluarlo. A continuación, se presentan los estudios de clima para la siguiente década.

2. Clima Organizacional en la década del 2000 al 2010

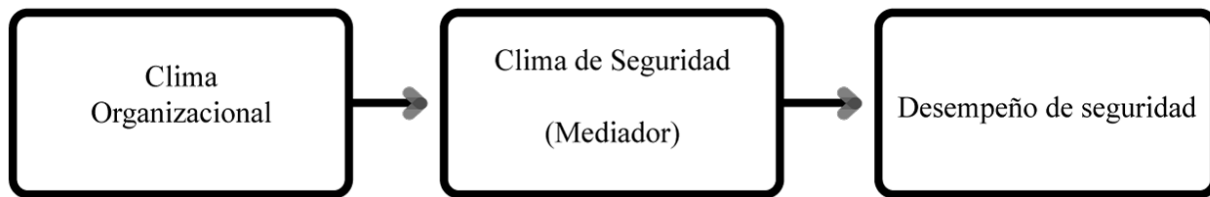
Para la primera década del siglo XXI muchas de las investigaciones realizadas estuvieron orientadas a evaluar el impacto del clima organizacional sobre variables críticas para las organizaciones y se observa que muchos de los artículos ya no provienen de revistas especializadas en el área organizacional y administrativa, sino de multitud de revistas enmarcadas en sectores industriales, hospitalarios o educativos. A continuación, se presentan de manera cronológica dichos estudios.

Neal et al. (2000) realizaron un estudio acerca del clima de seguridad y el impacto que éste tiene sobre los comportamientos que permiten evitar los accidentes laborales en trabajos de alta complejidad. Resultaron aspectos fundamentales: los valores y prácticas gerenciales y organizacionales, pues de ellas depende el rigor en el autocuidado y el cuidado de otros, la comunicación de los protocolos de seguridad, y la participación activa en el cumplimiento de los protocolos por parte de los empleados.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se puede observar que el desempeño de seguridad se ve afectado por el clima organizacional a través del clima de seguridad como mediador.

Figura 7.

Efecto del clima organizacional general en el desempeño de seguridad, mediado por el clima de seguridad (Neal et al. 2000).



Nota: Elaboración propia.

Gray (2001) orientó su investigación hacia el tema de la generación de proyectos en empresas y como el clima organizacional facilita la ejecución de los mismos y encontró una asociación positiva entre los resultados de un proyecto y el clima.

Para empezar el autor realiza una definición del clima organizacional en torno a cómo se puede ver dentro de la ejecución de proyectos. El plantea que el clima sería lo que siente el trabajador respecto al sitio donde trabaja. Para ello, define una serie de elementos que contribuyen a la percepción individual. La primera variable que tiene en cuenta es el estilo de gestión dentro de la Organización en que tiene lugar el proyecto, fijándose especialmente en la percepción de inseguridad o existencia de amenaza. La segunda variable es el voluntarismo, que

Clima, Liderazgo y Compromiso

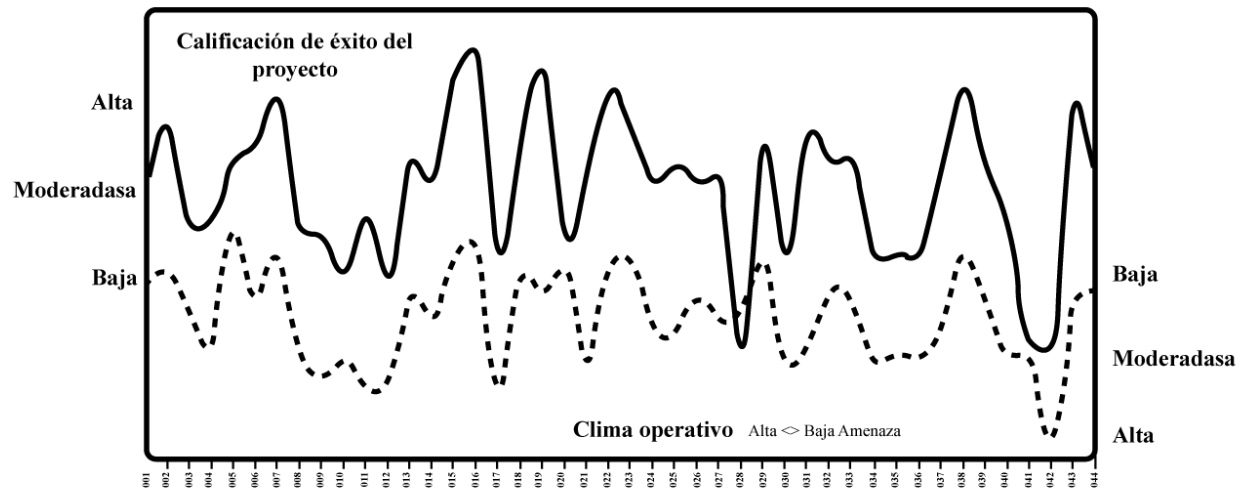
define como la presencia de conductas de: libre expresión de ideas y preocupaciones, innovación, cuestionamiento, satisfacciones intrínsecas y participación en la definición de objetivos. Entre las variables también se encuentra el nivel de amenaza intencional dirigida al trabajador u otras personas de la organización. También, toma en cuenta las amenazas externas a nivel ambiental que una persona siente en el sitio donde desarrolla el proyecto.

Ya definido el marco teórico, el autor hizo una extensa investigación de campo que involucra a profesionales de gestión de proyectos en las principales organizaciones británicas, se muestra que el éxito del proyecto se afecta negativamente con el incremento del nivel de amenaza personal y ambiental percibido por el estado del proyecto tal y como se puede observar en la Figura 8.

Figura 8.

Esquema de representación de la relación del Clima organizacional y el cumplimiento de proyecto (Gray, 2001).

Clima, Liderazgo y Compromiso



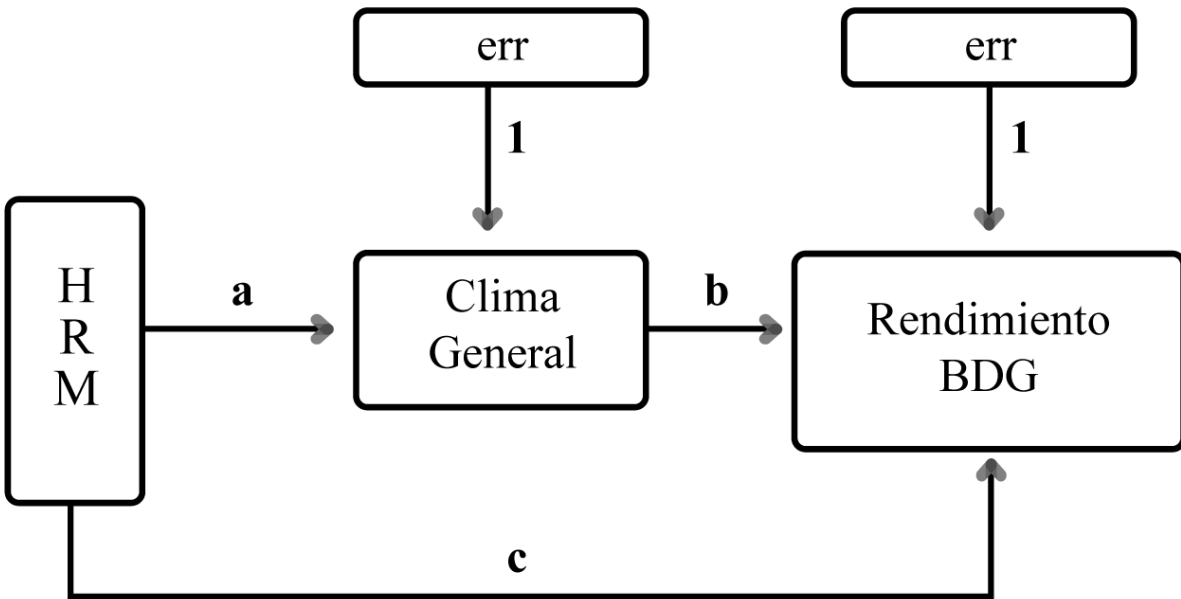
Nota: Tomado de Gray (2001, p.107)

Por otra parte, Gelade e Ivery (2003) investigaron la influencia de la percepción de los empleados sobre el clima, y la influencia de ambos, en el desempeño. Los datos fueron analizados mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM). La población estaba compuesta por los gerentes de PYMES de Mazandaran.

De acuerdo con la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. 9**, a través del modelo de ecuaciones estructurales, se pudo establecer que el Clima impacta en los subcriterios del desempeño de la empresa (es decir, procesos financieros, de clientes, de aprendizaje y crecimiento, internos).

Figura 9.

Path de modelo de mediación de clima y el desempeño.



*Nota: err= varianza de error

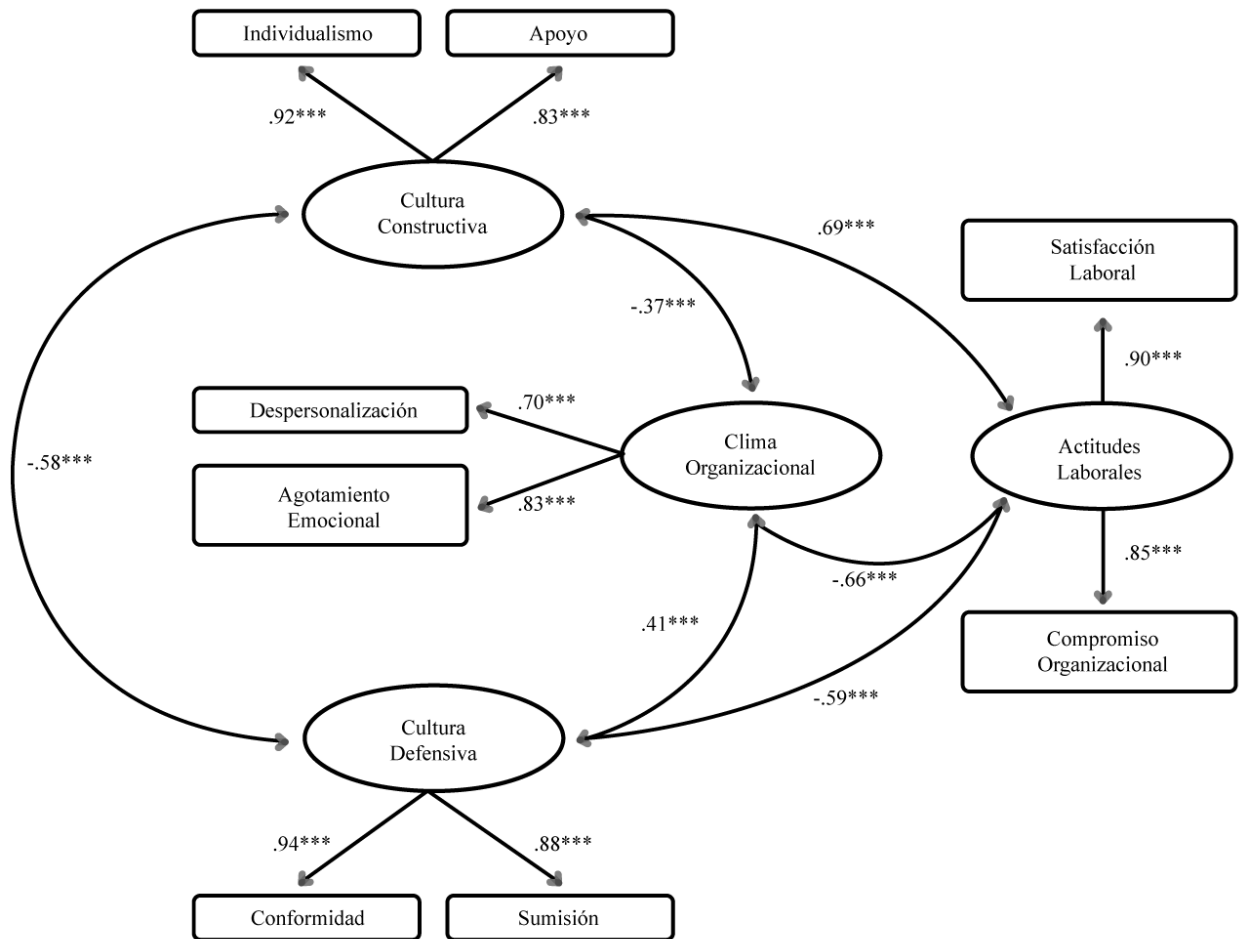
Nota: Tomado de Gelade e Ivery (2003, p.296)

Aarons y Sawitzky (2006) centraron la investigación en la rotación de personal en las instituciones de servicios de salud mental, planteando que es un problema continuo que tiene implicaciones para la moral del personal, la productividad, la efectividad organizacional y la implementación de la innovación. Los investigadores revisaron estudios en los cuales se evidencia cómo la cultura y el clima afectan la satisfacción y el compromiso y éstos a su vez, la rotación del personal.

Los hallazgos centrales de la investigación permiten concluir que la cultura influye directamente sobre las actitudes laborales e indirectamente a través de la mediación del clima, tal como se visualiza en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 10.

Figura 10.

Modelo de ecuaciones estructurales de las variables de clima, cultura organizacional y actitudes al trabajo.



Nota: Tomado de Aarons y Sawitzky (2006, p. 295).

Al revisar la rotación de personal y correlacionarla con las actitudes laborales evaluadas un año antes, se pudo observar que existe una relación significativa. Estos resultados permiten

Clima, Liderazgo y Compromiso

confirmar que la cultura y el clima afectan a las actitudes laborales y posibilitan predecir la rotación de personal.

Chen et al. (2007) realizaron una investigación para analizar la relación entre el clima, las relaciones sociales y la conducta de compartir conocimiento. El análisis de regresión indica que, en general, si las empresas posibilitan un clima innovador, en el que se dé un trabajo colaborativo, las relaciones serán más satisfactorias y se facilitará la gestión de conocimiento. Así, se logra evidenciar que en un clima en el que se privilegien las buenas relaciones se logrará un mejor intercambio de conocimientos.

Los investigadores destacan que el clima influye favorablemente en la gestión del conocimiento, dado que se incrementa la confianza, la comunicación y los comportamientos de compartir información y cooperarse entre todos. En general, si la estructura organizacional no tiende a la centralización, ni se caracteriza por su formalización y, por el contrario, se observa integración y relacionamiento entre los trabajadores los niveles de gestión del conocimiento se verán más potenciados.

Stone, Du y Gershon (2007) investigaron las relaciones entre el clima y las variables de salud ocupacional como los días de trabajo perdidos, las lesiones musculoesqueléticas, lesiones y agotamiento en enfermeras de un hospital. La metodología utilizada fue cuantitativa, mediante una encuesta anónima autoadministrada distribuida en 13 hospitales de la ciudad de Nueva York. Con las encuestas de 2047 enfermeras, se encontró que quienes percibían un clima organizacional negativo tendían a tener más lesiones y problemas de salud ocupacional.

Clima, Liderazgo y Compromiso

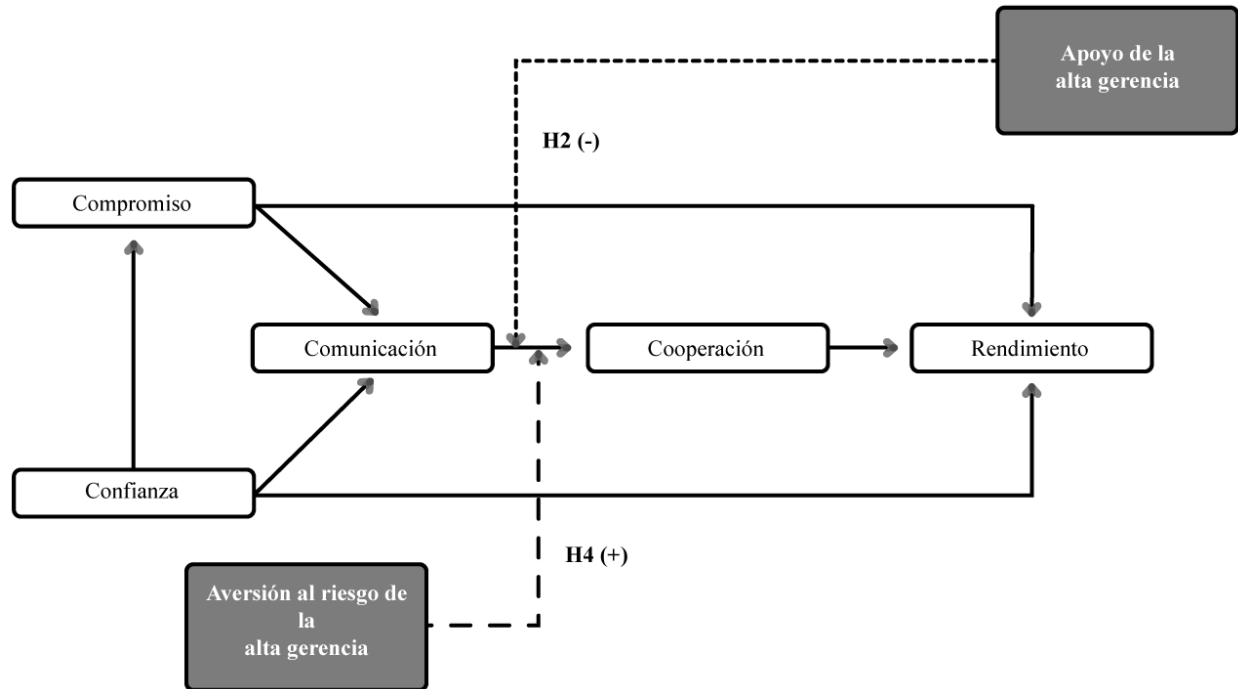
Otro estudio de Davis y Mentzer (2007) plantean que no se han logrado encontrar cuáles son las variables que pueden ser usadas para realizar el pronóstico de ventas que refleje con mayor precisión las condiciones del mercado. En procesos anteriores se ha encontrado que las encuestas de práctica de pronóstico de ventas continuamente ofrecen resultados poco esclarecedores sobre el desempeño del pronóstico de ventas. Esta distancia, entre lo planteado teóricamente y lo que acontece en la realidad, se ha identificado como un problema importante para la investigación de pronósticos de ventas.

Los investigadores se centraron en estudiar variables que podrían afectar positiva o negativamente el pronóstico de ventas. Se entrevistó a personal de ventas (muestra de 516 trabajadores) de 18 organizaciones del sector de la manufactura. Los resultados obtenidos no son significativos, al ser una primera aproximación al tema, pero sirven para precisar cuál debe ser la investigación futura en esta área y una forma para que los gerentes que necesitan estrategias para generar una mejora en el clima y el pronóstico de ventas de sus empresas. Estudiaron la relación entre el clima organizacional, las capacidades organizacionales, el aprendizaje organizacional y el pronóstico de ventas.

Rodríguez et al. (2008) estudiaron la relación entre el mercadeo y la investigación y desarrollo. En este estudio buscaron encontrar si los niveles de compromiso de la alta dirección impactaban sobre el clima organizacional cuando se mide en comparación con el rendimiento de los departamentos que desarrollan un nuevo producto: Tuvieron en cuenta la interrelación de variables que podían afectar el rendimiento y se pueden observar en la Figura 11.

Figura 11.

Modelo resultado de análisis múltiples de ejecución comprometido comunicación y cooperación.



Nota: Tomado de Rodríguez et al. (2008, p.128)

Se analizaron las encuestas realizadas a los directores de 178 empresas españolas dedicadas al desarrollo e investigación durante el proceso de generación de 345 productos. Los resultados obtenidos permitieron encontrar que el bajo compromiso de la alta dirección aumenta la importancia de los flujos de comunicación, eficaces y multifuncionales, para el rendimiento de los departamentos que desarrollan nuevos productos como se observa en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Clima, Liderazgo y Compromiso

Bellou y Andronikidis (2009) realizaron una investigación respecto a las percepciones del clima por parte de los colaboradores y si éstas resultaban tener una diferencia dependiendo del nivel del cargo. El estudio se hizo con una población ubicada en Tesalia y se tuvieron en cuenta 24 hoteles. Para ello, tomaron como muestra 24 hoteles griegos ubicados en la región de Tesalia, que proporciona 217 respuestas utilizables. Se analizaron las dimensiones climáticas y se concluyó que había diferencias significativas entre las variables que afectaban a los empleados de cargos gerenciales y no gerenciales, lo cual brinda las pautas para intervenciones que se deben realizar para mejorar el clima en uno y otro caso. Así, se concluye que, aunque algunas dimensiones climáticas pueden trabajarse en las dos poblaciones hay que identificar cuáles afectan más a los trabajadores gerenciales y cuáles a la población no gerencial. Esto puede contribuir ampliamente en la competitividad de un entorno en donde la hospitalidad es una variable tan valorada.

A nivel empírico, McMurray et al. (2010) realizaron un estudio en el que evaluaron los efectos del liderazgo sobre el clima, el capital psicológico, el compromiso y el bienestar de carácter social basada en la religión. Los hallazgos evidencian relaciones positivas entre la calificación de los empleados al liderazgo transformacional, clima organizacional, bienestar y capital psicológico.

Kongsvik et al. (2010) generan un complemento al tema de clima de seguridad mediante el análisis de los indicadores medidos que los autores consideran que pueden representar cualidades organizacionales en relación con la seguridad. El método planteado con el uso de enfoques cualitativos para poder identificar la complejidad de las condiciones organizacionales,

Clima, Liderazgo y Compromiso

puede ayudar al aprendizaje organizacional en un nivel de doble circuito y así ofrecer una herramienta para la gestión de riesgos.

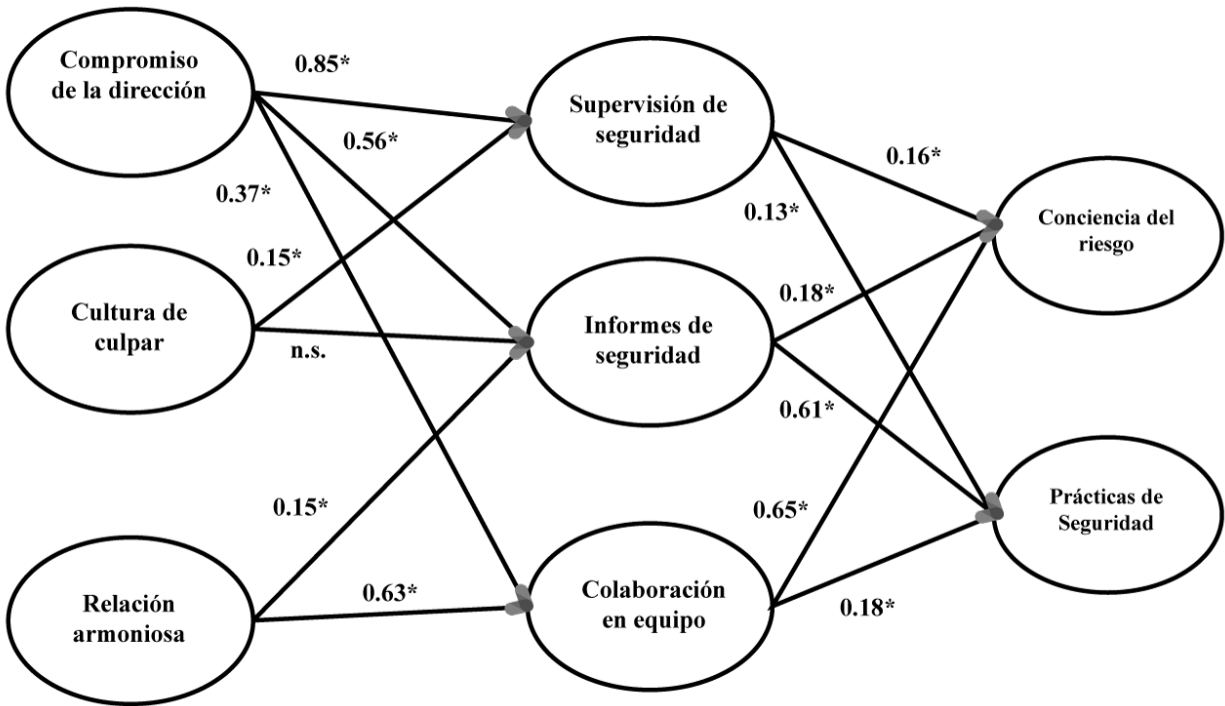
Hsu et al. (2010) se centraron en investigar en Asia, las variables que pueden afectar el comportamiento de seguridad en la organización. Este estudio planteó la hipótesis de que los factores organizacionales, caracterizados como la perspectiva del liderazgo en seguridad (compromiso de gestión, cultura de la culpa) y la perspectiva del clima de seguridad (relaciones armoniosas) influirían en la gestión de la seguridad a nivel de grupo, lo que a su vez afectaría la conciencia y las prácticas de seguridad a nivel individual.

Se aplicó un cuestionario de clima en diez organizaciones de alto riesgo ubicadas en Taiwán. A través de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se analizaron los vínculos entre los factores a nivel organizacional. En la figura 12, Hsu et al. (2010) plantean una relación entre los factores a nivel de grupo de trabajo y las prácticas y conciencia de seguridad de los trabajadores.

Figura 12.

Path de modelo de ecuaciones estructurales del clima de seguridad relacionado con otras variables organizacionales.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Hsu et al. (2010, p.650)

Se evidenció que el estilo de liderazgo en seguridad y la armonía en las industrias taiwanesas de alto riesgo pueden ejercer influencias significativas en los procesos de los grupos de trabajo, que a su vez tienen mayores efectos en la conciencia y las prácticas de seguridad individual.

Shim (2010) considera que los estudios realizados sobre la cultura organizacional y el clima siempre han sido planteados dentro del contexto de la comprensión de la efectividad de las organizaciones de tipo comercial y no de la misma manera en las organizaciones que están dedicadas al Bienestar Social, como en el caso del bienestar infantil. En su investigación se propuso analizar la rotación de personal y su relación con la cultura y el clima organizacional.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Utilizó principalmente los datos de la encuesta de estudio de retención de la fuerza laboral que el Trabajo Social del Estado de Nueva York. Esta información se recopiló durante un año y planteó unas variables asociadas a cultura organizacional como lo son logros, innovación, competencia, cooperación, apoyo, capacidad de respuesta y énfasis en recompensas, mientras que el clima organizacional se definió mediante la claridad de los roles, la realización personal, el agotamiento emocional y las cargas de trabajo.

La información recolectada fue analizada mediante un modelo de regresión logística (LRM) para analizar la intención de un trabajador de Bienestar Infantil de dejar el trabajo actual. Los hallazgos muestran que existen una relación directa y positiva entre la cultura y el clima y la intención de permanecer en el trabajo. También, se encontró que las recompensas aumentaban el desempeño laboral en los colaboradores que trabajan en Bienestar Infantil. Y respecto al nivel de energía se encontró que quienes caen en estados de agotamiento presentan una mayor intención de rotación que quienes manejan niveles más altos de energía.

Dentro de las investigaciones de esta primera década se destaca la importancia de los valores, la conciencia, prácticas gerenciales y liderazgo, centrados en la búsqueda de seguridad y salud ocupacional, que generan un clima de seguridad que media para el logro de comportamientos seguros que evitan accidentes y comportamientos de compartir información, que permiten mejorar el desempeño, la calidad la efectividad e innovación y disminuyen la rotación. A continuación, se presentan investigaciones de la segunda década.

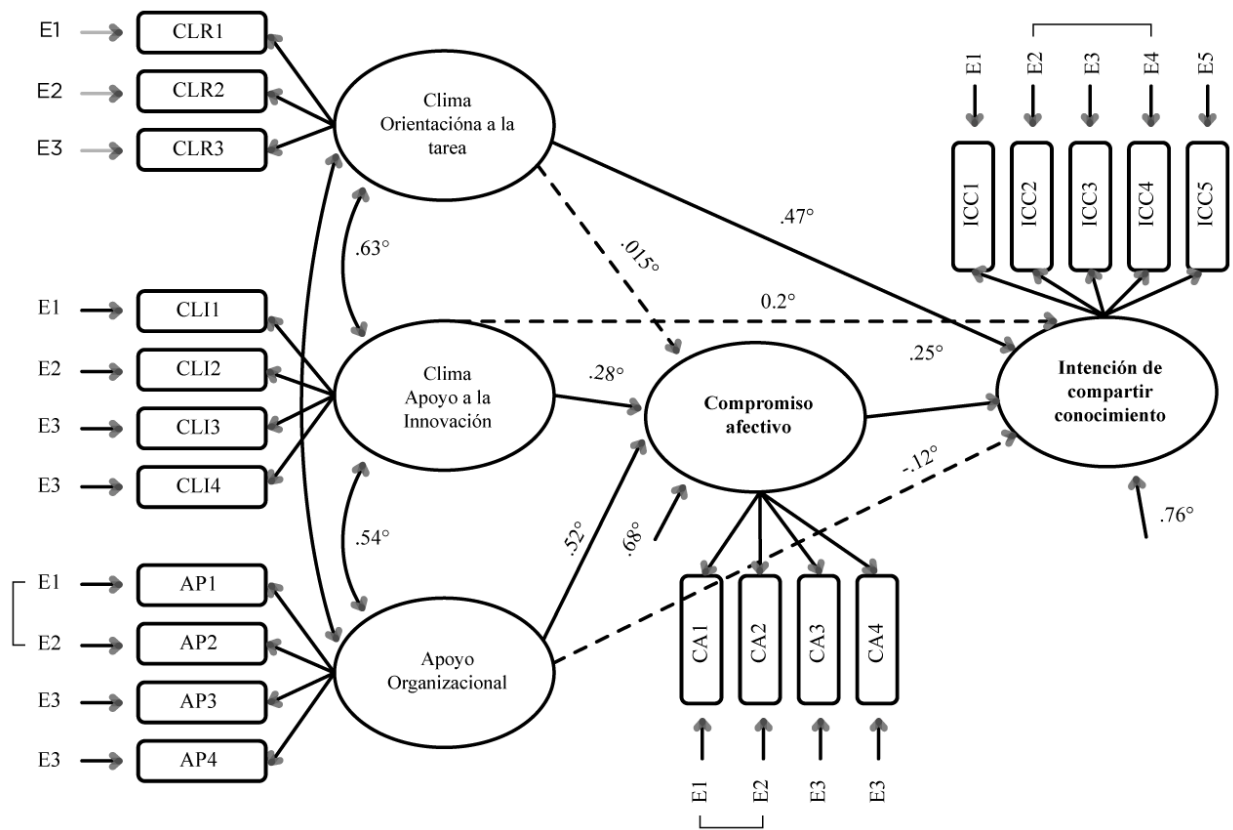
3. Clima Organizacional en la década del 2011 al 2020

Clima, Liderazgo y Compromiso

Para iniciar con la segunda década, se presenta en primer lugar la investigación de Tormo y Segovia (2011), quienes indagaron el papel del apoyo, el clima y el compromiso en las intenciones de compartir conocimiento. Se trabajó con una muestra de 168 empleados del sector cerámico a través del modelo de ecuaciones estructurales como se ve en la figura 13, donde se contempla relaciones directas e indirectas.

Figura 13.

Path obtenido del modelo de ecuaciones estructurales que da cuenta de la relación de clima compromiso e intención de compartir conocimiento.



Clima, Liderazgo y Compromiso

Nota: Tomado de Tormo y Segovia (2011, p.220)

Los resultados evidencian que cuando existe una relación directa entre la orientación a la tarea y la intención de compartir conocimiento, y el apoyo a la innovación y el apoyo organizacional, también tienen un efecto indirecto a través del compromiso afectivo.

Sharma y Guptam (2012) consideran que la comprensión de cómo la demografía y los factores del clima organizacional pueden reducir los riesgos del desarrollo software no ha sido muy estudiada. La investigación realizada en 300 profesionales de software tuvo como objetivo identificar las dimensiones clima y de riesgo en la industria del software de la India a través del análisis factorial. También estableció relaciones empíricas entre las dos dimensiones con la ayuda del análisis de regresión.

Schneider (2013) realizó una revisión acerca de la teoría y la investigación sobre clima y cultura organizacional y encontraron que hay perspectivas superpuestas para comprender los tipos de experiencias integradoras que las personas tienen en el entorno laboral o en cualquier entorno organizativo. Así, menciona la experiencia del clima de proceso para referirse a cómo se percibe que funciona la organización, la experiencia de clima estratégico respecto a cómo se perciben los focos centrales en los que se concentra la organización y la cultura, como el conjunto de valores que gobiernan el actuar de los trabajadores (Weick y Quinn 1999, en Schneider, 2013).

El clima ofrece un enfoque de los elementos tangibles en los que los gerentes pueden enfocarse para generar los comportamientos requeridos, y la cultura ofrece los intangibles que probablemente permitan ir más hacia el campo de los valores y creencias. Se revisaron ocho

Clima, Liderazgo y Compromiso

artículos relacionados con estudios de cultura y clima, y su efecto tanto en los niños como en las familias que se involucran con los servicios del Bienestar Infantil. Los resultados sugieren que intervenir a nivel del cliente por sí solo podría no ser suficiente para lograr los resultados deseados, es necesario trabajar con los colaboradores que ofrecen los servicios.

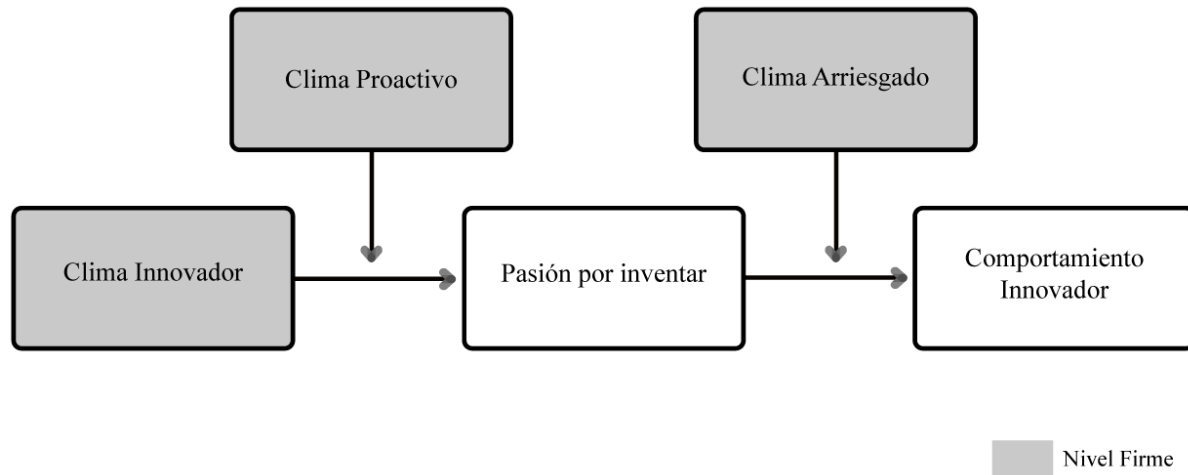
Por otra parte, Bronkhorst et al. (2015) ponen en evidencia el incremento de los problemas de salud mental que se ha ido dando a lo largo de los años, entre los trabajadores de la salud. Los autores estudiaron de manera sistemática las investigaciones existentes al respecto e incluyeron 21 estudios en la revisión. Como resultado obtuvieron que la percepción de un buen clima organizacional, se asocia con niveles más bajos de agotamiento, depresión y ansiedad. Dentro de las variables más determinantes de dicho clima se encontraron el liderazgo y las relaciones con compañeros.

Así, Bronkhorst et al. (2015), concluyeron que, si las organizaciones de atención médica desean abordar los problemas de salud mental entre su personal, deben incorporar factores que ayuden a mejorar el clima organizacional en sus políticas de salud y seguridad, desarrollar el liderazgo centrado en las relaciones y el apoyo mutuo en los equipos de trabajo.

Kang et al. (2016) afirman que al interior de las empresas se pueden dar diferentes tipos de clima que en su interacción afectan el comportamiento de los trabajadores. Sin embargo, se desconoce cómo operan estas relaciones. Se examinaron los mecanismos que vinculan el clima innovador organizacional y el comportamiento innovador de los colaboradores, y los efectos moderadores del clima organizacional proactivo y de riesgo en estas relaciones; el estudio busca hipotetizar un modelo como el observado en la figura 14.

Figura 14.

Modelo explicativo de los tipos de clima organizacional.



Nota: Tomado de Kang et al. (2016, p.631)

Utilizando datos de fuentes múltiples de 105 gerentes y 39 CEO, encontraron que el clima innovador estaba positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los colaboradores e indirectamente a través de la pasión de los empleados por inventar. Y un clima proactivo propicia la pasión por la invención y ante un clima de riesgo, se fortalece el comportamiento innovador.

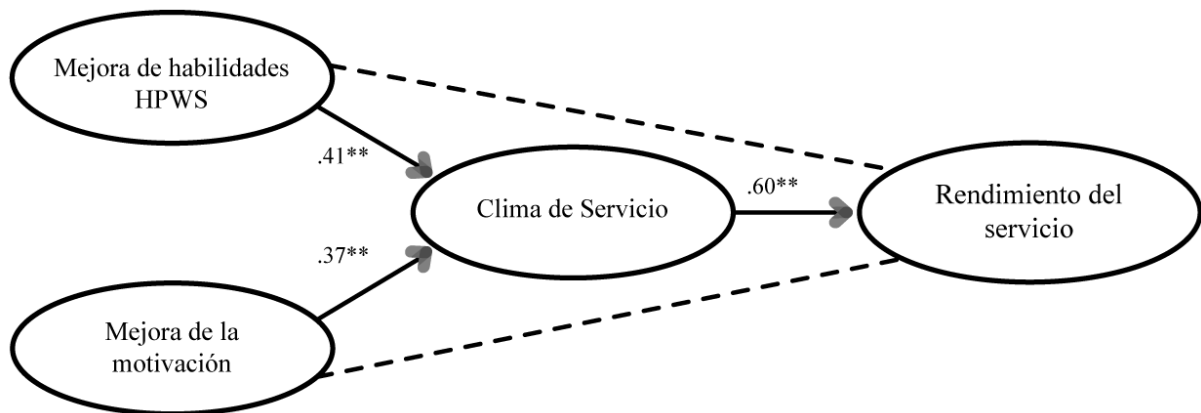
Lin y Liu (2016) examinaron los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS por sus siglas en inglés) y sus efectos sobre el rendimiento a nivel de establecimiento o de empresa en entornos de fabricación. Se pretende incrementar la investigación relacionada con con los HPWS y cómo éstos se asocian con el desempeño.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Extendiendo los estudios anteriores sobre el efecto de mediación del clima de servicio en las prácticas organizacionales y el desempeño del servicio, se examinó el clima de flexibilidad del equipo de gestión como un indicador moderador en los HPWS. Se recolectó información en 203 tiendas de servicio, en las cuales se contó con la respuesta de los dueños de las mismas y de 568 colaboradores. Los hallazgos permitieron concluir que el clima de servicio media entre los HPWS y la optimización de motivación, habilidades y desempeño, lo cual se traduce en comportamientos de servicio, tal y como se puede visualizar en la figura 15.

Figura 15.

Modelo de relaciones entre las variables de habilidades, motivaciones, clima de servicio y rendimiento.



Nota: Tomado Lin y Liu (2016, p.125)

En la Figura 15, se puede ver la configuración del efecto moderador sobre la relación entre las dos clases de HPWS y el clima de servicio. Se encontró que cuando existe una mayor

Clima, Liderazgo y Compromiso

flexibilidad se potencia el efecto del HPWS, lo cual posibilita el incremento de las habilidades, que pueden incluso contribuir para que se de una mayor motivación.

Chernyak-Hai y Tziner (2016) realizaron una investigación que buscó avanzar en la comprensión de los antecedentes del balance familia-trabajo. Tomaron los valores personales y el compromiso laboral como predictores del conflicto del trabajo con la vida familiar a través de sus asociaciones con el clima percibido y el agotamiento laboral. Los resultados de dos estudios respaldaron las hipótesis y evidenciaron que el clima percibido jugaba un papel mediador las relaciones entre los valores personales y el balance vida-trabajo, y que el agotamiento laboral mediaba las relaciones entre el compromiso laboral y el balance vida-trabajo. Mostraron cómo el clima mediatiza la relación entre compromiso con la empresa y los valores personales del trabajador.

Díaz-Fúnez, Mañas- Rodríguez, Pecino-Medina, Salvador- Ferrer y Llopis-Marín (2016) investigaron la comunicación de funciones directivas y su efecto sobre el conflicto de rol, analizando como el clima organizacional tenía un efecto modulador. El estudio se realizó en Almería y participaron 315 trabajadores pertenecientes al sector de hortalizas y frutas, que trabajan en el esquema cooperativo. Los hallazgos evidenciaron que el clima juega un papel modulador, disminuyéndolo o aumentándolo de acuerdo con la percepción que tengan los colaboradores acerca del mismo.

De otra parte, Ortiz y Castaño (2017) encontraron que entre los factores de liderazgo transformacional más fuertemente asociados con el clima organizacional estaban la motivación inspiradora, la consideración individualizada y el desafío intelectual.

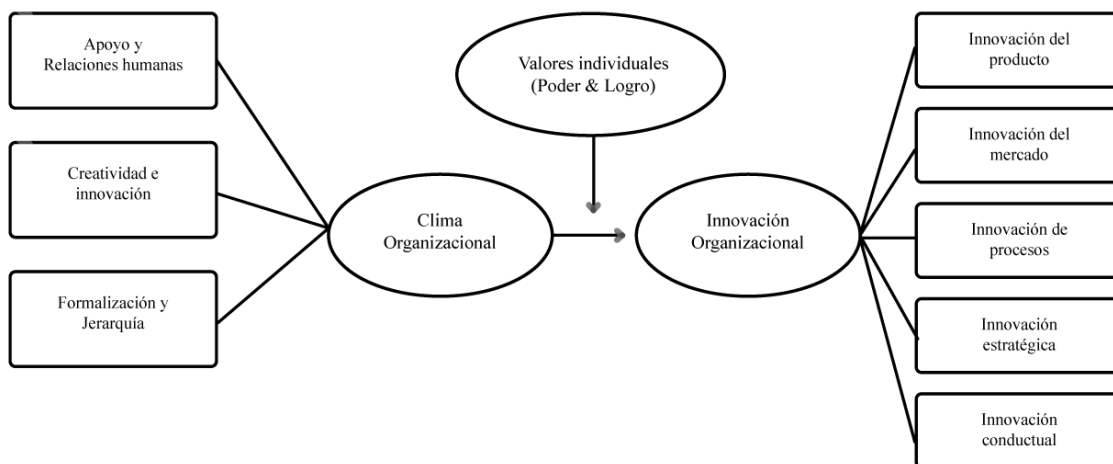
Clima, Liderazgo y Compromiso

Fainshmidt et al. (2017) investigaron sobre cómo el clima organizacional influye en las capacidades dinámicas, ya que éstas dependen de un aprendizaje y esfuerzo colectivo para ser ejecutadas. El clima organizacional tiene un papel importante al generar confianza, adaptabilidad y coordinación por medio de las relaciones y comportamientos en los miembros de la organización. Utilizaron datos de 209 encuestas en empresas israelíes y los hallazgos permiten concluir que cuando se dá un mejor clima se aumenta la ventaja competitiva.

Taştan et al. (2017) investigaron el efecto del clima sobre la innovación organizativa como forma de probar el papel moderador del gerente y los valores individuales como se puede ver en la Figura 16.

Figura 16.

Modelo de clima organizacional relacionado con la innovación planteado por Taştan et al. (2017).



Clima, Liderazgo y Compromiso

Nota: Tomado de Taştan et al. (2017, p.472)

Los datos fueron tomados de 312 empleados a nivel gerencial de empresas en Turquía, se analizaron los datos por medio de ecuaciones estructurales y se obtuvo una fuerte relación entre los valores individuales y la innovación y esta última presentó una moderación significativa hacia la variable del compromiso organizacional.

En este sentido, el estudio de Shanker et al. (2017) explora el comportamiento de los gerentes en el trabajo, especialmente en la importancia de estimular ambientes de trabajo más innovadores, teniendo en cuenta la teoría del clima organizacional. Se investigó cómo el comportamiento innovador influye en el clima orientado a la innovación y el desempeño.

Los autores realizaron encuestas a 202 gerentes de empresas en Malasia, con lo cual se pudo comprobar el papel mediador del comportamiento innovador sobre el clima organizacional. Concluyeron que los profesionales deben buscar construir el clima organizacional que permita una mejora de la innovación individual, ya que dentro de los hallazgos se encuentra que el clima incide sobre el desempeño mediado por el proceso de innovación en el trabajo.

Tappura, Nenonen y Kivistö-Rahnasto (2017) y Martínez-Córcoles y Stephanou (2017) encontraron que la calidad del clima impacta positivamente en el compromiso de los colaboradores y posibilita la adopción de prácticas de seguridad industrial.

Otra área importante de estudios que ha tenido apertura dentro de la década de 2010-2020 es la influencia de las variables organizacionales hacia los clientes como en el caso de los hoteles. Existen varias revistas de hospitalidad que publican con frecuencia temáticas asociadas

Clima, Liderazgo y Compromiso

al clima organizacional al verlo como fundamental para lograr mayor competitividad organizacional.

Entre estos estudios se encuentra el de Datta y Singh (2018), que identifican el clima percibido por parte de los empleados de hoteles de lujo en la India. El análisis de varianza determinó que existen diferencias significativas en la percepción entre los empleados de diferentes hoteles dependiendo de la categoría de estrellas del hotel, los puestos de trabajo y el género sobre el clima.

Totin, Roncoli, Traoré, Somda y Zougmoré (2018) concluyeron que la identidad institucional es un indicador de compromiso en relación con el clima de participación en la organización y configura la capacidad organizacional para lograr los objetivos.

Vornholt et al. (2018) expresan la necesidad de impulsar la investigación en el campo de facilitadores en el lugar de trabajo existentes en una organización para viabilizar la empleabilidad de trabajadores con enfermedades mentales. Los autores plantean que un facilitador de la adquisición de empleo es la existencia de la relación entre un especialista en reclutamiento que encuentre qué empresa puede brindarle una oportunidad de empleo a una persona con enfermedad mental y que, además, es necesario que la persona que busca el empleo tenga un comportamiento activo de búsqueda de empleo.

Por otra parte, Vornholt et al. (2018) afirman que tanto la cultura como el clima pueden constituir una mayor inclusión, actitudes y comportamientos inclusivos de los trabajadores de una organización. Investigaciones previas coinciden en sus hallazgos en cuanto a que es más frecuente encontrar inclusión cuando existe un clima positivo. Un clima positivo conduce, entre

Clima, Liderazgo y Compromiso

otras cosas, a la satisfacción laboral, un sentido de inclusión, la identificación del grupo de trabajo, la apertura al cambio, la apertura a los demás y el intercambio de conocimientos en equipos.

Sin embargo, los autores concluyen que debe realizarse más investigación en ámbitos en los que se trabaja en discapacidad con especial énfasis en trastornos mentales para verificar si los hallazgos se pueden extrapolar para la inclusión en estos casos.

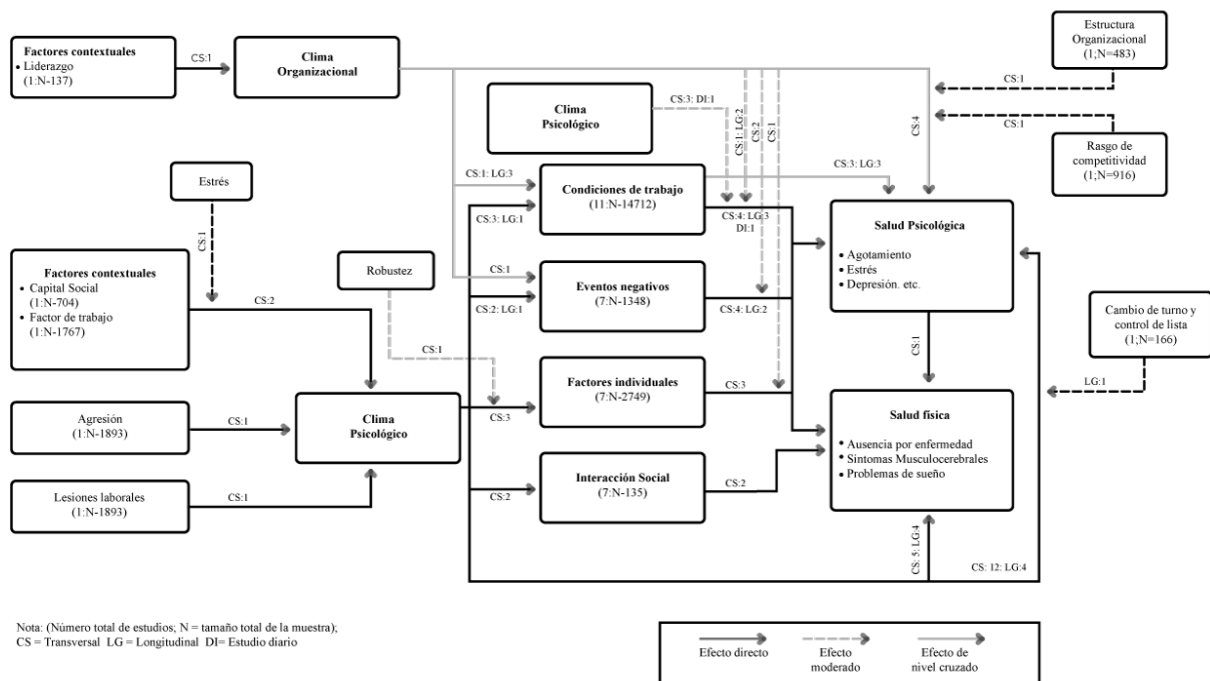
Loh et al. (2019) consideran que el clima, particularmente el clima de seguridad, ha sido documentado como un aspecto clave en la mejora de la salud y seguridad ocupacional. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se han focalizado más en cuestiones de seguridad (por ejemplo, lesiones y accidentes) en lugar de resultados de salud (por ejemplo, enfermedades, estrés, etc.).

Loh et al. (2019) descubrieron en su revisión sistemática, que efectivamente hay evidencias de que el clima afecta la salud de los trabajadores. Sin embargo, las hipótesis a nivel individual se apoyan con mayor frecuencia que aquellas a nivel organizacional. En la figura 17 se puede encontrar un modelo planteado sobre la configuración de la variable de clima organizacional en relación con las variables organizacionales.

Figura 17.

Modelo planteado entre las variables encontradas en la revisión sistematica sistematizada.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Loh et al. (2019, p.447)

Aunque la mayoría de los estudios analizaron los datos de autorreporte y, por lo tanto, posiblemente sufrieron un sesgo en el método, la mitad de los estudios intentaron explícita o implícitamente reducir el sesgo. En general, casi no hubo diferencias entre las construcciones de clima organizacional.

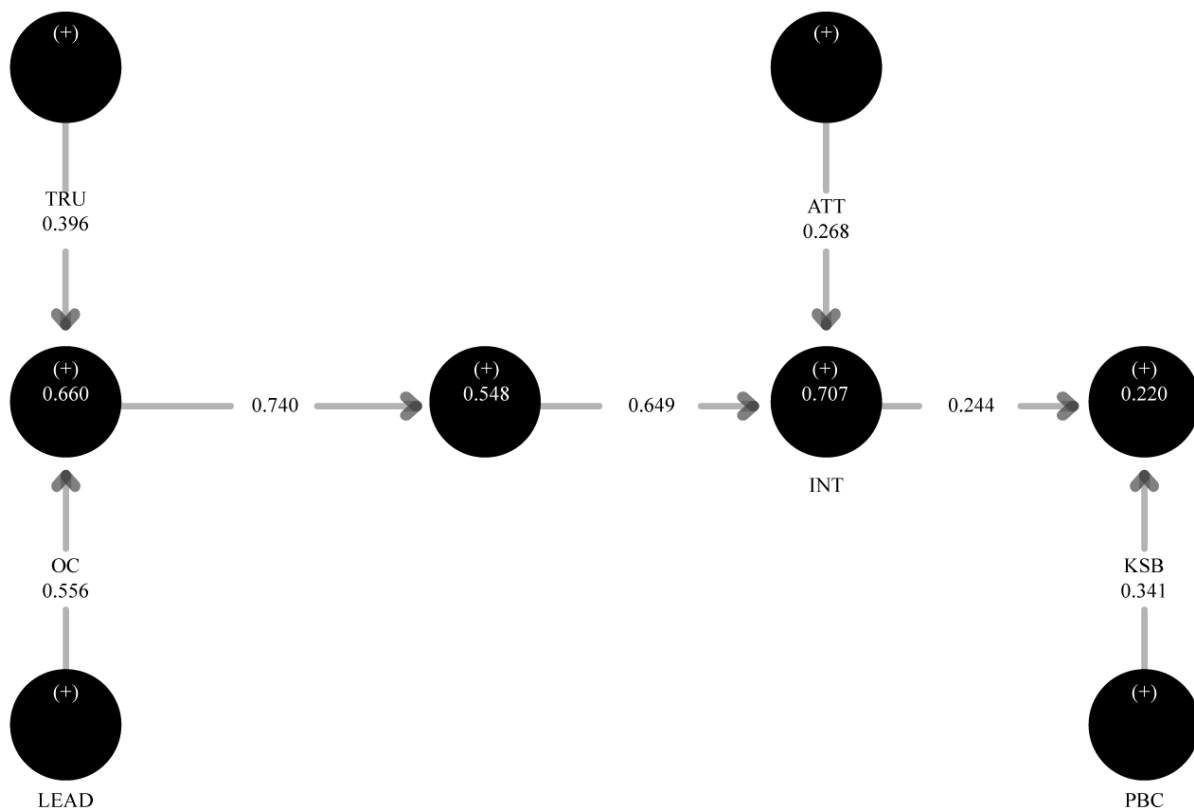
Al-Kurdi et al. (2020) consideran que la gestión del conocimiento ayuda a conectar mejor a los empleados y promover el intercambio del mismo y extrapolan esta conclusión en el contexto de las universidades, ya que resultan fundamentales para su razón de ser y para el cumplimiento de sus propósitos primordiales. A medida que las instituciones se esfuerzan por promover la cultura de intercambio de conocimientos de los académicos, el comportamiento de los académicos sigue inhibido por numerosos problemas propios de la organización. Por lo tanto,

Clima, Liderazgo y Compromiso

este estudio evalúa el rol del clima operacionalizado por el liderazgo organizacional y la confianza en el intercambio del conocimiento de los académicos. Se aplicó el modelo de ecuación estructural basado en la varianza y de acuerdo a los resultados el clima organizacional tiene un impacto excepcionalmente fuerte en las prácticas académicas de intercambio de conocimiento. Mediante el análisis de ecuaciones estructurales se validó el modelo, tal y como se ve en la Figura 18, donde se denota que el modelo fue estadísticamente significativo.

Figura 18.

Modelo SEM planteado por Al-Kurdi et al. (2020).



Nota: Tomado de Al-Kurdi et al. (2020, p.223)

Clima, Liderazgo y Compromiso

Los autores diseñaron la investigación para examinar la influencia del clima en el comportamiento académico de compartir conocimiento. Los hallazgos señalan que el clima organizacional es un fuerte predictor de la variable de compartir conocimiento.

Las anteriores investigaciones tienen varios factores en común que resultan de suma importancia en las investigaciones organizacionales y es la necesidad de ver la influencia de las variables organizacionales sobre la generación de conocimiento. Esta importancia se debe al aumento de las empresas a nivel mundial que dependen de la creación y transformación de nuevas tecnologías y la creación de intangibles.

Al momento de recopilar información sobre el desarrollo del clima organizacional se considera que tanto los de la primera como lo de la segunda década mantienen la misma estructura. La mayoría de la información encontrada busca identificar relaciones de clima organizacional con otras variables en poblaciones específicas. Estas investigaciones tienen implicaciones importantes para los gerentes que desean fortalecer o desarrollar un clima de trabajo fuerte para el aprendizaje, la innovación, el manejo del riesgo, la seguridad y el servicio.

Conclusiones

A lo largo del presente capítulo, se pueden observar los estudios que muestran el clima como variable mediadora entre variables antecedentes como el liderazgo, la gestión de recursos, la tecnología, estructura, roles, interacciones, y su efecto a nivel individual, grupal y organizacional en variables consecuentes como: el compromiso, el desempeño, la productividad, la seguridad, el aprendizaje, el servicio, las ventas y, en general, el rendimiento organizacional.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Se evidencia que cuando existe un liderazgo en seguridad, se genera un clima que incide en la adopción de prácticas de seguridad industrial y la gestión de la misma a nivel de grupo. En caso contrario, cuando no existe un clima de seguridad aumentan los accidentes laborales, días de trabajo perdidos, las lesiones musculo esqueléticas, agotamiento, más baja energía, mayor probabilidad de abandonar y rotación de empleados (Neal et al., 2000; Hsu et al., 2010; Bronkhorst et al., 2015; Chernyak-Hai y Tziner, 2016, Tappura, Nenonen y Kivistö-Rahnasto, 2017; Martínez-Córcoles y Stephanou, 2017; Loh et al., 2019)

Se observa cómo los gerentes que logran estimular ambientes de trabajo más innovadores generan una cultura de innovación, competencia, cooperación, apoyo, capacidad de respuesta y énfasis en incentivos y recompensas, lo cual fomenta un buen el clima organizacional, que posibilita mayor energía, menor intención de abandonar, mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional. Cuando existe un estilo de gestión que permite la libre expresión de ideas y preocupaciones, la innovación, el cuestionamiento y la participación en la definición de objetivos, se crea un clima psicológico positivo óptimo para la generación de proyectos, el desempeño se eleva y se exhiben altos niveles de esfuerzo que permiten el éxito del proyecto. Lo contrario ocurre cuando existe la percepción de amenaza personal y ambiental. La percepción positiva del clima también influye en el aumento del comportamiento de ciudadanía organizacional y el desempeño de la empresa (Gelade e Ivery, 2003; McMurray et al., 2010; Schneider, 2013; Schneider, 2013; Fainshmidt et al., 2017; Totin, Roncoli, Traoré, Somda y Zougmore, 2018; Vornholt et al., 2018).

Clima, Liderazgo y Compromiso

Estructuras organizativas menos centralizadas, menos formalizadas y más integradas permiten un relacionamiento social entre los trabajadores que resulta ser más favorable para aumentar el nivel de gestión del conocimiento, al igual que la dimensión de la orientación a la tarea tiene afecta en forma directa la intención de compartir conocimiento (Gray, 2001; Byrne et al., 2005; Aarons y Sawitzky, 2006; Tormo y Segovia, 2011; Sharma y Guptam, 2012; Kang et al., 2016; Lin y Liu, 2016; Shanker et al., 2017; Taştan et al., 2017; Loh et al., 2019; Al-Kurdi et al., 2020).

En cuanto a la literatura revisada sobre diversidad, se encuentra que el clima organizacional positivo conduce, entre otras cosas a comportamientos inclusivos de los trabajadores, la apertura al cambio, la apertura a los demás y el intercambio de conocimientos en equipos (Gelade e Ivery, 2003; McMurray et al., 2010; Schneider, 2013; Schneider, 2013; Fainshmidt et al., 2017; Totin, Roncoli, Traoré, Somda y Zougmore; 2018; Vornholt et al., 2018).

Para sintetizar toda la información compilada sobre el tema del clima organizacional se generó la tabla 2 que contiene en orden cronológico y de forma resumida los estudios revisados, iniciando con los autores, las variables contempladas y los hallazgos de cada uno de ellos.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Tabla 2.
Síntesis de investigaciones realizadas sobre clima organizacional.

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o Conclusiones
Neal et al. (2000)	Valores y prácticas gerenciales centrados en la búsqueda de la seguridad Clima de seguridad Comportamientos seguros que evitan accidentes	El clima de seguridad impacta sobre los comportamientos que permiten evitar los accidentes laborales en trabajos de alta complejidad.
Gray (2001)	Nivel de amenaza Clima organizacional	El éxito del proyecto tiene una correlación inversa con el nivel de amenaza personal y ambiental percibido en el clima por el estado del proyecto. A mayor clima de amenaza menor éxito.
Gelade e Ivery (2003)	Percepción del clima organizacional Desempeño	Clima impacta en los sub-criterios del desempeño de la empresa (es decir, procesos financieros, de clientes, de aprendizaje y crecimiento, internos).
Aarons y Sawitzky (2006)	Cultura organizacional Clima organizacional Rotación de personal	La cultura influye directamente sobre las actitudes laborales e indirectamente a través del clima y ambas (cultura y clima) tienen repercusión en la rotación de personal.
Stone, Du y Gershon (2007)	Clima Organizacional Variables de salud ocupacional	Se encontró que quienes percibían un clima organizacional negativo tendían a tener más lesiones y problemas de salud ocupacional.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o Conclusiones
Chen et al. (2007)	Clima Gestión del conocimiento Comportamiento de compartir información	El clima influye favorablemente en la gestión del conocimiento, dado que se incrementa la confianza, la comunicación y los comportamientos de compartir información y cooperarse entre todos.
Davis y Mentzer (2007)	Clima organizacional Pronóstico de ventas	Ante la mejora en el clima, mejora el pronóstico de ventas en las empresas.
Rodríguez et al. (2008)	Compromiso de la alta dirección Clima organizacional Rendimiento de los departamentos que desarrollan un nuevo producto	Cuando no se percibe el compromiso de los Directivos cobran mayor necesidad los flujos de comunicación, eficaces y multifuncionales, para mejorar el clima interfuncional y el rendimiento de los departamentos que desarrollan nuevos productos.
Bellou y Andronikidis (2009)	Clima Organizacional Desempeño (calidad, efectividad, innovación)	La eficiencia, la innovación y la flexibilidad, el apoyo de supervisión y la calidad hacen parte de las características más importantes afectadas por el clima organizacional. La identificación del clima predominante puede ayudar a los gerentes a optimizar el desempeño.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o Conclusiones
McMurray et al. (2010)	Efectos del liderazgo Clima organizacional Bienestar Capital psicológico	Relaciones positivas entre la calificación de los empleados al liderazgo transformacional, clima organizacional, bienestar y capital psicológico.
Kongsvik et al. (2010)	Clima de seguridad Análisis de indicadores cuantitativos	A través del uso de enfoques cualitativos se logran identificar la complejidad de las condiciones organizacionales y esto puede ayudar al aprendizaje organizacional en un nivel de doble circuito y así ofrecer una herramienta para la gestión de riesgos.
Hsu et al. (2010)	Estilo de liderazgo en seguridad Procesos de los grupos Conciencia y prácticas de seguridad	El estilo de liderazgo en seguridad y la armonía pueden ejercer influencias significativas en los procesos de los grupos de trabajo, que a su vez tienen mayores efectos en la conciencia y las prácticas de seguridad individual.
Shim (2010)	Cultura organizacional y el clima Rotación de empleados Recompensas	La permanencia de un colaborador esta mediada en gran medida por el clima y la cultura que se experimenta en la Organización y las recompensas resultan muy significativas.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	VARIABLES DE ESTUDIO	Resultados o Conclusiones
Torno y Segovia (2011)	Clima Organizacional Compromiso	El clima de apoyo a la innovación se relaciona de manera directa con el comportamiento de compartir conocimiento y dicha relación estuvo mediada por el compromiso afectivo.
Sharma y Guptam (2012)	Clima organizacional Riesgo de desarrollo de producto (software)	Los riesgos en el desarrollo de software disminuyen ante la percepción de un clima favorable.
Schneider (2013)	Cultura Clima organizacional Comportamiento de servicio	Se concluye que es necesario trabajar con los empleados tanto en los tangibles (clima) como intangibles (cultura) para lograr optimizar el servicio.
Bronkhorst et al. (2015)	Liderazgo orientado a las relaciones Clima organizacional Problemas de salud mental	Las organizaciones de atención médica para abordar los problemas de salud mental entre su personal, deben trabajar en la optimización del clima a través de sus políticas de salud y seguridad. Trabajar en la cooperación y apoyo y en un liderazgo centrado en las relaciones.
Kang et al. (2016)	Clima innovador organizacional Comportamiento innovador de los colaboradores Clima proactivo y de riesgo	Se encontró que el comportamiento innovador se da en un entorno caracterizado por un clima innovador y que media la pasión por inventar por parte de los colaboradores. Además, la relación entre el clima innovador

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o Conclusiones
Lin y Liu (2016)	Clima de servicio Sistemas de trabajo de alto rendimiento Rendimiento	<p>y la pasión por la invención se fortaleció a medida que aumentó el clima proactivo, y la relación entre la pasión por la invención y el comportamiento innovador de los empleados se fortaleció a medida que aumentó el clima de riesgo.</p> <p>El clima de servicio constituye el papel mediador de la relación entre sistemas de trabajo de alto rendimiento y la mejora las habilidades, motivación y el desempeño del servicio organizacional.</p>
Chernyak-Hai y Tziner (2016)	Clima organizacional Valores personales Compromiso laboral Conflicto del trabajo con la vida familiar Agotamiento laboral	El clima organizacional percibido mediaba las relaciones entre los valores consultados y el balance vida-trabajo. El agotamiento laboral mediaba las relaciones entre el compromiso laboral y el balance vida-trabajo.
Díaz-Fúnez, Mañas- Rodríguez, Pecino-Medina, Salvador- Ferrer y Llopis-Marín (2016)	Clima Clima de apoyo Clima de innovación Clima de orientación a reglas Conflicto de rol	El clima resulta ser un elemento modulador, disminuyendo o aumentando el conflicto de rol de acuerdo con la percepción que se tenga del clima por parte de los colaboradores.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o Conclusiones
Ortiz y Castaño (2017)	Clima Organizacional Liderazgo Transformacional	Los factores de liderazgo transformacional que resultaron con una asociación más significativa con el clima fueron: la inspiración motivacional, la consideración individualizada y la estimulación intelectual.
Fainshmidt et al. (2017)	El clima organizacional Capacidades dinámicas Aprendizaje y esfuerzo colectivo	El clima organizacional tiene un papel importante al generar confianza, adaptabilidad y coordinación por medio de las relaciones y comportamientos en los miembros de la organización. A mejor clima mayor ventaja competitiva.
Taştan et al. (2017)	Clima organizacional Innovación organizativa Compromiso organizacional	Relación directa y positiva entre los valores individuales y la innovación organizacional y esta última presentó una moderación significativa hacia la variable del compromiso organizacional.
Shanker et al. (2017)	Estilo gerencial Clima organizacional orientado a la innovación Desempeño	Se pudo comprobar el papel mediador del comportamiento gerencial innovador sobre el clima organizacional y el desempeño la innovador.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o Conclusiones
Tappura, Nenonen y Kivistö-Rahnasto (2017) y Martínez-Córcoles y Stephanou (2017)	Clima Organizacional Adopción de prácticas de Seguridad	La calidad del clima organizacional impacta positivamente en el compromiso de los trabajadores y posibilita la adopción de prácticas de seguridad industrial.
Totin, Roncoli, Traoré, Somda y Zougmore (2018)	Clima de participación en la organización Identidad Institucional Capacidad para lograr objetivos	La Identidad institucional es un indicador de compromiso en relación con el clima de participación en la organización y configura la capacidad organizacional para lograr los objetivos.
Vornholt et al. (2018)	Cultura y clima organizacional Comportamientos inclusivos Satisfacción laboral Apertura al cambio	El clima positivo, permite una mayor inclusión, actitudes y comportamientos inclusivos de los colaboradores, mayor satisfacción laboral, la identificación del grupo de trabajo, la apertura al cambio, la apertura a los demás y el intercambio de conocimientos en equipos.
Datta y Singh (2018)	Percepción del clima Categoría de estrellas del hotel Puestos de trabajo y el género	Variables como la categoría de estrellas del hotel, los puestos de trabajo y el género generan diferencias significativas en la forma como los empleados perciben el clima organizacional.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	VARIABLES DE ESTUDIO	Resultados o Conclusiones
Loh et al. (2019)	Clima de seguridad, Promoción de la salud y seguridad ocupacional	El clima de seguridad, resulta fundamental en la promoción de la salud y seguridad ocupacional.
Al-Kurdi et al. (2020)	Liderazgo Clima organizacional Confianza en el intercambio del conocimiento de los académicos	Influencia excepcionalmente fuerte del clima en el en las prácticas académicas de intercambio de conocimiento.

Nota: elaboración propia.

Capítulo 2

Investigaciones que destacan el Liderazgo como Antecedente del Clima Organizacional

Dado que las investigaciones presentadas en el Capítulo 1 ponen en evidencia la importancia que reviste el liderazgo como una de las variables antecedentes claves en la generación del clima y que el propósito de esta investigación es establecer su relación con el clima y el compromiso, en el capítulo 2 se exponen en secuencia temporal los estudios revisados en la literatura científica en revistas especializadas respecto al liderazgo y las demás variables de estudio.

Martín y Bush (2006) examinaron los estilos de liderazgo de los directivos comerciales, el empoderamiento psicológico y el clima psicológico de las organizaciones, como antecedentes relacionados con el rendimiento de las ventas orientadas al cliente.

Los datos se recopilieron mediante dos mediciones de rendimiento separadas por la fecha. La población de la muestra estuvo constituida por gerentes de ventas (106 participantes) y representantes de ventas (313 participantes). Se encontró que las ventas orientadas al cliente pueden predecirse en entornos en los que se cuenta con líderes transformacionales que empoderan a sus colaboradores.

Otro estudio realizado por Ford y Seers (2006) se centró en un modelo sobre el clima como predictor de la calidad del intercambio de las relaciones, específicamente el intercambio

Clima, Liderazgo y Compromiso

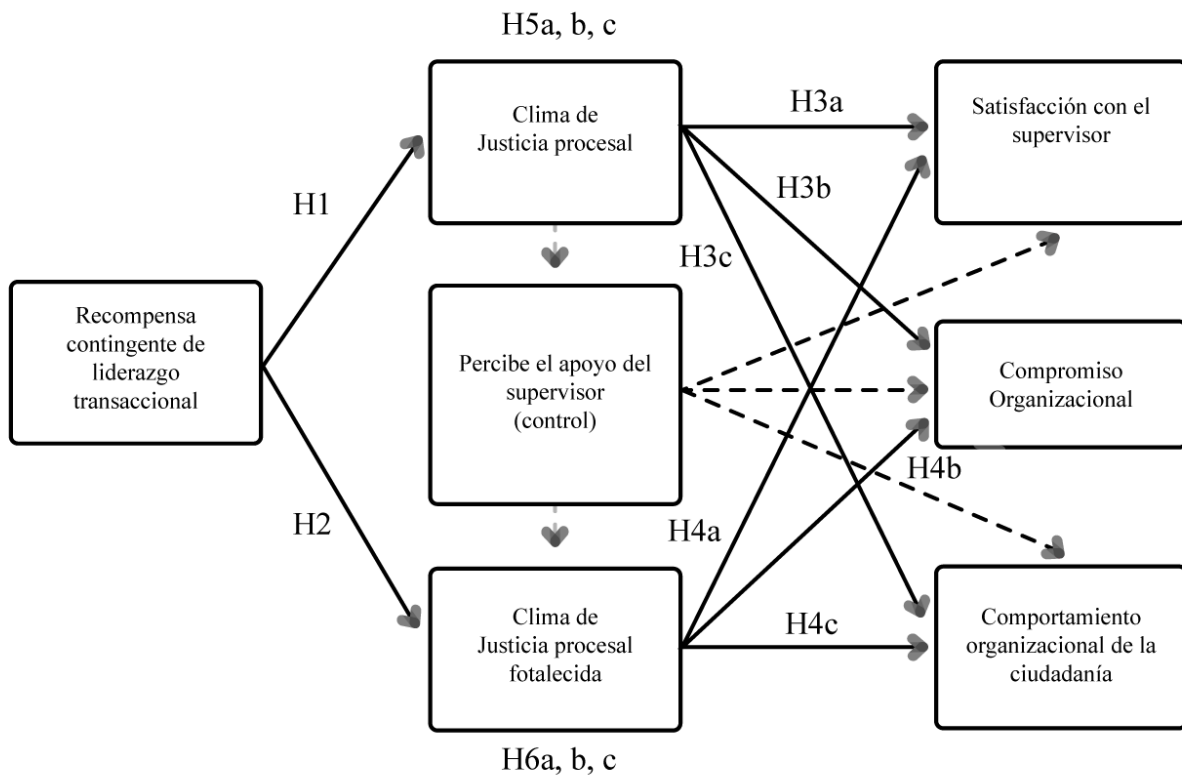
equipo-miembro (TMX), el intercambio líder-miembro (LMX), la interacción social y la interdependencia laboral.

Mediante el análisis de regresión se obtuvieron resultados que sugieren que las relaciones en promedio son de alta calidad entre LMX y TMX y están relacionadas con algunas medidas del clima.

Dentro de la investigación realizada por Walumbwa et al. (2008), se usó una muestra de 212 empleados bancarios para desarrollar un modelo donde las variables de percepción y fuerza del clima de justicia procesal están sirviendo cómo mediadoras de las relaciones entre el comportamiento contingente del líder de recompensa y otras variables organizacionales como la satisfacción del seguidor con el supervisor, el compromiso organizacional de los trabajadores y el comportamiento de ciudadanía organizacional, tomando en cuenta que todo lo anterior afecta el apoyo percibido del supervisor como se ve en la figura 19.

Figura 19.

Modelo de hipótesis de Walumbwa et al. (2008).



Nota: Tomado de Walumbwa et al. (2008, p.253).

Los hallazgos del análisis de modelación de análisis jerárquico demostraron que las percepciones y la fuerza del clima de justicia procesal sirvieron como variables mediadoras que ayudan a complementar los vínculos encontrados entre el comportamiento del líder enfocado en la recompensa contingente y la satisfacción de los seguidores con el supervisor en sí.

Esta misma relación se presentó con los niveles de compromiso organizacional, y mediaron parcialmente la relación entre el comportamiento del líder enfocado en la recompensa contingente y el comportamiento de ciudadanía organizacional dado por el supervisor.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Schyns et al. (2009) tomaron como referente teórico el concepto del clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral, entre otros comportamientos en los empleados. Sin embargo, los autores consideran que hasta el momento todavía hay limitaciones en la aproximación al tema así que hacen uso de un concepto que es más específico denominado clima de liderazgo de apoyo y este se considera de mayor importancia para predecir la satisfacción laboral. Los datos que fueron utilizados por los investigadores fueron los de los 19.993 trabajadores que respondieron a la encuesta nacional británica que se aplicó en 1.593 organizaciones.

Los autores plantean su contribución en dos líneas de investigación al comparar la asociación entre la satisfacción laboral y tres conceptos climáticos entre los que se encuentra el clima de liderazgo de apoyo y una subvariable de fuerza de clima de liderazgo de apoyo y especificidad de la variable de clima denominado clima de liderazgo individual y relativo. Los hallazgos demuestran que el clima organizacional incide en la satisfacción laboral como un factor tanto personal como situacional.

Menges et al. (2011) también hacen uso del término de clima de liderazgo transformacional (TFL), buscando describir el grado en que los líderes organizacionales participan en los comportamientos de TFL. El propósito del estudio fué encontrar las relaciones entre las variables de rendimiento, los mecanismos y las condiciones del clima TFL en el nivel de análisis organizacional.

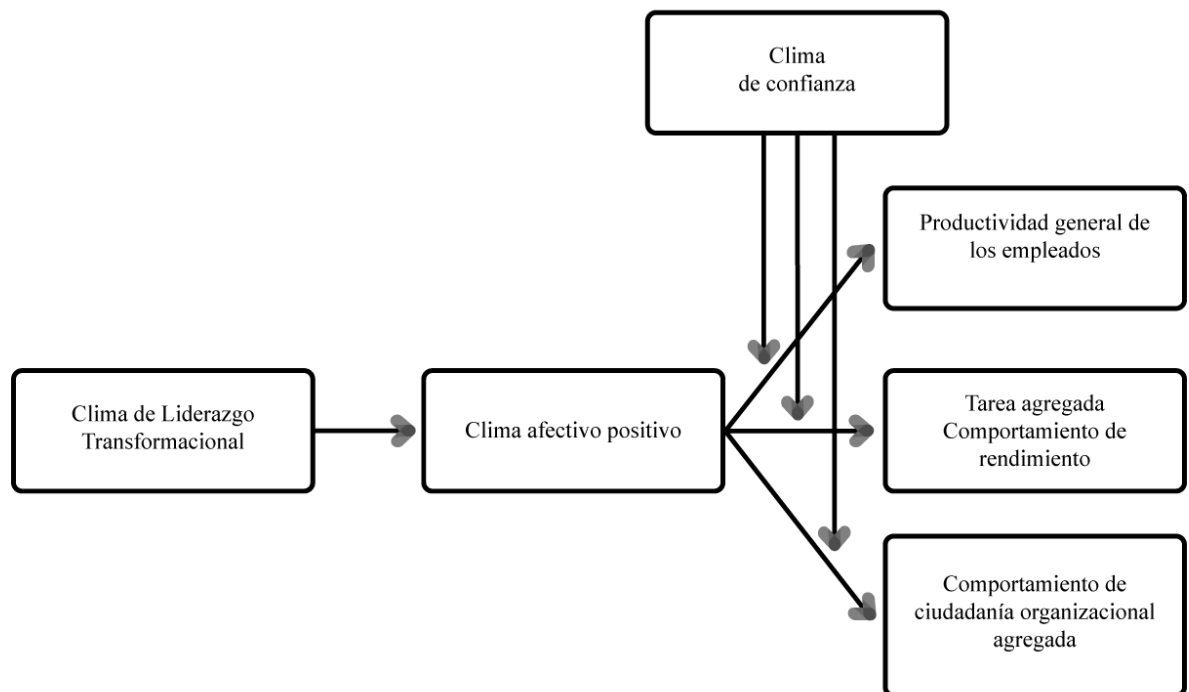
Para dar apoyo a las proyecciones teóricas se analizó una muestra de 158 organizaciones independientes, con un total de 18.094 empleados, y se midió el clima TFL, el clima afectivo

Clima, Liderazgo y Compromiso

positivo, el clima de confianza, el rendimiento por parte de los trabajadores y el comportamiento de ciudadanía organizacional como se puede observar en la figura 20. Además, como complemento a esto, los gerentes de recursos humanos calificaron la productividad general de los empleados.

Figura 20.

Modelo explicativo del clima de TFL y la satisfacción laboral.



Nota: Tomado de Menges et al. (2011, p.894)

Clima, Liderazgo y Compromiso

Los autores evidencian que hay una relación entre la productividad general de los empleados y el comportamiento agregado de desempeño de las tareas de los trabajadores, que está mediada de forma moderada por la variable de clima de TFL de la organización.

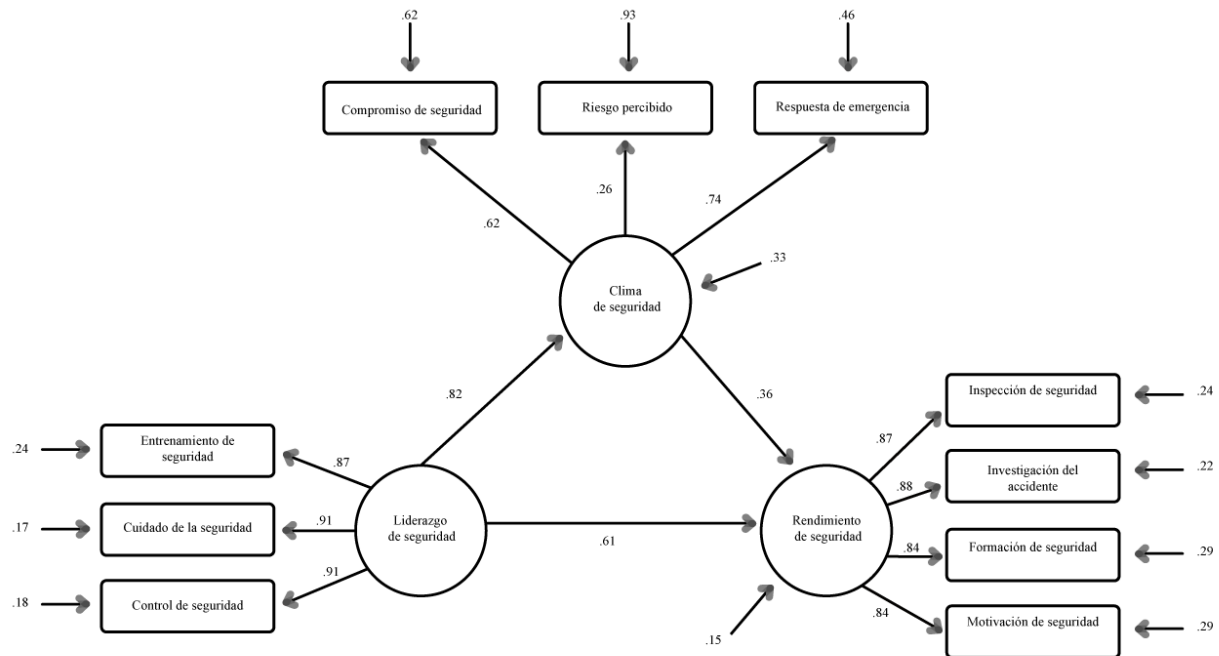
En otra investigación Reniers et al. (2011) buscaron medir y mejorar la cultura y el clima de seguridad de una empresa. Para lograrlo, se usó un modelo basado en tres dimensiones centradas en las personas, los procedimientos y el uso de la tecnología como componentes básicos. Los autores teorizaron una estructura denominada modelo Diamante de mejora para el logro de la excelencia y el liderazgo en seguridad y protección (abreviado IDEAL S&S) que integra los principios de la gestión del rendimiento del ciclo PDCA (por su sigla en inglés) o ciclo de mejora continua. El modelo desarrollado se aplica en las industrias para conseguir una medición integral del clima y cultura tanto organizacional como el de seguridad.

Otros autores como Wu et al. (2011), también, examinaron la relación que existía entre las siguientes variables: liderazgo centrado en la seguridad, clima organizacional de seguridad y desempeño de seguridad. La población objetivo fueron los trabajadores de 23 plantas en siete departamentos de una empresa petroquímica ubicada en Taiwán quienes llenaron una encuesta que indagaban sobre las tres variables. La muestra de final fue de 521 respuestas y se llevó a cabo un análisis de modelado de ecuaciones estructurales (SEM), cuyos hallazgos se pueden observar en la figura 21.

Figura 21.

Sistema de Ecuaciones Estructurales de resultado del trabajo de Wu et al. (2011).

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Wu et al. (2011, p.720).

La Figura 21 muestra el papel mediador del clima de seguridad entre el liderazgo centrado en la seguridad y el desempeño en materia de seguridad. En este estudio se mantiene la estructura del modelo que se ha presentado en todos los estudios relacionados con liderazgo, clima y otras variables en torno a la seguridad.

Kapp (2012) investigó la influencia del ejercicio de liderazgo de quienes tienen el rol de supervisar de manera directa los comportamientos en materia de seguridad y la participación de los trabajadores. El refuerzo contingente y el liderazgo transformador se examinaron dentro de las hipótesis tomando en cuenta las condiciones de clima de seguridad grupal positivo y no positivo en varios sectores empresariales.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Para realizar la investigación, el autor tomó los modelos de regresión moderada y con la información obtenida indica que, en mayores niveles de liderazgo, las sub-variables de recompensa contingente y transformacional están asociadas con comportamientos que denotan la mayor participación y el cumplimiento de los protocolos de seguridad. Por otra parte, el clima de seguridad en grupo sirve como moderador en las relaciones de cumplimiento de comportamientos de seguridad.

Así mismo, se encontró que las tres variables, clima de seguridad grupal, el comportamiento de cumplimiento de seguridad y el liderazgo del supervisor se asocian de manera positiva y con el aumento de una de las variables, hay cambios significativos en las demás. Cuando se presenta incumplimiento de seguridad grupal es necesario hacer mejoras en las prácticas de liderazgo del supervisor.

Pons y Ramos (2012) estudiaron el vínculo entre el clima de aprendizaje e innovación, las políticas, normas y procedimientos de Talento Humano y las clases de liderazgo. Mediante el uso de modelos de regresión lograron concluir que los principales predictores son el liderazgo inspiracional y las buenas prácticas de gestión humana.

Los autores ratifican que la percepción de un clima innovador esta vinculado a la existencia de un líder abierto a las ideas de sus colaboradores. Además, este último se considera como innovador cuando los trabajadores sienten que pueden proponer proyectos y participar activamente.

En el mismo sentido, López-Domínguez et al. (2013) evaluaron el efecto de la consideración individualizada sobre el clima y el comportamiento de ciudadanía organizacional

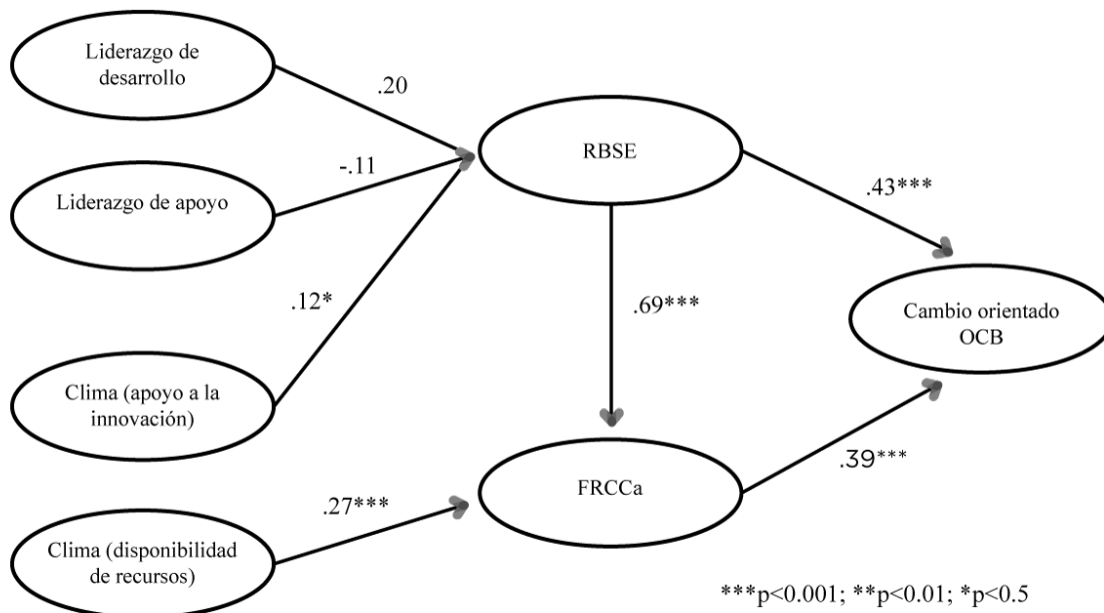
Clima, Liderazgo y Compromiso

orientado al cambio. Los autores plantearon que los estados cognitivos emocionales de los individuos (autoeficacia de la amplitud de roles y responsabilidad sentida por el cambio constructivo) actúan como variables mediadoras dentro del modelo planteado.

Se aplicó la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (2004), el comportamiento de ciudadanía organizacional orientada al cambio se basó en una escala de 4 ítems desarrollada por Choi (2007) y dos ítems de la escala de clima innovador de Scott y Bruce (1994). Los resultados obtenidos están estructurados en la figura 22.

Figura 22.

Liderazgo transformacional y ciudadanía organizacional orientada al cambio.



Clima, Liderazgo y Compromiso

Nota: Tomada de López-Domínguez et al. (2013, p.2151)

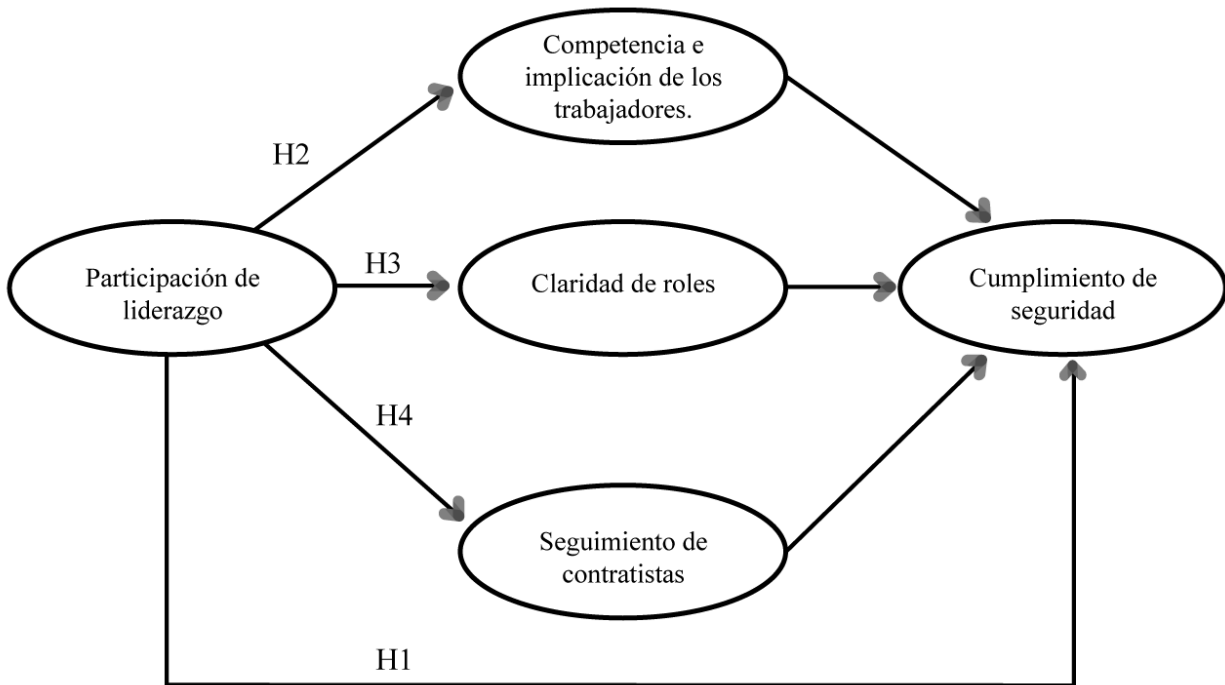
Se utilizaron los datos de 602 empleados españoles con educación superior y se obtuvo un modelo de ecuación estructural que se ajusta a lo planteado previamente. Los hallazgos ratifican estudios realizados previamente respecto a la asociación entre liderazgo transformacional, el clima y el OCB orientado al cambio.

En torno a la seguridad, Dahl y Olsen, (2013) centraron su investigación en los accidentes causados por la falta de cumplimiento de protocolos de seguridad como factor central. Así, el propósito era identificar el papel que juega el liderazgo en los comportamientos que exhiben los trabajadores noruegos, frente al cuidado de su seguridad.

La medición se realizó tanto de manera directa como indirecta a través del clima laboral, que se operacionalizó, como la competencia e implicación de los trabajadores, la claridad de roles y el seguimiento de los contratistas para esta investigación como se observa en la figura 23.

Figura 23.

Modelo de hipótesis de Dahl y Olsen, (2013).



Nota: Tomado de Dahl y Olsen, (2013, p.20)

Los modelados de ecuaciones estructurales (SEM) calculados tomando la estructura de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. 2**, revelaron que la implicación del liderazgo en el diario de las organizaciones tiene un efecto directo en el cumplimiento de seguridad en las empresas investigadas. Igualmente se encontró que el efecto del liderazgo era directo e indirecto, tomando como variable mediadora, las tres dimensiones del clima laboral previamente explicadas.

Sun et al. (2014) investigaron el efecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño de los equipos durante el desarrollo de un nuevo producto (NPD) y la mediación del clima en dicho proceso. La muestra fue de organizaciones chinas y se tuvieron en cuenta 184

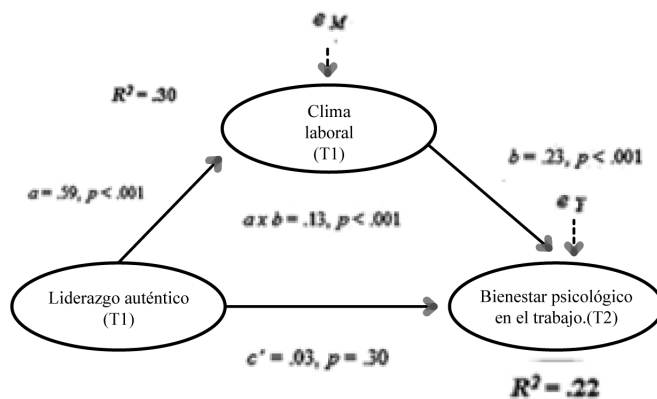
Clima, Liderazgo y Compromiso

proyectos NPD de alta tecnología. El modelo obtenido muestra que el liderazgo transformacional dentro del equipo NPD está relacionado de manera positiva con el desempeño del equipo. De igual forma, el clima del equipo es una variable mediadora entre la mayoría de las dimensiones del liderazgo transformacional del equipo NPD en relación a su desempeño.

Nelson et al. (2014) plantearon su investigación en torno a cómo el liderazgo auténtico influye en el bienestar psicológico a través de su impacto en el clima laboral. Evaluaron a 406 enfermeras. Los resultados se obtuvieron de la aplicación de dos cuestionarios autoaplicados para determinar: (1) liderazgo auténtico; y (2) clima laboral al inicio del estudio siguiendo las hipótesis planteadas en el modelo de la figura 24.

Figura 24.

Modelo de Liderazgo auténtico, clima y bienestar psicológico.



Nota: Tomado de Nelson et al. (2014, p.96).

Clima, Liderazgo y Compromiso

En un análisis de mediación con el uso de una técnica de bootstrapping, los autores identificaron que el clima organizacional media la relación entre el liderazgo auténtico y el bienestar psicológico en el trabajo, como se visualiza en la figura 24;**Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

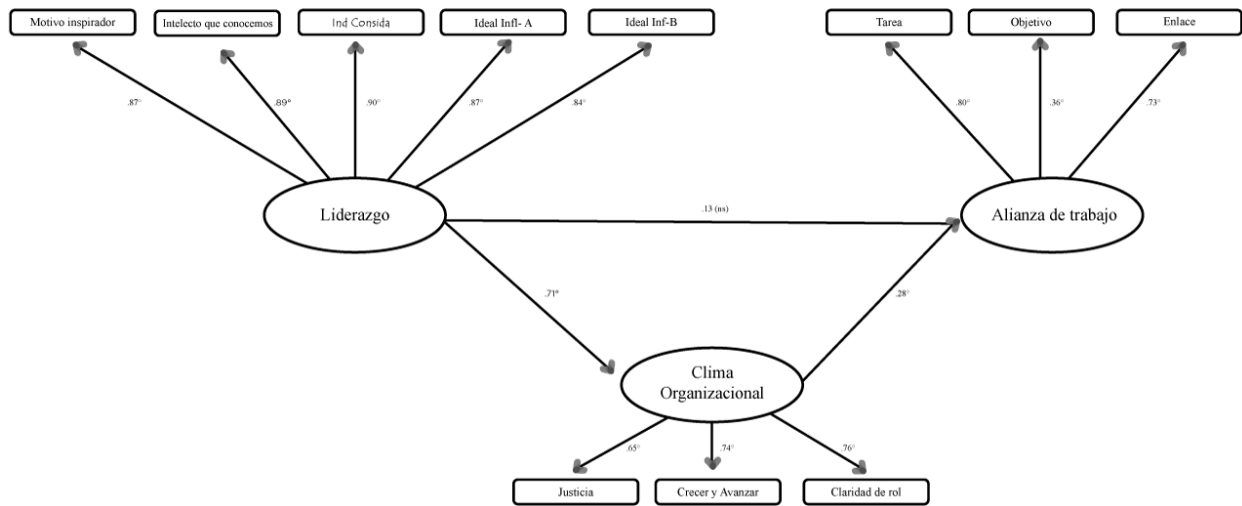
Nelson et al. (2014) concluyeron que los resultados de la mediación indican que no hay influencia del liderazgo auténtico en el bienestar psicológico independientemente de su efecto en el clima laboral y consideran que es necesario encontrar otras variables que puedan aumentar el poder explicativo del modelo planteado.

Por otra parte, Green et al. (2014) examinaron las relaciones entre el liderazgo transformacional y el clima laboral con la alianza de trabajo tomando como población objetivo el personal de servicios de salud mental para infantes y obtuvieron un SEM como se observa en la figura 25.

Figura 25.

SEM de las variables de liderazgo, clima organizacional y alianza de trabajo.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Green et al. (2014, p.774)

Con los datos mediante modelos de ecuaciones estructurales de varios niveles se obtuvo un sistema de ecuaciones estructurales como el que se visualiza en la figura 25. Dentro de las conclusiones del modelo, se puede observar que el efecto del liderazgo en la alianza de trabajo tuvo mediación por parte del clima laboral. Ese resultado permitió a los autores deducir que los líderes que exhiben las dimensiones del liderazgo transformacional tenían más probabilidades de configurar un ambiente laboral caracterizado por un sentido de justicia, desarrollo y avance, y claridad de roles. Se confirma que un clima favorable permite el afianzamiento de vínculos con los proveedores, que posibilitan una alianza positiva con sus usuarios. Así mismo, los comportamientos de los supervisores pueden afectar la calidad del servicio al optimizar el clima organizacional.

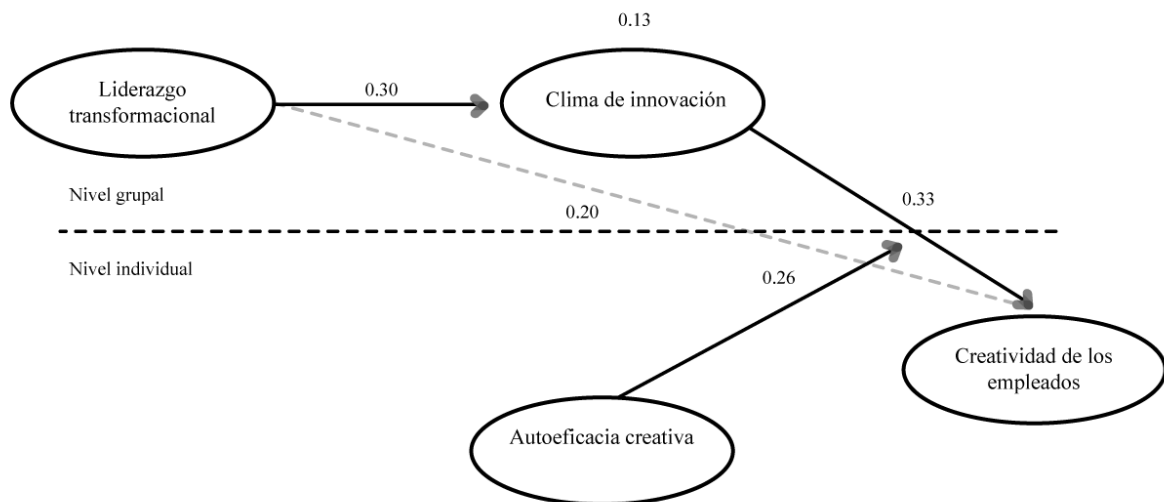
Clima, Liderazgo y Compromiso

Jaiswal y Dhar (2015) investigaron también acerca de las implicaciones del liderazgo transformacional, en otro tema relacionado con la predicción de la creatividad de los empleados.

La muestra de estudio incluyó 372 empleados y sus supervisores inmediatos por parejas. Para el análisis de datos se usó la ANOVA para relacionar las variables mediante estadísticas multivariadas. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Figura 26 se puede visualizar el gráfico con la información obtenida.

Figura 26.

Modelo teórico analizado por Jaiswal y Dhar (2015).



Nota: Tomado de Jaiswal y Dhar (2015, p.36)

De acuerdo con el análisis de datos se pudo concluir que hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional, el clima para la innovación y la creatividad de los empleados.

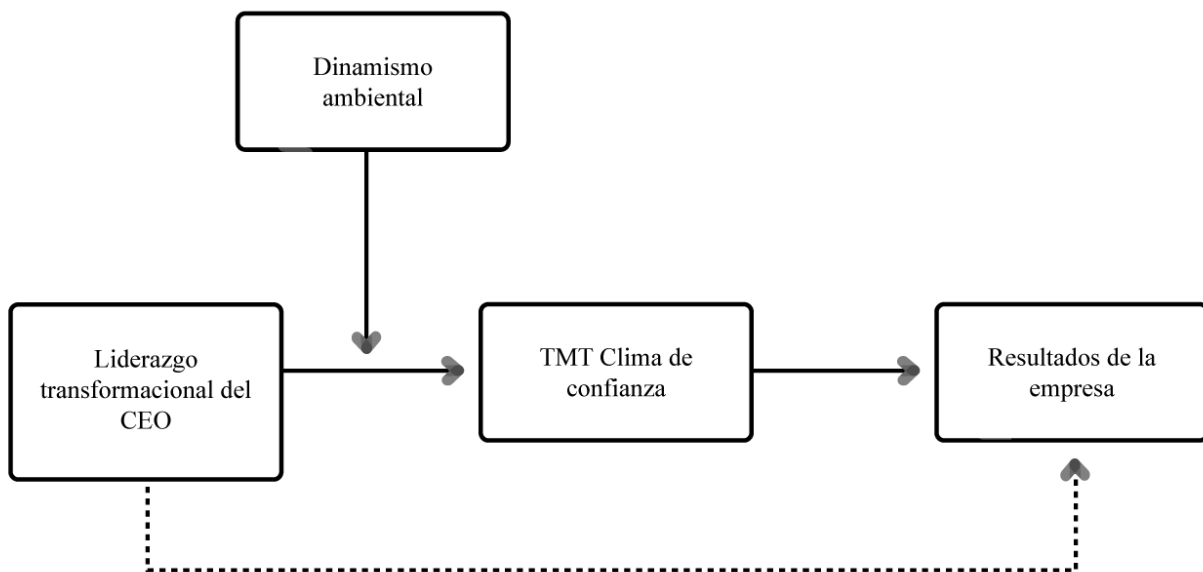
Clima, Liderazgo y Compromiso

Además, la autoeficacia creativa actuó como variable mediadora en la relación entre el clima de innovación y la creatividad de los trabajadores.

Lin et al. (2016) realizaron una investigación donde buscaban estudiar el papel del clima de confianza del equipo de alta dirección (TMT) en relación con el liderazgo transformacional del CEO (TFL) y el desempeño de la empresa en entornos dinámicos. Los resultados de la investigación basados en una muestra recolectada de empresas en Vietnam y buscaban investigar el modelo hipotético que se observa en la figura 27.

Figura 27.

Modelo explicativo planteado por Lin et al. (2016).



Nota: Tomado de Lin et al. (2016, p.120).

Clima, Liderazgo y Compromiso

Los análisis encontraron una mediación del clima de confianza cuando hay entornos poco dinámicos. Los resultados permiten concluir que los CEO ejercen una influencia de liderazgo en la dinámica del equipo de alta dirección y los resultados de rendimiento.

Siguiendo el tema, Sharma y Pearsall (2016) buscaron demostrar cómo el liderazgo de apoyo ayuda a los empleados a enfrentar las circunstancias estresantes, ya que se sabe poco del impacto que tienen los estresores en los líderes mismos y cómo esta situación dificulta su capacidad para ofrecer apoyo a quienes lideran.

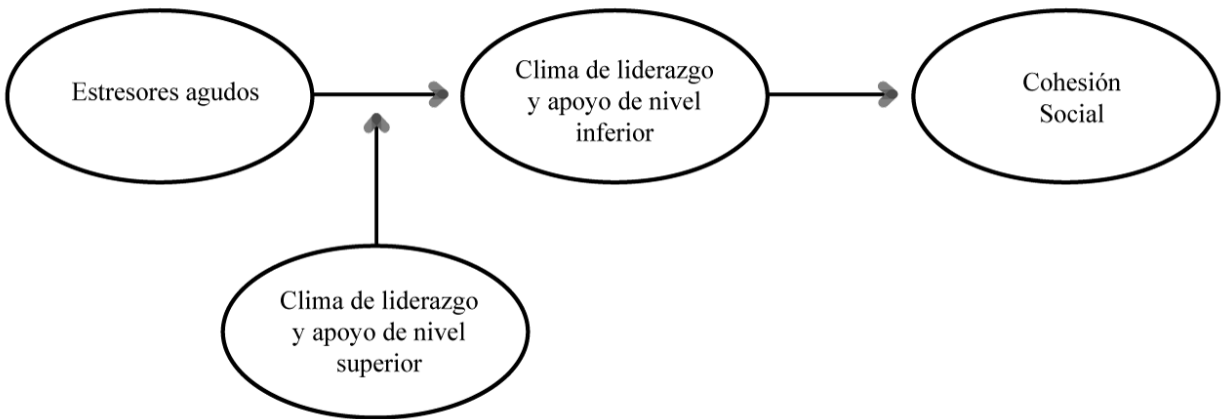
Los autores tomaron el modelo transaccional de la teoría del estrés y la rigidez del estrés y examinaron la relación entre los estresores agudos y los climas de liderazgo de apoyo de los niveles jerárquicos superiores e inferiores dentro de los equipos de líderes.

Los datos fueron tomados del Ejército de EEUU empleando los datos de las encuestas recopilados de líderes militares y sus soldados subordinados en combate. Los resultados evidencian que cuando en el nivel inferior hay líderes que apoyan, los estresores agudos no afectan y se observa mayor cohesión en el grupo, como se ve en la figura 28.

Figura 28.

Modelo Tomado para el análisis de la variable de clima liderazgo y los estresores.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Sharma y Pearsall (2016, p.857).

Como se muestra en el modelo, el clima de liderazgo de apoyo de nivel superior moderó el vínculo de liderazgo de apoyo en momentos estresantes, de modo que cuando el clima de liderazgo de apoyo de nivel superior era bajo, había una relación más negativa entre los estresores agudos y los líderes que proporcionaban liderazgo de apoyo a los seguidores. A su vez, el clima de liderazgo de apoyo de nivel inferior se ve afectado por los estresores agudos y la interacción de clima de liderazgo de apoyo de nivel superior se ve que promovió la cohesión social de los seguidores.

Otro estudio sobre el tema de la seguridad es el realizado por Smith et al. (2016) donde analizan el impacto del liderazgo en el clima percibido como seguro y los resultados en términos de seguridad. Se reafirma el efecto positivo del liderazgo transformacional sobre el clima y el cumplimiento de los protocolos de seguridad.

Clima, Liderazgo y Compromiso

El aporte especial de esta investigación está relacionado con el uso de los términos en relación al servicio de bomberos, actividad relacionada de manera amplia con la necesidad del cumplimiento de los protocolos de seguridad. Este estudio toma la iniciativa de investigar el efecto del liderazgo transformacional, sobre el clima de seguridad y los resultados de comportamiento de seguridad en una muestra de bomberos en el sureste de EEUU, en una muestra de 398 bomberos.

Se trabajó con el modelado de ecuaciones estructurales para completar los análisis y examinar las relaciones hipotéticas y los resultados encontrados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3.

Resultados del modelo de ecuaciones estructurales de la investigación de Smith et al. (2016)

Path	Unstandardized path coefficient	SE	t	p
<i>To safety climate from:</i>				
Safety-specific transformational leadership	0.25	0.05	4.56	0.000
Safety-specific passive leadership	-0.08	0.04	-1.97	0.049
<i>From safety climate to:</i>				
Safety Compliance Behaviors	0.50	0.08	6.11	0.000
Safety Participation Behaviors	0.66	0.13	5.17	0.000

Nota: *Tomado de Smith et al. (2016, p.95).*

Los hallazgos evidencian que el liderazgo transformacional asociado a la seguridad tiene una relación positiva en las percepciones del clima de seguridad entre los bomberos y se asocian de manera positiva con los comportamientos de participación y cumplimiento de protocolos de seguridad. A la inversa, la detección del liderazgo pasivo en la seguridad, tiene un efecto negativo en el clima de seguridad.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Xi et al. (2017) examinaron el mecanismo de influencia de los procesos internos y las condiciones de la asociación entre los comportamientos de liderazgo, tomando en cuenta las relaciones del CEO y el desempeño organizacional. La población estuvo conformada por altos directivos, directores de recursos humanos y empleados de nivel operativo en 286 empresas en siete provincias de China. Los autores descubrieron que las actuaciones de liderazgo de los CEO impactan de manera positiva en el desempeño organizacional al igual que el clima de relaciones y las actitudes de los empleados.

Después de comprobar repetidas veces la asociación entre la variable de liderazgo y el clima organizacional, otro grupo de autores buscó hacer una especificación alrededor del tema mediante la evaluación específica de una variable que une tanto el liderazgo como el clima. Este tipo de relación permite dar mayor especificidad y en muchos casos empiezan a convertir variables hasta ahora centradas en los aspectos organizacionales y se va hacia los aspectos individuales de los trabajadores de las organizaciones.

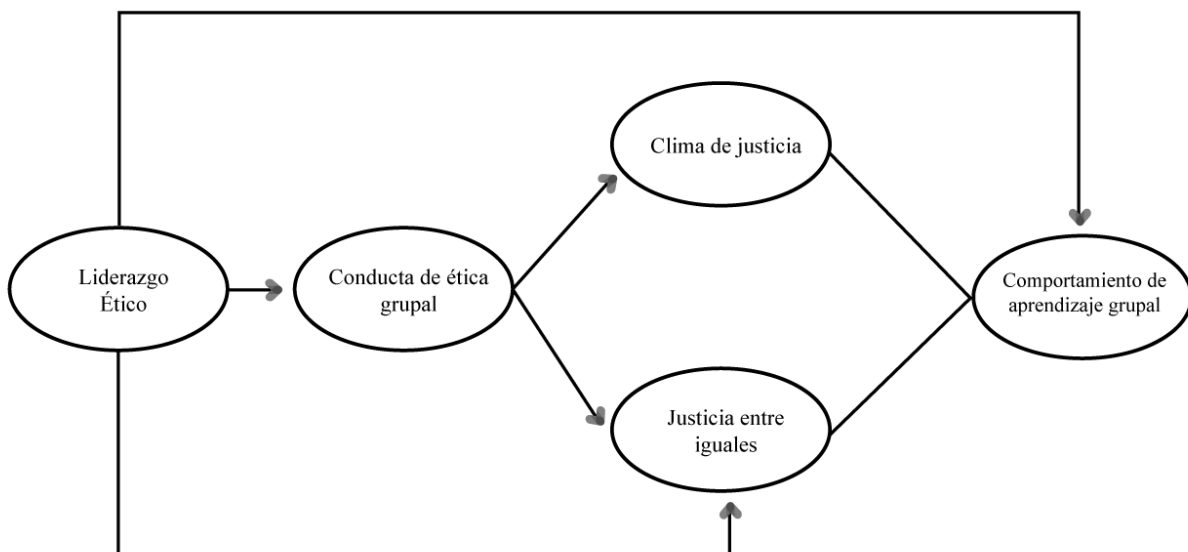
Walumbwa et al. (2017) decidieron medir los beneficios adicionales de relación del liderazgo ético y los comportamientos éticos en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje grupal. Usando los conceptos de la teoría del aprendizaje social y el modelo de mercado social sintetizaron un modelo que teoriza cómo el liderazgo ético mejora el comportamiento de aprendizaje grupal. Las hipótesis fueron planteadas tomando la conducta ética grupal, el clima de justicia y la justicia entre pares son tres mecanismos contextuales que afectan el liderazgo ético mejora el aprendizaje grupal.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Se usaron los recopilados durante dos períodos de tiempo de 95 supervisores y 323 miembros del grupo de trabajo de una gran institución financiera en los Estados Unidos para probar el modelo estructurado para comprobar las variables, en una relación como la que se observa en la Figura 29.

Figura 29.

Modelo estructurado para las variables de la investigación.



Nota: Tomado de Walumbwa et al. (2017, p.15).

Con la información obtenida, los autores identificaron que el liderazgo ético se relacionó de manera significativa con el comportamiento de aprendizaje grupal, y esta relación se explica

Clima, Liderazgo y Compromiso

tanto por la conducta ética grupal y como por la conducta ética de los pares, aunque no de la misma forma con el clima de justicia.

El estudio realizado por Kao (2017) tuvo el propósito de establecer las variables que ayudarían a mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), esta variable toma importancia, ya que la organización estudiada está orientada a los servicios de migración y está centrada al servicio de otros.

Con este estudio, Kao (2017) busca establecer la relación entre el modelo de diseño de trabajo que está orientado al conocimiento y los tipos de liderazgo y el clima organizacional; con ellos, esperaban encontrar como era afectado el OCB orientado al cambio, en los trabajadores de inmigración.

Los autores encontraron una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima y una correlación con las conductas asociadas al OCB. Mediante la aplicación de 312 cuestionarios, se encontró cómo a nivel grupal, el liderazgo transformacional se asocia con el clima y ambos tienen un efecto contextual en la variable de resultado de forma individual.

Goldenhar et al. (2019) abordaron desde una perspectiva diferente el problema de que los capataces de la construcción carezcan de las habilidades de liderazgo necesarias para crear un fuerte clima orientado a la seguridad en el lugar donde se labora. Teniendo en cuenta que la forma de hacer frente a esta problemática era mediante la capacitación de cursos Occupational Health and safety advisory services (OSHAS) que brindaban herramientas alrededor del tema de la seguridad pero que no solucionaban la falta de liderazgo, se desarrolló un plan de estudios con numerosos expertos en la materia y una empresa de diseño de instrucción y generaron un

Clima, Liderazgo y Compromiso

conjunto integral de recursos de enseñanza y una serie de instrumentos para evaluar la efectividad de los materiales para fortalecer las competencias de liderazgo y la creación de un clima orientado a la seguridad.

A través de la aplicación de encuestas piloto se mostró una alta confiabilidad y los datos recopilados en el módulo de Fundamentos para el Liderazgo en Seguridad (FSL), ya que se mostró un alto nivel de adherencia a la estrategia de intervención. Los autores consideran que este tipo de herramientas viene a dar una solución a un problema detectado y que hasta ahora solo había sido identificado de manera teórica.

Por otra parte, Lee et al. (2019) buscaron desarrollar un modelo para explicar los efectos de los comportamientos de los líderes sobre el comportamiento de seguridad de los empleados. Por una parte, analizando el liderazgo en el comportamiento de seguridad médica y aquellas variables que puedan servir como moderadores, como son el intercambio de conocimientos y el clima de seguridad.

Mediante un modelo lineal jerárquico se realizó un análisis de jerarquía cruzada tomando la variable de compartir conocimientos y el comportamiento de seguridad a nivel individual y se contrastaron con el clima de liderazgo y seguridad en el nivel organizacional. Los autores encontraron el potencial del liderazgo como un precedente del comportamiento de seguridad, particularmente si se realiza un proceso de capacitación de unos líderes a otros.

Se comprobó por parte de los autores que el compartir conocimientos es una conducta que sirve como mediador que potencia el liderazgo y el comportamiento de seguridad.

Igualmente, el proceso de capacitación de líderes a los empleados aumenta su motivación para

Clima, Liderazgo y Compromiso

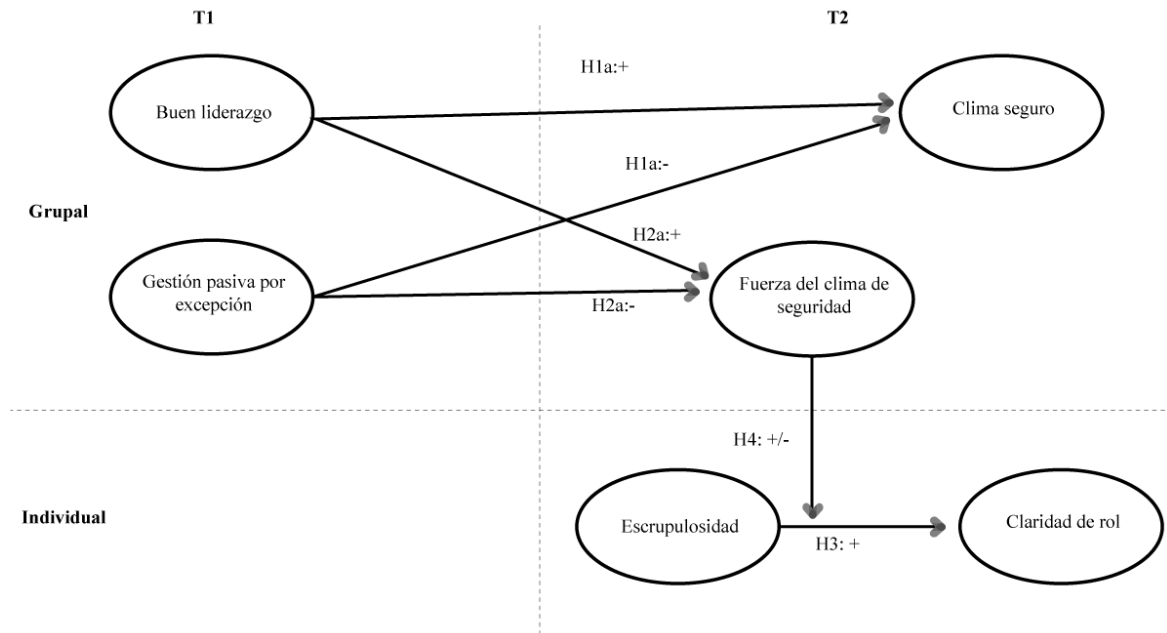
participar activamente en la toma de decisiones y aumenta la habilidad para resolver problemas en conjunto y compartir conocimientos, con un consecuente aumento del comportamiento de intercambio de conocimientos, la voluntad de participación en seguridad y el cumplimiento de seguridad. También, se comprobaron los efectos mediadores del clima de seguridad teniendo en cuenta que los líderes inciden en el comportamiento de seguridad de los colaboradores al aumentar el clima de seguridad.

Flatau-Harrison et al. (2020) buscando construir un desarrollo teórico, examinaron el impacto del apoyo positivo del líder, al igual que las formas negativas, que se pueden ver cómo la gestión pasiva por excepción en el clima de seguridad y la resistencia del clima de seguridad. El modelo explicativo se resume en la figura 30.

Figura 30.

Modelo teórico de Flatau-Harrison et al. (2020)

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Flatau-Harrison et al. (2020, p.488)

Para comprobar el modelo se aplicó una encuesta a trabajadores estatales de Australia y los resultados proporcionan una fuerte evidencia que la influencia negativa que genera en los trabajadores el hecho de que los líderes centren su gestión en una forma pasiva. Los resultados mostraron un área de intervención que debe estar enfocada en modificar los estilos de liderazgo pasivo para fomentar la proactividad y así mejorar la seguridad climática del grupo y la claridad del rol individual. Además, los resultados indican que la construcción del clima de seguridad depende del tiempo y los esfuerzos utilizados para cambiar las percepciones establecidas en las organizaciones.

Conclusiones

El presente capítulo muestra a través de diversas investigaciones como el liderazgo transformacional genera un clima afectivo, justo y de confianza, a través del carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración personalizada; los estudios señalan que incrementa el nivel de compromiso, el bienestar psicológico, la satisfacción laboral, se promueve el desarrollo de nuevos productos por parte del equipo, la productividad de los empleados, mejora la calidad de la atención al cliente, aumenta el comportamiento de ciudadanía orientado al cambio, cohesión social, alianzas estratégicas y otras variables claves en el ámbito organizacional y tiene un efecto positivo en el desempeño de la empresa en entornos dinámicos (Menges et al., 2011; Kapp, 2012; López-Domínguez et al., 2013; López-Domínguez et al., 2013; Sun et al., 2014; Green et al., 2014; Jaiswal y Dhar, 2015; Lin et al., 2016; Smith et al., 2016).

Entre otros hallazgos se pueden señalar los siguientes: el liderazgo puede tener un efecto en el establecimiento de un clima caracterizado por intercambios de calidad en las diferentes relaciones organizacionales; un liderazgo de recompensa conjugado con un clima de justicia procesal, puede conducir a la satisfacción con el supervisor y el compromiso organizacional; un liderazgo auténtico puede facilitar la construcción de un clima laboral positivo, que aumente los niveles de bienestar psicológico en el trabajo; adicionalmente, el liderazgo que promueve un clima de apoyo, puede aumentar la satisfacción laboral y la cohesión social; así como el liderazgo ético puede irradiarse en un comportamiento ético grupal y potenciar el aprendizaje colectivo; y el liderazgo desde un lugar de empoderamiento, puede aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas en conjunto y la

Clima, Liderazgo y Compromiso

construcción conocimientos, todo esto con un consecuente aumento comportamientos de intercambio de conocimientos, la voluntad de participación en seguridad y el cumplimiento de protocolos de seguridad. En cuanto a la relación entre el liderazgo inspiracional y el clima organizacional innovador, se anticipa un aumento en la participación si hay procesos de capacitación permanente, que pueden detonar la creatividad de los empleados y su sentido de autoeficacia. Adicionalmente, los estilos de liderazgo en conjunto con un clima psicológico favorecedor pueden ser predictores importantes de ventas orientadas al cliente (Ford y Seers, 2006; Martin y Bush, 2006; Walumbwa et al., 2008; Schyns et al., 2009; Pons y Ramos; 2012; Nelson et al., 2014; Sharma y Pearsall, 2016; Walumbwa et al., 2017; Xi et al., 2017; Kao, 2017).

Por otra parte, el liderazgo, clima y cultura de seguridad enmarcados en la proactividad, facilitan procesos de planeación, acción, chequeo y acción. Además, cuando este tipo de liderazgo se ve acompañado por sistemas de recompensa contingente, pueden impactarse positivamente los niveles de cumplimiento de los protocolos de seguridad (Reniers et al., 2011; Wu et al., 2011; Dahl y Olsen, 2013; Goldenhar et al., 2019; Lee et al., 2019; Flatau-Harrison et al., 2020).

Todas estas conclusiones permiten establecer claramente la importancia de trabajar en el liderazgo de los directivos de las organizaciones dado los impactos significativos en la diversidad de aspectos presentados en materia de seguridad, desempeño, gestión del conocimiento, bienestar, ventas, todos ellos mediados por el clima organizacional.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Una vez revisados todos los anteriores estudios se procedió a elaborar la síntesis de los mismos, que se presenta en la Tabla 4 de manera cronológica.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Tabla 4.

Síntesis de investigaciones del liderazgo.

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o conclusiones
Martin y Bush (2006)	Estilos de liderazgo de los gerentes comerciales Clima psicológico Rendimiento de las ventas	El liderazgo transformacional se encontró como un claro predictor de las ventas orientadas al cliente, al igual que el empoderamiento y el clima psicológico.
Ford y Seers (2006)	Intercambio equipo-miembro Intercambio líder-miembro Interacción social y la interdependencia con el Clima laboral.	La calidad del intercambio de las relaciones está asociada con el clima laboral.
Walumbwa et al. (2008)	Líder de recompensa Clima de justicia procesal Compromiso organizacional CBO	Las percepciones y la fuerza del clima de justicia procesal sirvieron como variables mediadoras que ayudan a complementar los vínculos encontrados entre el comportamiento del líder enfocado en la recompensa contingente y la satisfacción de los colaboradores. Relación que se vio mediada por el compromiso, al igual que ocurrió con el CBO.
Schyns et al. (2009)	Liderazgo Clima Satisfacción laboral	Se encontró una asociación entre el liderazgo de apoyo, el clima y la satisfacción laboral.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o conclusiones
Menges et al. (2011)	Clima de Liderazgo Transformacional Clima afectivo positivo y clima de confianza Rendimiento por parte de los trabajadores Comportamiento de ciudadanía organizacional. Productividad general de los empleados	Hay una relación entre la productividad general de los empleados y el comportamiento agregado de desempeño de las tareas de los trabajadores, que está mediada de forma moderada por la variable de clima de Liderazgo Transformacional de la organización a través de la sub-variable de clima afectivo positivo.
Reniers et al. (2011)	Liderazgo en seguridad y protección Clima y cultura de seguridad (dimensiones: centradas en las personas, los procedimientos y el uso de la tecnología)	El modelo diamante de mejora continua desarrollado (a través del ciclo de planear, hacer, verificar, actuar) permite una medición integral del clima y cultura tanto organizacional como de seguridad.
Wu et al. (2011)	Liderazgo de seguridad Clima de seguridad	El liderazgo centrado en seguridad se relacionó positivamente con el desempeño de seguridad y el clima de seguridad fue una variable mediadora entre las mismas.
Kapp (2012)	Liderazgo, las sub variables de recompensa contingente y transformacional Clima de seguridad Comportamiento de cumplimiento de seguridad	El clima de seguridad grupal, el comportamiento de cumplimiento de seguridad y el liderazgo del supervisor se asocian de manera positiva y con el aumento de una de las variables, hay cambios significativos en las demás.
Pons y Ramos (2012)	Clima organizacional innovador Clima organizacional de innovación Prácticas de gestión de Recursos Humanos Estilos de liderazgo	Relación existente entre el estilo de liderazgo, las prácticas de gestión de Recursos Humanos y la percepción de un clima organizacional innovador.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o conclusiones
López-Domínguez et al. (2013)	Dimensión de consideración individualizada del liderazgo transformacional Comportamiento de ciudadanía organizacional orientado al cambio	Existen elaciones mediadas entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional orientado al cambio.
Dahl y Olsen (2013)	Percepción sobre la participación del liderazgo en las operaciones laborales Comportamiento de seguridad Clima de seguridad	El liderazgo tiene un efecto directo en el cumplimiento de seguridad y dicho efecto es directo e indirecto, tomando como variable mediadora, el clima laboral.
Sun et al. (2014)	Liderazgo transformacional Clima del equipo Rendimiento del equipo durante el proceso de desarrollo de nuevos productos	El liderazgo transformacional se asocia con el desempeño del equipo y el clima del equipo es una variable mediadora con las dimensiones del liderazgo transformacional respecto al desempeño en el desarrollo de nuevos productos.
Nelson et al. (2014)	Liderazgo auténtico Clima laboral Bienestar psicológico	El liderazgo auténtico influye sobre el bienestar psicológico en el trabajo a través de la mediación del clima.
Green et al. (2014)	Liderazgo transformacional Clima organizacional caracterizado por un sentido de justicia, crecimiento y avance, y claridad de roles	Se encontró que el liderazgo transformacional mediante sus diferentes dimensiones posibilita la claridad de roles y la generación de clima justo, en el que se valora el desarrollo. El clima organizacional positivo, apoya a los proveedores que desarrollan una alianza de trabajo positiva con sus clientes. Los comportamientos de los supervisores pueden afectar la calidad del servicio al optimizar el clima organizacional.
Jaiswal y Dhar (2015)	Liderazgo transformacional Clima de innovación	Hay un arelación positiva entre liderazgo transformacional, la configuración de un clima de

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o conclusiones
Lin et al. (2016)	<p>Autoeficacia creativa</p> <p>Liderazgo transformacional del CEO Clima de confianza del equipo de alta dirección Desempeño de la empresa en entornos dinámicos</p>	<p>innovación y la creatividad de los empleados. La autoeficacia creativa actuó como variable mediadora en la relación entre el clima de innovación y la creatividad de los trabajadores.</p> <p>Los líderes transformacionales ejercen una influencia en la dinámica del equipo de alta dirección y los resultados de desempeño en entornos dinámicos.</p>
Sharma y Pearsall (2016)	<p>Liderazgo de apoyo en momentos estresantes Clima de liderazgo de apoyo Factores estresantes agudos</p>	<p>Se evidencia que si existe un liderazgo de apoyo en el nivel inferior y un clima favorable, se disminuye el efecto de los factores estresantes agudos.</p>
Smith et al. (2016)	<p>Liderazgo transformacional Clima de seguridad Comportamiento de seguridad</p>	<p>El liderazgo transformacional asociado a la seguridad tiene una relación positiva en las percepciones del clima de seguridad y se asocian de manera positiva con los comportamientos de participación y cumplimiento de protocolos de seguridad.</p>
Xi et al. (2017)	<p>Liderazgo de los CEO Clima de relaciones con los empleados Actitudes de los empleados</p>	<p>El liderazgo de los CEO impacta de manera positiva en el desempeño organizacional al igual que el clima de relaciones y las actitudes de los empleados.</p>
Walumbwa et al. (2017)	<p>Comportamiento del líder de recompensa Clima de justicia procesal Compromiso organizacional Comportamiento de ciudadanía organizacional</p>	<p>Las percepciones y la fuerza del clima de justicia procesal sirvieron como variables mediadoras que ayudan a complementar los vínculos encontrados entre el comportamiento del líder enfocado en la recompensa contingente y la satisfacción de los seguidores y el</p>

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados o conclusiones
Kao (2017)	Liderazgo transformacional Clima organizacional Comportamiento de ciudadanía organizacional	comportamiento de ciudadanía organizacional dado por el supervisor. Relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional y su correlación con las conductas asociadas al comportamiento de ciudadanía organizacional.
Goldenhar et al. (2019)	Fundamentos para el Liderazgo en Seguridad Clima de seguridad	El programa para desarrollo del Liderazgo en Seguridad mostró resultados favorables en la creación de clima y comportamientos de seguridad.
Lee et al. (2019)	Comportamientos de los líderes Comportamiento de seguridad de los empleados. Intercambio de conocimientos	El comportamiento de los líderes incide en el clima de seguridad y el comportamiento de seguridad de los colaboradores. Se incrementa la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y la capacidad para resolver problemas en conjunto y compartir conocimientos.
Flatau-Harrison et al. (2020)	Liderazgo de apoyo Liderazgo pasivo por excepción Clima de seguridad	Los resultados mostraron que la intervención que debe estar enfocada en modificar los estilos de liderazgo pasivo para fomentar el liderazgo de apoyo y así mejorar la seguridad climática.

Nota: elaboración propia

Capítulo 3

Investigaciones que destacan el Compromiso como consecuente del Clima Organizacional

En este capítulo se presenta la tercera variable central de la investigación que es el compromiso y tal y como se evidencia en el Capítulo 1 resulta fundamental dado que implica la activación y el enfoque para liberar el esfuerzo cognitivo hacia el logro de un objetivo o una solución a un desafío, mejora los procesos de pensamiento e incorpora afecto positivo y resulta significativamente relevante para una variedad de resultados positivos relacionados con las mejoras en el pensamiento y la construcción de recursos personales y tiene relevancia para el desempeño, así como para otros resultados, como la innovación y el cambio organizacional.

Las novedades en el tema de compromiso están orientadas a las poblaciones específicas y a las circunstancias especiales que se puede presentar de acuerdo al tipo de organización, y se encuentra generalmente la denominación de clima organizacional, clima de servicio, clima de seguridad, y una variable que se ha tomado en cuenta es la ubicación geográfica al momento de realizar este tipo de estudios a nivel de las organizaciones. A continuación, se presentan los estudios revisados de manera cronológica.

Salanova, Agut y Peiró (2005) estudiaron el papel de los recursos organizacionales, el clima de servicio, y el compromiso en la predicción del rendimiento de los trabajadores y la

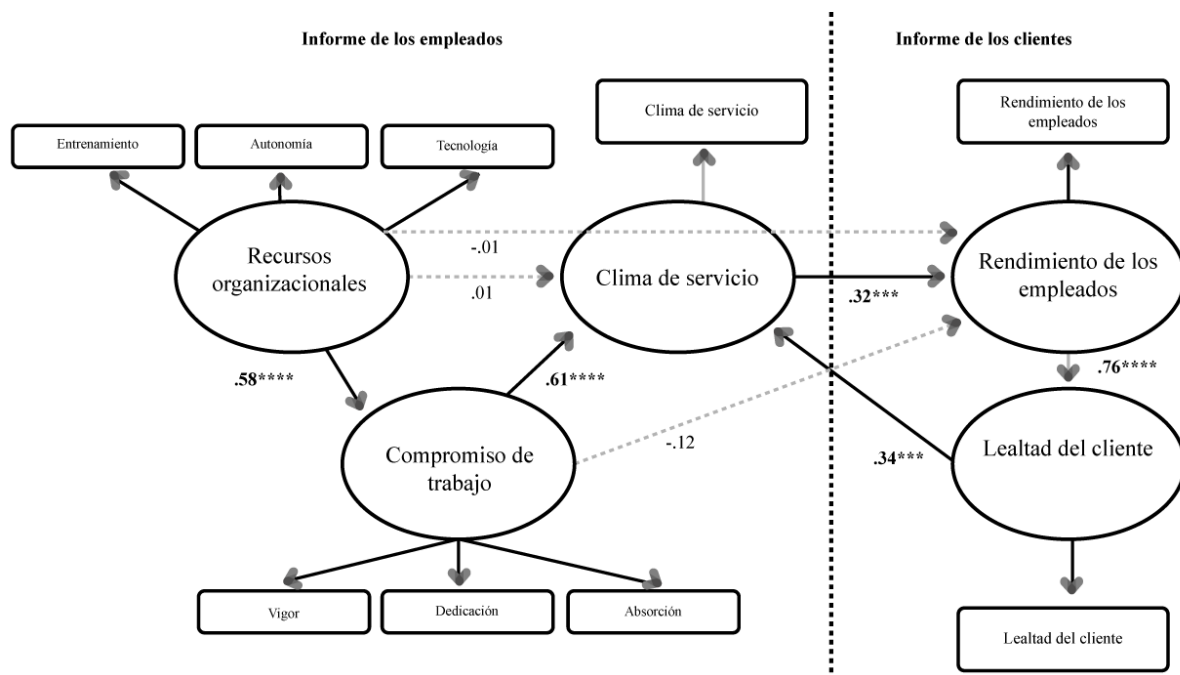
Clima, Liderazgo y Compromiso

lealtad del cliente. Los 342 empleados de contacto de 114 unidades de servicio proporcionaron información sobre recursos de la organización, compromiso y clima de servicio.

De igual forma, se tomaron los datos de los clientes y las diferentes unidades que brindaron información sobre el desempeño de los empleados y la lealtad del cliente siguiendo el modelo planteado en la figura 31.

Figura 31.

Modelo de ecuaciones estructurales con las variables de clima, compromiso y ejecución.



Nota: Tomado de Salanova, Agut, y Peiró (2005, p.1223).

Clima, Liderazgo y Compromiso

Los autores hicieron un análisis del modelo de ecuaciones estructurales (figura 31) que fueron consistentes con las hipótesis de mediación de los recursos de la organización, dentro de la predicción que hace el compromiso laboral sobre el clima de servicio, este último a su vez predice el desempeño de los empleados y el modelo finaliza con una influencia en la lealtad del cliente.

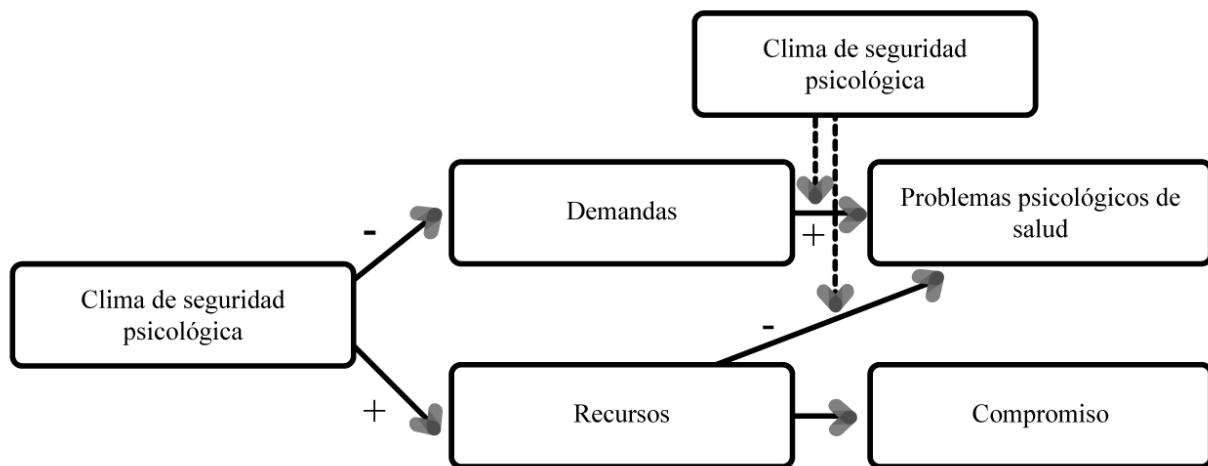
Dollard y Bakker (2010) construyeron un modelo de clima de seguridad psicosocial (PSC) que se refiere a las políticas planteadas por la organización, las prácticas que se realizan diariamente y los procedimientos para proteger la salud y seguridad psicológica de los empleados. Utilizando el marco de recursos y demandas de trabajo, plantearon la hipótesis de que el PSC precede al contexto de trabajo y, a su vez, predice la salud psicológica y el compromiso laboral a través de la mediación y moderación. Para probar este modelo se usaron los modelos lineales jerárquicos de dos niveles (longitudinales) en una muestra de trabajadores de educación australianos, mensualmente durante un año en 18 Escuelas.

La presión y las demandas laborales afectaron clima de seguridad psicosocial, dando lugar a cambios en la salud psicológica que se evidenciaron en el agotamiento emocional y la angustia psicológica, tal y como se observa en la figura 32.

Figura 32.

Modelo PSC en relación al compromiso y los problemas psicológicos.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Dollard y Bakker (2010, p.582)

El modelo permite observar el efecto que tienen los recursos sobre la reducción de los problemas psicológicos y el aumento del compromiso de los empleados, lo cual evidencia la importancia de crear un clima de seguridad psicológica, como una intervención clave para reducir el estrés laboral.

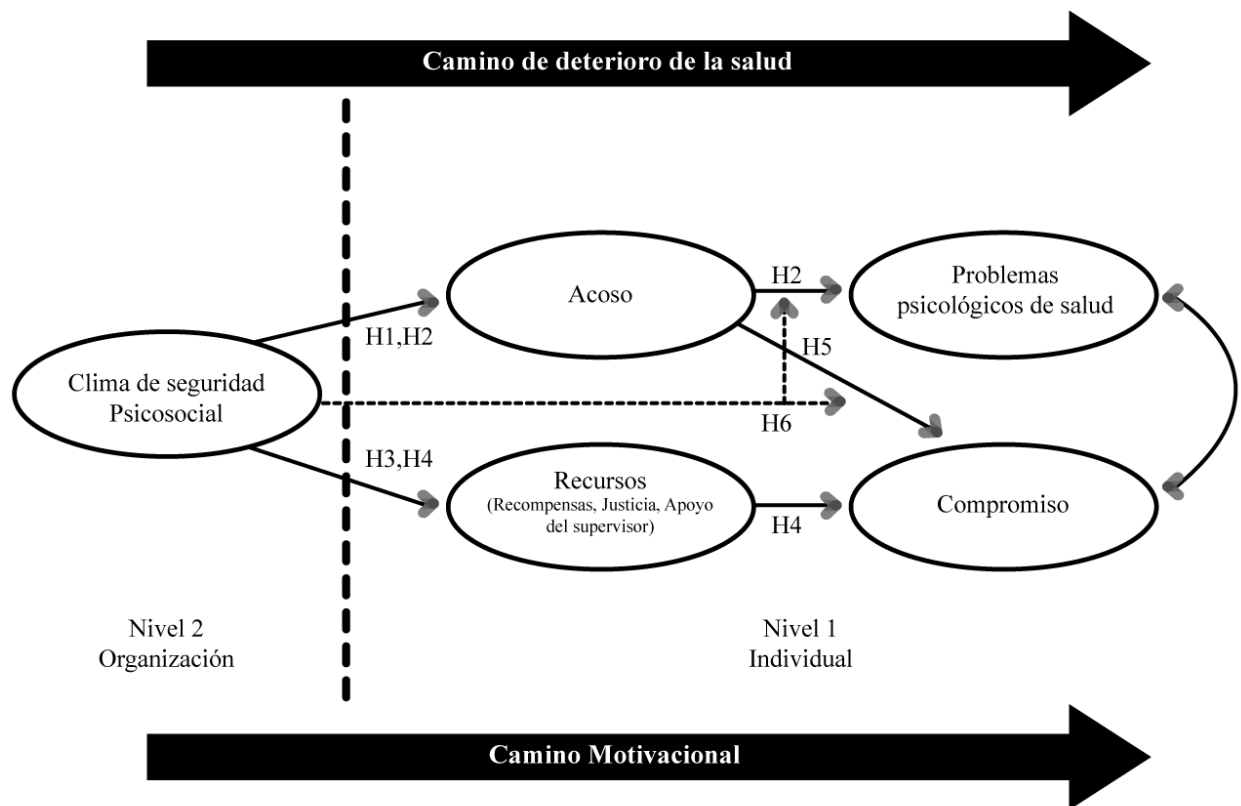
Por otra parte, Law, Dollard, Tuckey y Dormann (2011) centraron su investigación en el clima de seguridad psicosocial (PSC) tomando este concepto como las percepciones compartidas de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización para la protección de la salud y seguridad psicológica de los empleados, que se dependen de las prácticas de gestión que haga la organización.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Dentro del modelo conceptual se propone un marco de demandas de trabajo y recursos y propone que la organización determina las condiciones de trabajo que generan los problemas de salud psicológica y el compromiso laboral como se visualiza en la figura 33.

Figura 33.

Modelo de Ecuaciones Estructurales de clima de seguridad psicosocial (PSC) el compromiso y los problemas de salud.



Nota: Tomado de Law, Dollard, Tuckey y Dormann (2011, p.1783)

Clima, Liderazgo y Compromiso

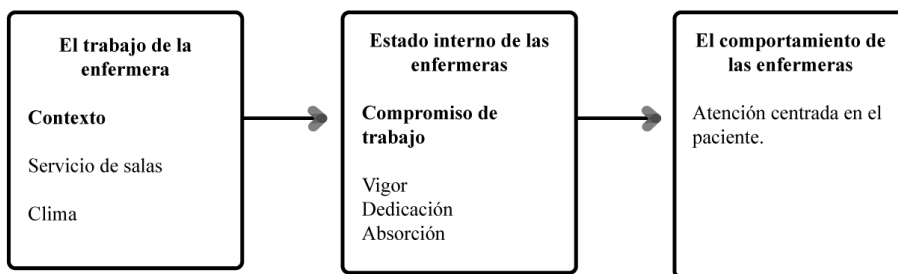
En este modelo jerárquico lineal se demostró que el clima de seguridad psicosocial se asocia negativamente con el acoso en el lugar de trabajo y, a su vez, con problemas psicológicos de salud, y se relaciona positivamente con los incentivos y el compromiso.

El clima de seguridad psicosocial resultó ser más importante predictor de los riesgos psicosociales, la salud mental y el compromiso de los trabajadores. Finalmente, concluyen que es un moderador potencial de los efectos de los riesgos psicosociales.

Abdelhadi y Drach Zahavy (2012) buscaron revisar la asociación entre el clima y el compromiso especificando un tipo de clima denominado clima de servicio. Además, buscaron especificar una población, que en este caso fue el de las enfermeras. Los autores generaron un modelo donde plantean el clima de servicio de la sala como facilitador de las conductas de atención centradas en el paciente, como se visualiza a en la figura 34.

Figura 34.

Modelo de variable de clima compromiso y comportamiento en personal de enfermería.



Nota: Tomado de Abdelhadi y Drach Zahavy (2012, p.1277)

Clima, Liderazgo y Compromiso

Se adoptó un diseño de investigación transversal anidado tomando como población objetivo el personal de enfermería dentro de las salas y se tomaron tres medidas del comportamiento de atención de las enfermeras. Las variables relacionadas con el compromiso laboral de las enfermeras, el clima de servicio y las variables de control se midieron mediante cuestionarios validados. Para medir los comportamientos de atención centrados en el paciente se realizaron observaciones estructuradas.

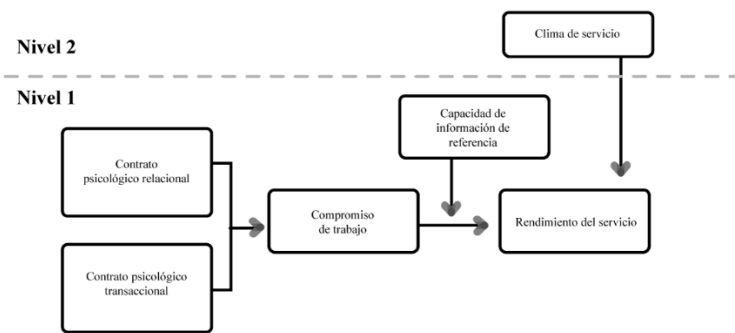
De acuerdo con los resultados, el clima de servicio se correlaciona positivamente con el compromiso de las enfermeras y los comportamientos de atención centrados en el paciente. El compromiso laboral de las enfermeras medió los comportamientos de atención centrados en el servicio prestado a los pacientes.

En otra investigación en el área de servicios, Yeh (2012) buscó identificar las relaciones entre los directores de servicio de cabina y las azafatas y el clima de servicio, los contratos psicológicos, el compromiso laboral, el rendimiento del servicio y la capacidad de percepción de señales. El modelo conceptual se observa en la figura 35; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 35.

Modelo conceptual de compromiso, clima de servicio con otras variables organizacionales.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Yeh (2012, p.68)

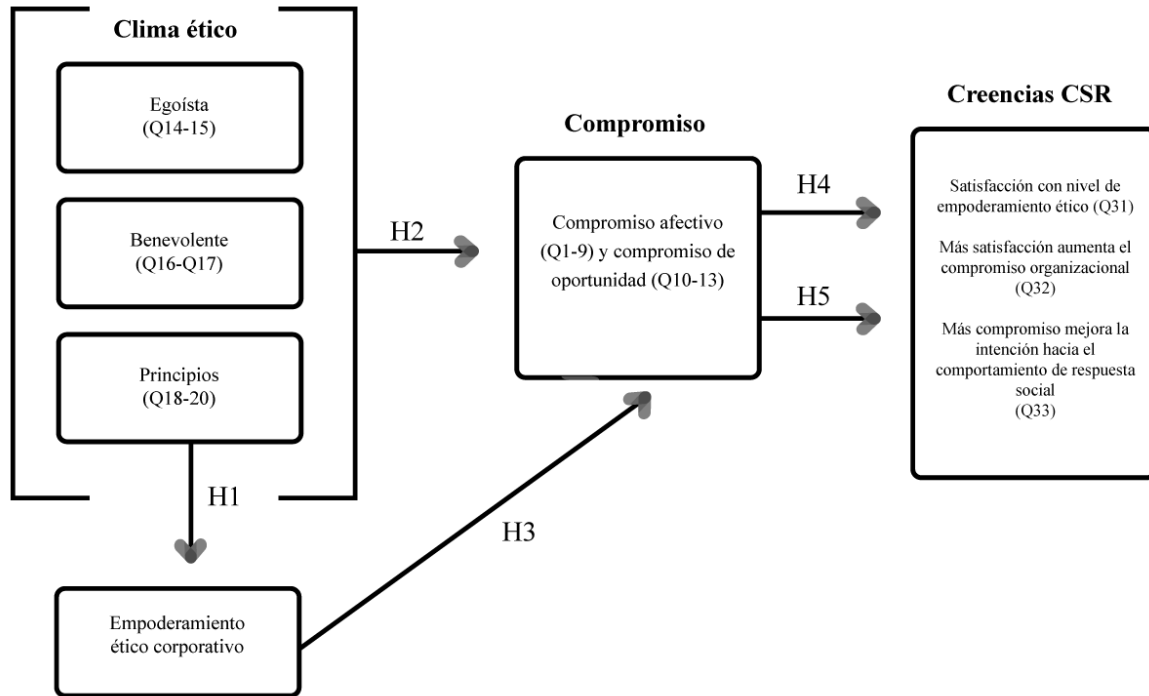
Los resultados permitieron concluir que los contratos psicológicos relacionales tienen un efecto positivo en el compromiso; los contratos psicológicos transaccionales tienen una influencia negativa en el compromiso laboral y a su vez éste tiene una influencia positiva en el desempeño del servicio; el compromiso laboral tiene un papel mediador entre los contratos psicológicos relacionales y el desempeño del servicio.

Powell, Davies y Norton (2013) estudiaron en el sector petrolero, cómo el clima ético influye sobre el compromiso y el afianzamiento de los valores éticos dentro del área de mercadeo corporativo y la responsabilidad social empresarial.

Se encontró que la percepción de un clima ético, aumenta el compromiso, empodera a los trabajadores y fomenta las creencias, la intención y los comportamientos éticos en materia de Responsabilidad Social. Estas conexiones se pueden ver gráficamente en la figura 36.

Figura 36.

Modelo de clima ético, compromiso y variables asociados al empoderamiento.



Nota: Tomado de Powell, Davies y Norton (2013, p. 818)

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** figura 36 se puede encontrar la estructura del modelo planteado por los autores y que fue evaluado y se concluyó que existen potencialmente dos tipos diferentes de compromiso con los valores éticos dentro de una organización con una mayor necesidad de compromiso afectivo.

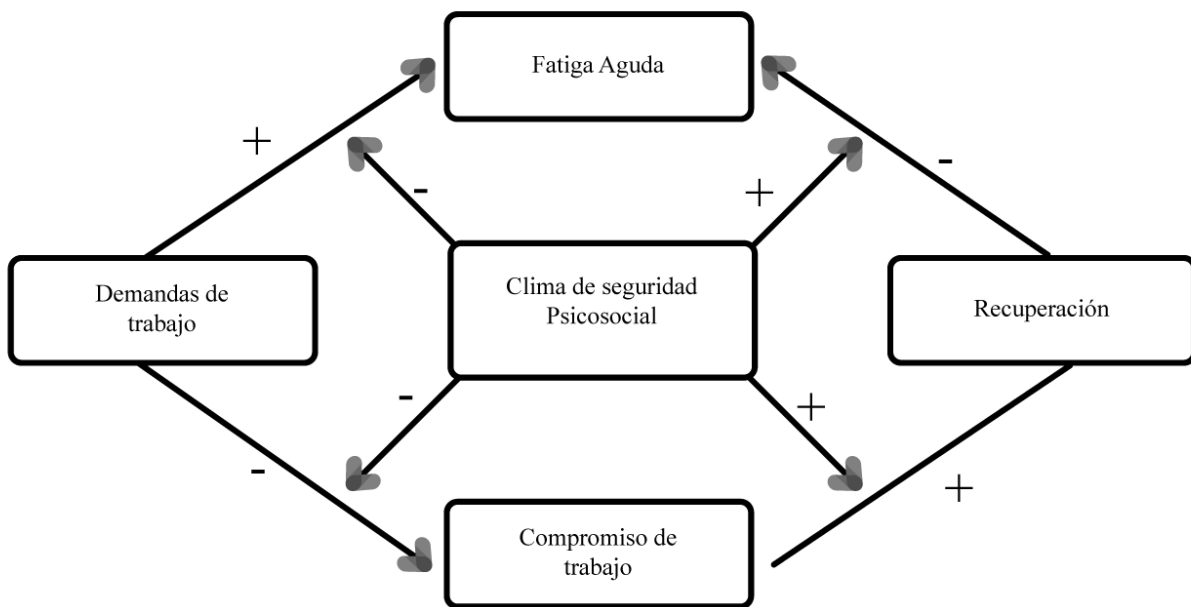
Por otra parte, Garrick et al. (2014) examinaron el papel del clima de seguridad psicosocial (PSC) de las escuelas en relación con los resultados psicológicos de los docentes. Los autores estudiaron cómo las demandas laborales que experimentan los docentes diariamente y

Clima, Liderazgo y Compromiso

producen fatiga podrían disminuirse a través de la configuración del PSC y de la misma manera su efecto en el compromiso y la capacidad de recuperación. Estas relaciones se plantearon como un modelo gráfico que se observa en la figura 37.

Figura 37.

Modelo conceptual de clima de seguridad psicosocial en relación al compromiso y la fatiga.



Nota: Tomado de Garrick et al. (2014, p. 699)

Los datos fueron recolectados en una muestra de docentes australianos, quienes diligenciaron autoinformes diarios de demandas laborales, fatiga y compromiso, tres reportes globales y de evaluación de PSC.

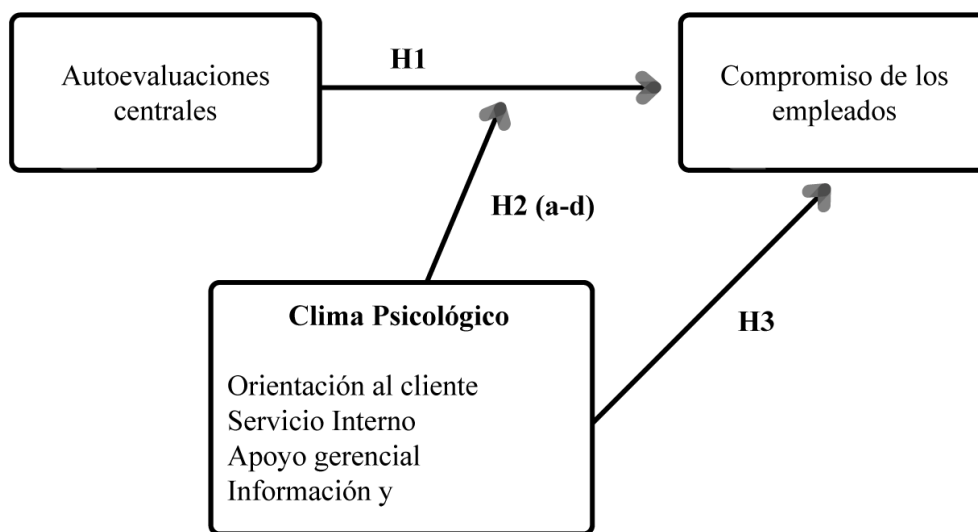
Clima, Liderazgo y Compromiso

Los hallazgos evidencian que el clima psicosocial amortigua los efectos negativos de las demandas laborales y la fatiga que producen y posibilitan el compromiso y la recuperación.

Lee (2015) tuvo como propósito proporcionar evidencia empírica sobre cómo las evaluaciones de los empleados de sí mismos y el clima psicológico afectan el compromiso de los empleados. Para ello, planteo un modelo como el que se observa en la figura 38.

Figura 38.

Modelo de clima psicologico en relación con el compromiso y las autoevaluaciones de los empleados.



Nota: Tomado de Lee (2015, p.90)

Se recopilaron datos de 394 empleados y gerentes de línea hotelera en los Estados Unidos. Los resultados de los análisis jerárquicos de regresión múltiple se pueden observar en la figura 38. El modelo reveló que las autoevaluaciones de los trabajadores y los cuatro

Clima, Liderazgo y Compromiso

componentes del clima psicológico se asociaron positivamente con el compromiso de los empleados.

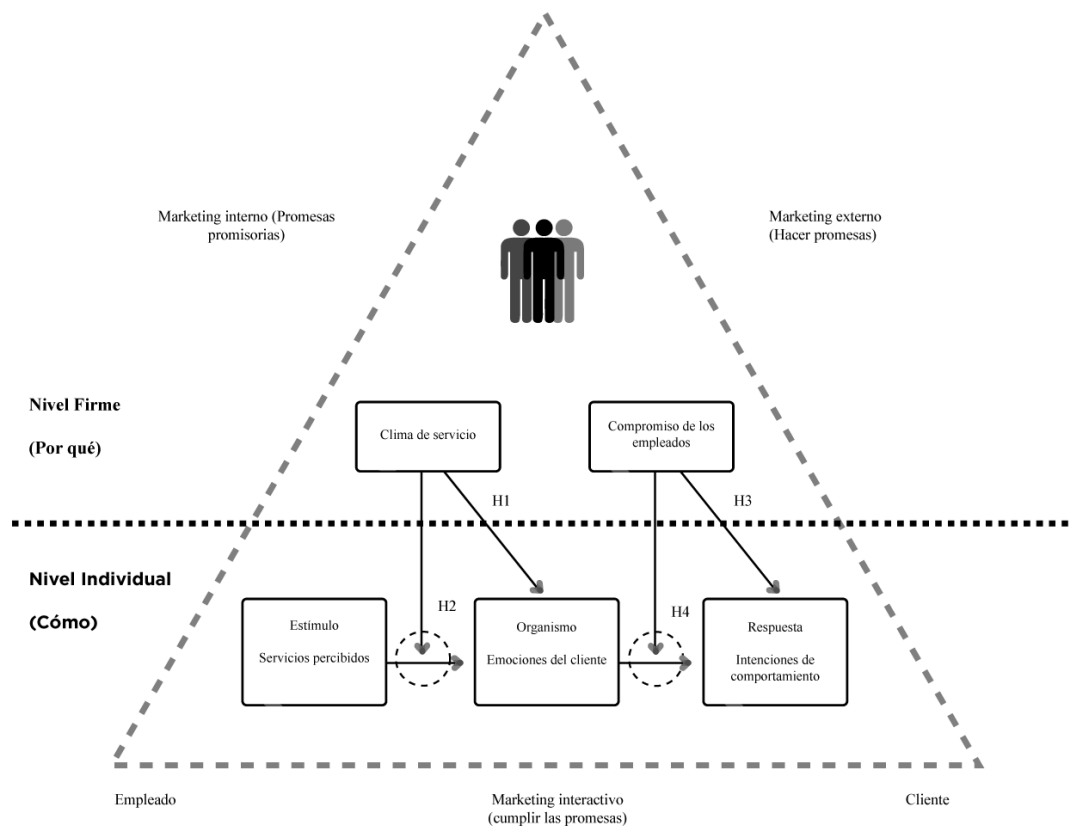
Chang (2016) centró su investigación en buscar empíricamente la relación del clima de servicio y el compromiso de los colaboradores como moderadores a nivel de empresa del estímulo a nivel individual con las intenciones de comportamiento.

Se recopilaron datos de clientes, empleados gerenciales y empleados de complejos termales. Para tener en cuenta los efectos de anidación, el modelado lineal jerárquico probó las relaciones hipotéticas entre variables con la estructura observada en la figura 39; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 39.

Estructura conceptual del papel mediador del clima del servicio y el compromiso con relación a variables individuales.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Chang (2016, p.118)

Los hallazgos evidencian que los comportamientos de los colaboradores contribuyen a la prestación de servicios y, también, se encuentra una moderación del clima de servicio y el compromiso de los empleados.

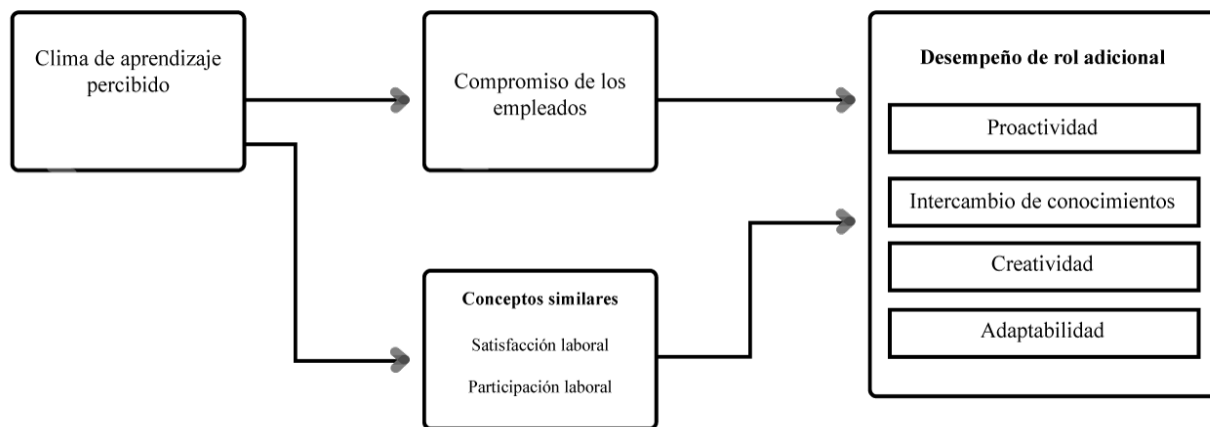
En el mismo sentido, Eldor y Harpaz (2016) plantean que el compromiso de los empleados es una variable que está empezando a tomar valor, ya que se asocia a comportamientos como el desempeño laboral. De igual manera, plantean como variable un clima, el clima de aprendizaje y lo definen como las actividades beneficiosas de la organización para ayudar a los empleados a crear, adquirir y transferir conocimiento, también se ha propuesto

Clima, Liderazgo y Compromiso

como un antecedente del compromiso de los empleados. El modelo de trabajo planteado se puede visualizar en la figura 40; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 40.

Modelo representativo del clima de aprendizaje con relación al compromiso y la ejecución extrarol.



Nota: Tomado de Eldor y Harpaz (2016, p.215)

Los autores tomaron los datos de una muestra de 625 empleados y sus supervisores sin especificar algún tipo de población o empresa; la investigación se centró en el compromiso de los empleados como mecanismo que relaciona las percepciones del clima de aprendizaje y la proactividad de los empleados, el intercambio de conocimientos entre ellos, la creatividad aplicada al empleo y la adaptabilidad.

Clima, Liderazgo y Compromiso

A través de un análisis de regresión multinivel se confirmó que una alta participación de los empleados tiene un efecto mediador en la relación entre el clima de aprendizaje percibido y los comportamientos adicionales. Además, el compromiso es una variable más explicativa que la satisfacción laboral o la participación laboral.

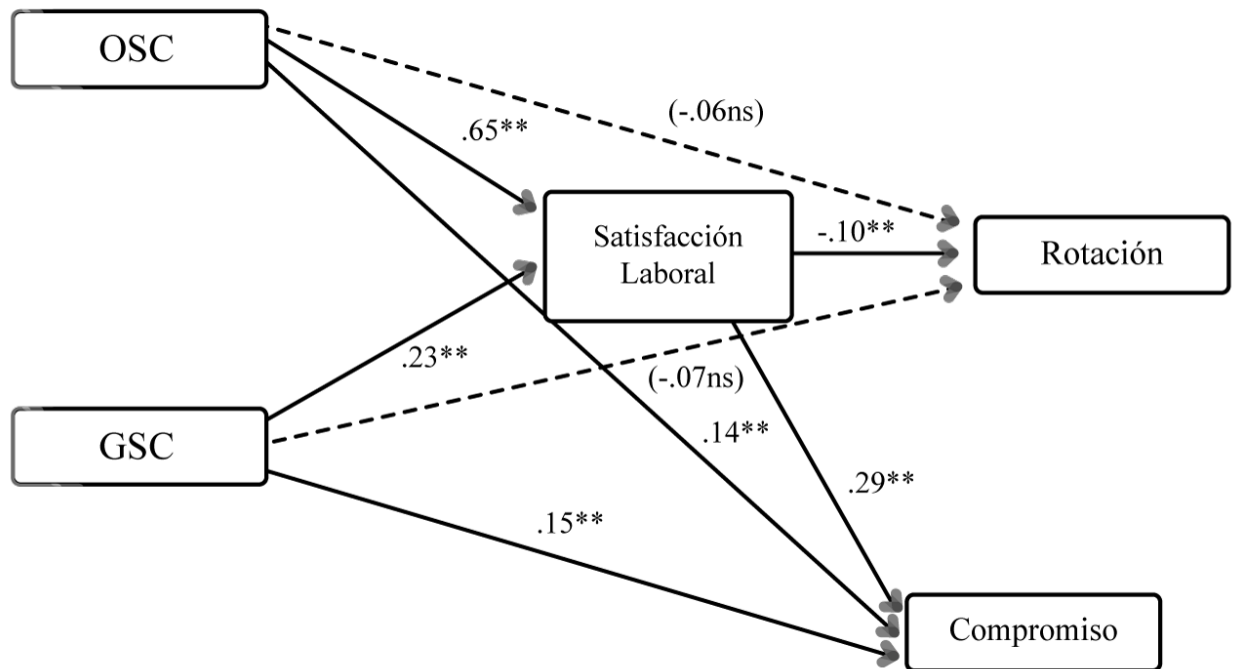
Huang et al. (2016) evaluaron el clima de seguridad, definiéndolo como una medida del grado en que los empleados percibían la seguridad como una prioridad en su empresa, que a menudo está implicado como un factor clave en la promoción de comportamientos reductores de lesiones y generación de entornos de trabajo seguros.

Los autores tomaron como base conceptual la teoría del intercambio social y plantearon la hipótesis de que el clima de seguridad estaría relacionado con la satisfacción laboral, el compromiso y la tasa de rotación de los empleados, destacando que los efectos positivos del clima de seguridad no solo estaban relacionados con las variables de comportamiento seguro. La encuesta se aplicó a 6207 camioneros de organizaciones ubicadas en Estados Unidos. Se analizaron los datos y se contruyó el modelo que se presenta en la figura 41.

Figura 41.

Sistema de Ecuaciones Estructurales de la relación del clima de seguridad, el compromiso y la satisfacción laboral.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Huang et al. (2016, p.253).

Los resultados mostraron que las percepciones del clima de seguridad de los empleados estaban vinculadas al nivel de satisfacción laboral, compromiso y tasa de rotación objetiva de los empleados, como estaba conceptualizado de la teoría del intercambio social.

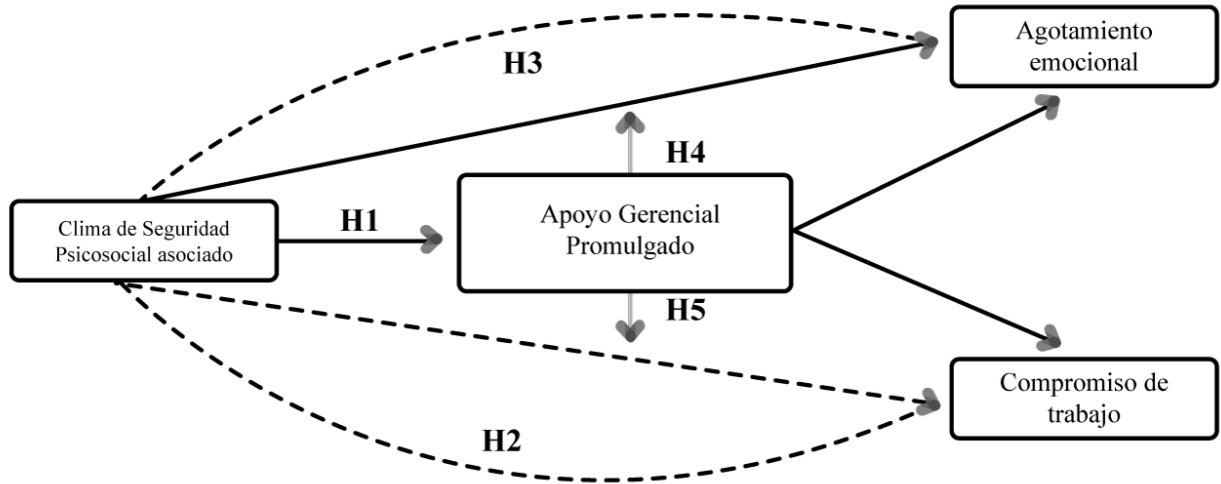
Dollard e Idris (2017) investigaron el efecto del PSC sobre la salud de los trabajadores y el rendimiento laboral. Este estudio diario exploró la interacción de los procesos de moderación y mediación entre el PSC que se ha establecido a nivel organizacional y el PSC ejecutado diariamente y sus relaciones con la salud psicológica y compromiso laboral diario.

Los datos se obtuvieron de una muestra de 23 escuelas ubicadas en Selangor, Malasia (109 maestros) y fueron analizados utilizando el modelado lineal jerárquico (HLM) para

comprobar las relaciones que se obtuvieron entre las distintas variables como se ve en la figura 42.

Figura 42.

Modelo conceptualizado de la relación del clima de seguridad en relación con el compromiso y el cansancio emocional.



Nota: Tomado de Dollard e Idris (2017, p.138)

De acuerdo con la figura 42, se encontró que el PSC promulgado por la organización estaba relacionado positivamente con el apoyo administrativo diario establecido. Igualmente, el PSC propugnado se relacionó con el compromiso laboral con la mediación del apoyo gerencial oficial.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Los hallazgos permiten concluir que el clima de seguridad psicosocial permite que los trabajadores perciban que se encuentran en un ambiente seguro y que cuentan con el apoyo que los motiva para realizar acciones que disminuyan su agotamiento emocional.

Menguc, Auh, Yenziaras y Katsikeas (2017) realizaron una investigación con el fin de indagar acerca de si los recursos organizacionales como la autoeficacia y la autonomía laboral afectan positiva o negativamente el compromiso. Se utilizaron los datos de múltiples respuestas de los empleados de servicio al cliente y sus supervisores en la industria del cuidado de la salud, y plantearon dos estudios, el primero conceptualiza el clima como clima organizacional y descubre que el clima centrado en el desempeño tiene un efecto sobre la autoeficacia en el compromiso y el segundo estudio extrapoló los resultados a otros sectores como el de las finanzas, el hotelero, el turístico y otras pequeñas empresas.

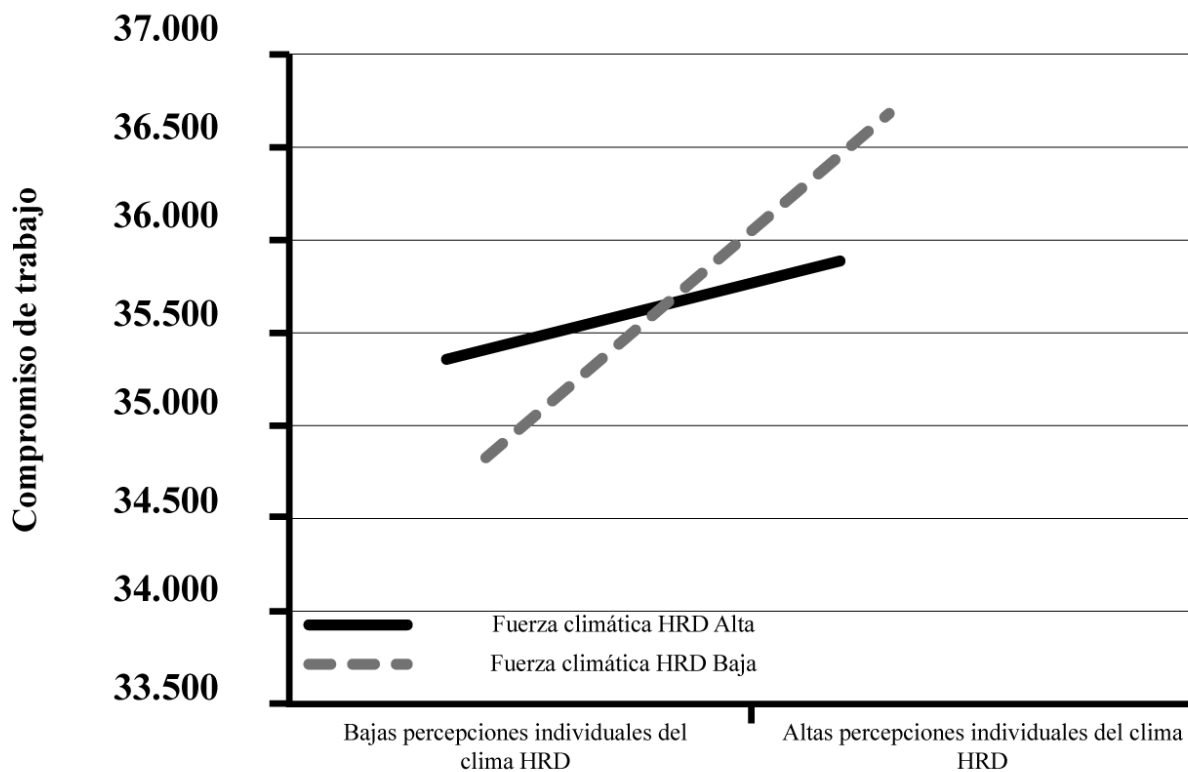
Chaudhary y Rangnekar (2017) también hicieron uso de una subvariable del clima organizacional, el clima psicológico desde la perspectiva del Human Resource Development HRD y la calidad del clima HRD; éstas se relacionan con la variable de compromiso laboral. Además, pone la variable resistencia climática de HRD como moderador de la relación entre el clima psicológico HRD, la calidad climática HRD y el compromiso laboral.

Con el análisis de las medidas de instrumentos de 375 ejecutivos de negocios de organizaciones comerciales selectas en India se realizó un análisis multivariado; en este caso, el modelamiento lineal jerárquico (HLM). Los hallazgos revelaron que la percepción de los colaboradores sobre el clima de desarrollo tiene una capacidad explicativa en relación con el

compromiso laboral como se ve en la figura 43. Los autores encontraron que la resistencia por el clima de HRD moderaba la relación psicológica del clima de HRD y el compromiso laboral.

Figura 43.

Relación entre variables de acuerdo modelamiento lineal jerárquico (HLM).



Nota: Tomado de Chaudhary y Rangnekar (2017, p.179)

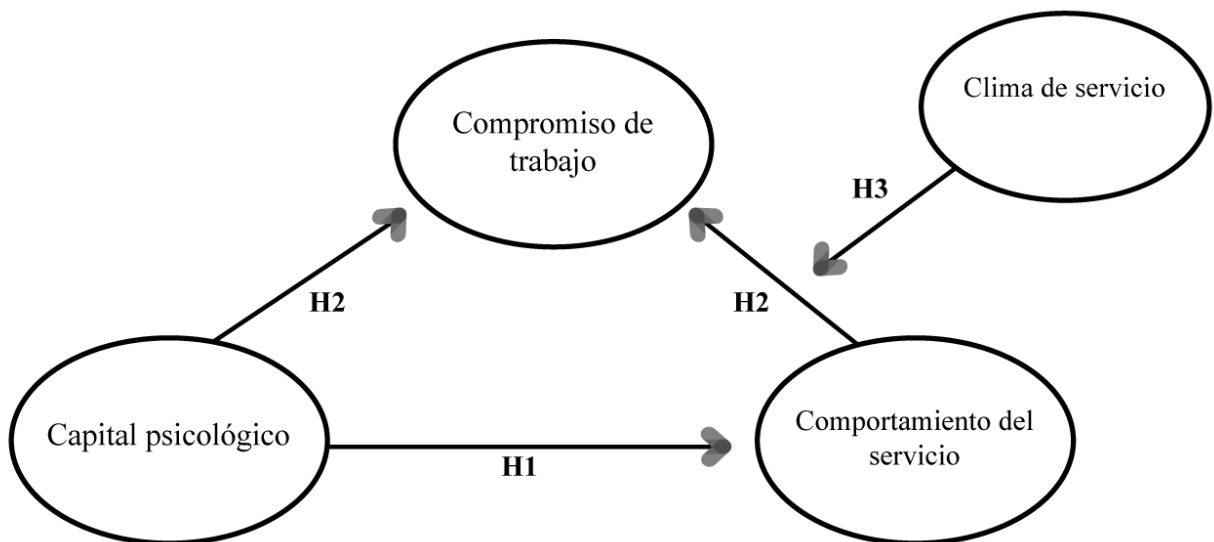
El estudio estableció el clima de interacción social como variable individual al demostrar sus efectos únicos sobre las actitudes individuales y sobre las percepciones de los individuos.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Cheng, Hong y Yang (2018) tuvieron como objetivo validar el proceso de mediación del comportamiento psicológico, el compromiso y el capital psicológico y examinar el efecto mediador del clima de servicio. Se recolectaron datos de una muestra (375 auxiliares de vuelo) de China Airlines (Taiwán) y se realizó un análisis de regresión jerárquica que se presenta en la figura 44; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 44.

Modelo conceptual de Cheng, Hong y Yang (2018)



Nota: Tomado de Cheng, Hong y Yang (2018, p.96)

Como ilustra el diagrama, los resultados mostraron que las azafatas con alto capital psicológico tienden a mostrar más compromiso laboral y un mejor comportamiento de servicio.

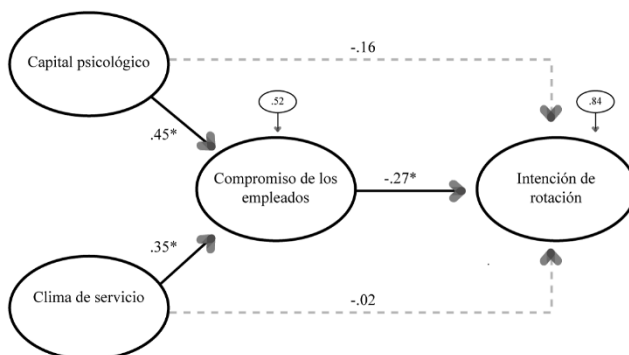
Clima, Liderazgo y Compromiso

Los autores también encontraron que hay una mediación moderada del clima de servicio que depende de la relación positiva del clima de servicio con el compromiso laboral y el comportamiento del servicio.

Entre otros estudios se puede encontrar el realizado por Kang y Busser (2018), donde la variable capital psicológico (PsyCap por sus siglas en inglés) y el clima de servicio se evaluaron como precedentes dentro del compromiso de los empleados de una organización. Los autores realizaron un primer estudio donde encontraron un efecto indirecto del clima de servicio en la intención de cambiar de empleo que esta mediado por el compromiso de los trabajadores. De igual forma, instancias el compromiso de los empleados sirvió como un importante mediador entre el clima de servicio y el PsyCap con la intención de rotación. La relación entre las variables se puede visualizar en la figura 45; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 45.

Modelo de clima, compromiso y capital psicológico.



Nota: Tomado de Kang y Busser (2018, p.6)

Clima, Liderazgo y Compromiso

Otra de las variables que tuvieron en cuenta fue la jerarquía organizacional, donde se evidencian cambios entre los empleados de base de la organización y los gerentes que están a cargo de estos grupos; el análisis de esta variable concluye PsyCap y el clima de servicio que tuvieron un mayor impacto en la participación de los gerentes. Los hallazgos son coherentes con la teoría del intercambio social, que sustenta diferencias recíprocas de relación entre los empleados de base y los gerentes.

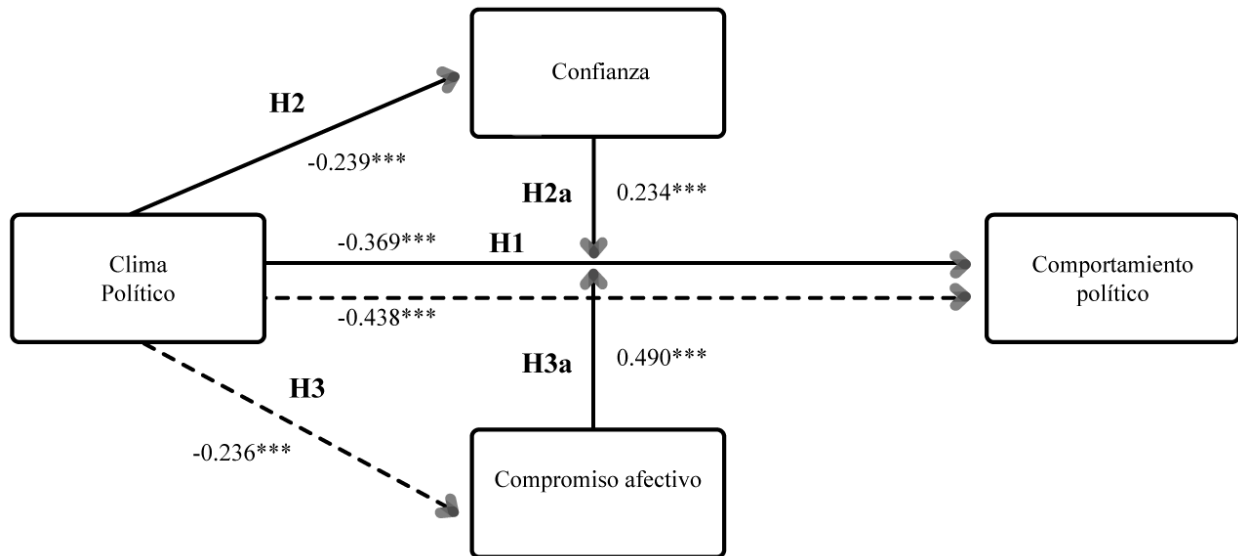
Kang y Busser (2018) probaron, mediante un sistema de ecuaciones estructurales, las interrelaciones entre el clima de servicio, el capital psicológico, el compromiso de los empleados y la intención de rotación y concluyeron los efectos mediadores del compromiso de los empleados. La conclusión final de los investigadores es que el capital psicológico y el clima de servicio son variables críticas para aumentar el compromiso de los empleados en especial de los gerentes, aún más que los empleados de primera línea.

Kidron y Vinarski Peretz (2018) evaluaron el clima político organizacional y se considera que este contribuye a la participación individual en el comportamiento político; además el compromiso organizacional y la confianza en las organizaciones del gobierno local tienen un papel moderador.

Los investigadores recolectaron datos cuantitativos de 217 gerentes y empleados y datos cualitativos a través de 16 entrevistas. Se realizó el análisis de la información a través del SEM como se visualiza en la figura 46.

Figura 46.

Sistema de Ecuaciones Estructurales de la relación de clima política, compromiso, verdad y comportamiento político.



Nota: Tomado de Kidron y Vinarski Peretz (2018, p.793).

Los hallazgos confirman que el clima político incide directamente sobre el comportamiento político y de manera negativa en la confianza y el compromiso afectivo.

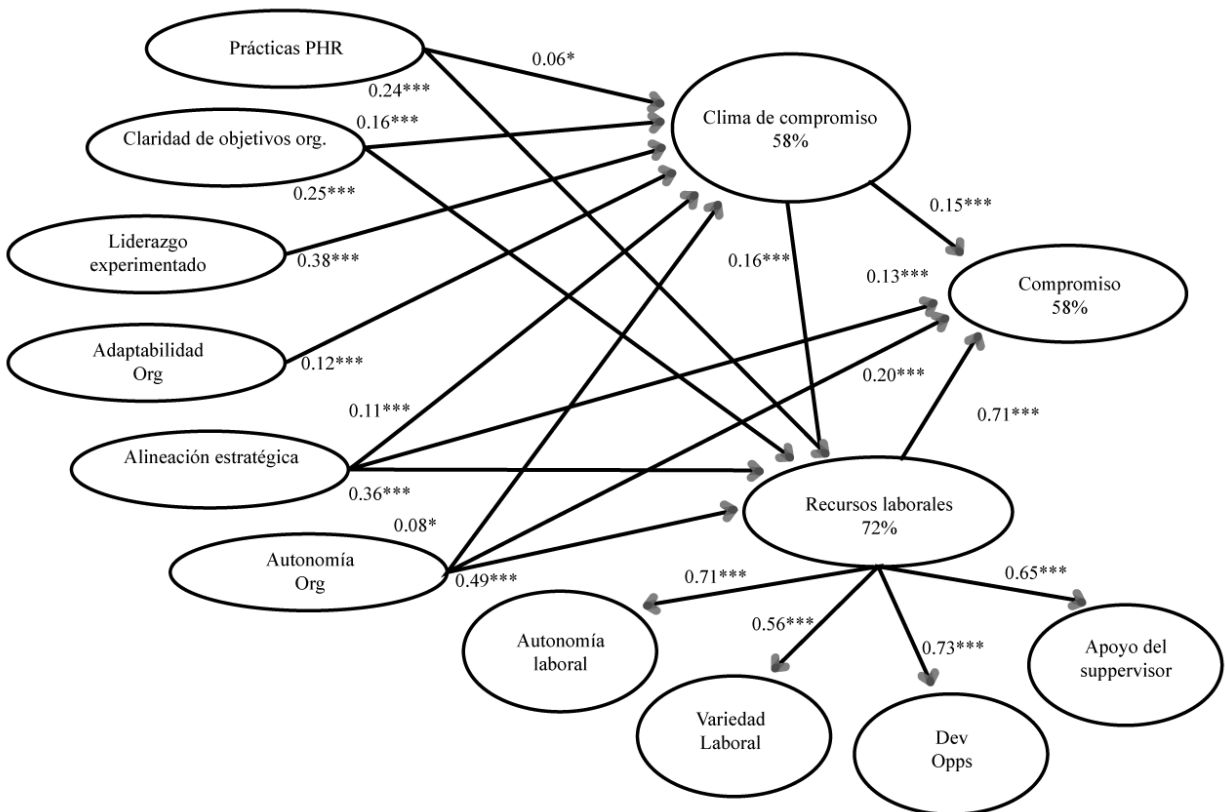
Albrecht et al. (2018) también toman una variable diferente en relación con el clima y es una especificación del clima organizacional y el compromiso y lo denominan clima de compromiso organizacional. Igualmente, toman la variable de demanda de recursos laborales (JD-R), los recursos laborales y los recursos personales que influyen en la participación. El propósito de este documento es evaluar la importancia de las asociaciones propuestas entre

Clima, Liderazgo y Compromiso

recursos centrados en la organización, clima de compromiso organizacional y compromiso y para ellos se analizaron los datos obtenidos en el SEM de la figura 47.

Figura 47.

SEM de la relación de clima de compromiso, compromiso, recursos laborales y prácticas de recursos humanos.



Nota: Tomado de Albrecht et al., (2018, p.77)

Mediante un análisis factorial confirmatorio (CFA) y un sistema de ecuaciones estructurales (SEM), se analizaron los datos de encuestas transversales proporcionados por 1.578

Clima, Liderazgo y Compromiso

empleados que trabajan en una variedad de organizaciones diferentes. Los análisis CFA y SEM arrojaron un buen ajuste a los datos como se observa en la figura 47.

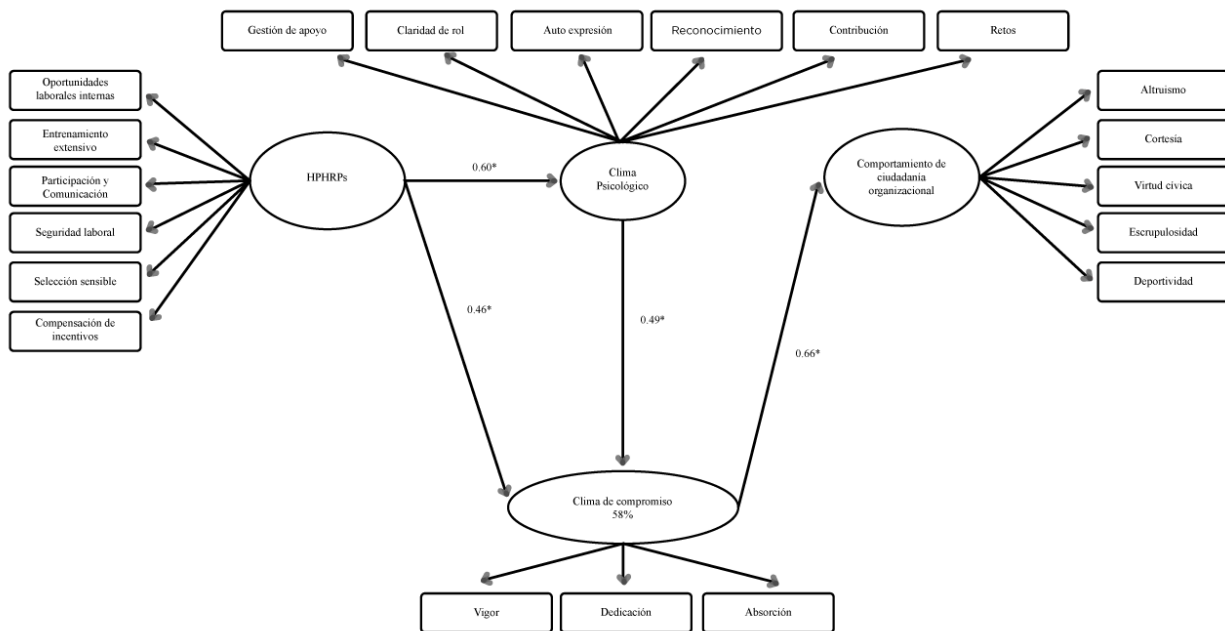
Entre las seis variables de recursos organizacionales hay una asociación positiva con el clima de compromiso organizacional, que se asoció positivamente con los recursos laborales y el compromiso de los empleados.

En otra investigación, Kataria, Garg y Rastogi (2019) tuvieron como principal variable las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (HPHRP), el clima psicológico (PC), el compromiso laboral (WE) y los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB) entre los profesionales de TI. El análisis realizado por los investigadores se basa en una muestra de 464 trabajadores de TI que trabajan en 29 organizaciones globales con gran cantidad de información, y el método estadístico empleado es el modelado de ecuaciones estructurales SEM, como se grafica en la figura 48.

Figura 48.

Sistema de Ecuaciones Estructurales obtenidas de la relación entre el compromiso, el clima y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Clima, Liderazgo y Compromiso



Nota: Tomado de Kataria, Garg y Rastogi (2019. p.1067).

Se pueden observar las interacciones entre el clima y el compromiso y a su vez estas dos variables son afectadas por las políticas, normas y procedimientos de gestión humana respecto a los equipos de alto desempeño.

Rabbanee, Haque, Banik e Islam (2019) hicieron un análisis centrado en el clima organizacional orientado a la proactividad y el cuidado de la salud psicosocial como los impulsores clave del compromiso de los empleados (EE por sus siglas en inglés). Así mismo, revisa la relación entre EE y el compromiso del cliente (CE).

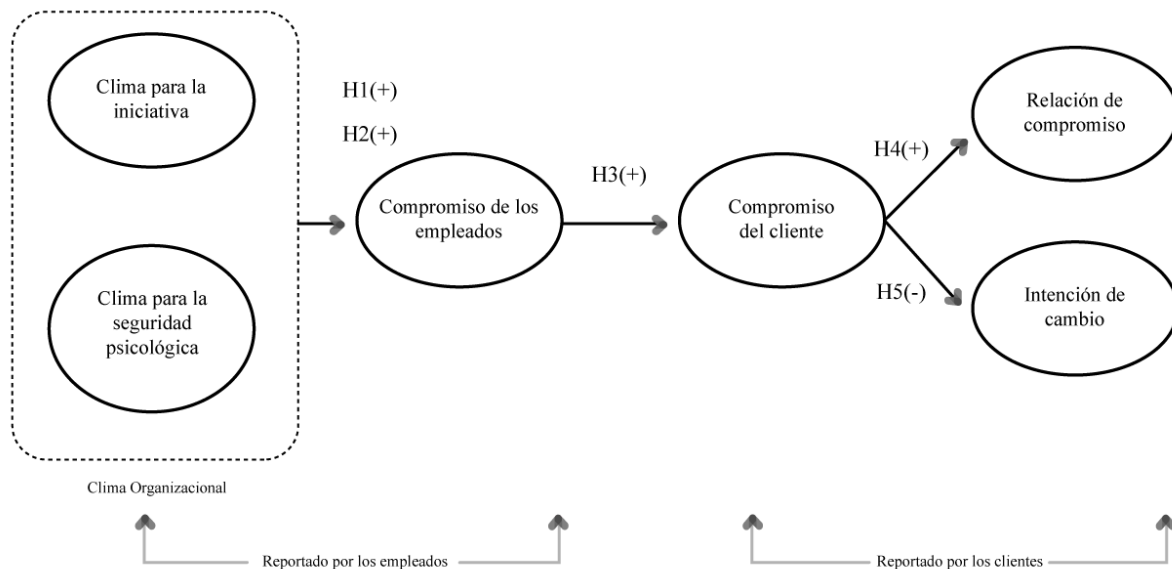
La muestra estuvo compuesta por 156 empleados y 316 clientes del sector bancario. En total se tuvieron en cuenta 69 sucursales en las que se realizaron encuestas estructuradas. Los

Clima, Liderazgo y Compromiso

autores crearon un conjunto de datos emparejados entre los datos del cliente con los datos correspondientes de los empleados. Se usó el modelado de ecuaciones estructurales para el análisis de datos y se obtuvo un SEM como se observa a en la figura 49.

Figura 49.

Modelo explicativo de la relación de clima, compromiso y la rotación laboral.



Nota: Tomado de Rabbanee, Haque, Banik e Islam (2019, p.614)

Como se observa en la figura 49, el clima organizacional para la iniciativa y la seguridad psicológica influyen positivamente en el compromiso del empleado que su vez influye significativamente en compromiso del cliente, lo que tiene un impacto significativo en el compromiso de relación con el cliente y la intención de cambio.

Conclusiones

Las investigaciones presentadas permiten observar que el compromiso organizacional es un claro consecuente del clima (organizacional, clima de seguridad, clima de servicio, clima de aprendizaje, clima ético) y a su vez influye toda una serie de variables organizacionales.

En un clima de seguridad aumenta el compromiso y los trabajadores pueden percibir una señal de seguridad, ya que se incorporan políticas, prácticas y procedimientos para la protección de la salud y seguridad psicológica de los trabajadores junto a un apoyo repetido, inequívoco y estable. El clima de seguridad psicosocial, según muestran los estudios, puede servir como un amortiguador contra los impactos nocivos de las demandas laborales; además, puede disminuir la fatiga, las lesiones y la rotación de los empleados; y aumentar el compromiso de los trabajadores, la satisfacción laboral, la creatividad aplicada al empleo y la adaptabilidad (Dollard y Bakker, 2010; Law, Dollard, Tuckey y Dormann, 2011; Garrick et al., 2014; Lee, 2015; Huang et al., 2016; Dollard e Idris, 2019).

El clima de servicio está caracterizado por que los empleados revelan vigor, dedicación y absorción en el desempeño de su labor y esto impacta positivamente la lealtad de los clientes, que perciben que los comportamientos están centrados en su atención. En la construcción de este clima de servicio se ha identificado el valor de establecer contratos psicológicos relacionales, pues aumentan el compromiso en el desempeño del servicio. En un clima de servicio aumenta el compromiso de los trabajadores quienes tienden a exhibir más comportamientos de atención centrados en el servicio lo cual repercute en la lealtad del cliente (Salanova, Agut, y Peiró, 2005; Abdelhadi, y Drach-Zahavy, 2012; Yeh, 2012; Chang, 2016; Menguc, Auh, Yeniaras y

Clima, Liderazgo y Compromiso

Katsikeas, 2017; Cheng, Hong y Yang, 2018; Kang y Busser, 2018; Albrecht y col, 2018; Rabbanee, Haque, Banik e Islam, 2019).

En un clima se aprendizaje aumenta el compromiso y los trabajadores pueden percibir una mayor posibilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento. Respecto al clima de aprendizaje vale la pena destacar que tiene una influencia positiva en la proactividad de los empleados, el intercambio de conocimientos, el compromiso y la satisfacción laboral (Eldor y Harpaz, 2016).

Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento impactan el clima psicológico y el compromiso laboral y aumentan los comportamientos de ciudadanía organizacional (Kataria, Garg y Rastogi, 2019).

Finalmente, se puede concluir que el clima ético aumenta el compromiso ético y afectivo en el lugar de trabajo y los niveles de empoderamiento ético, las creencias e intenciones y participación en el establecimiento de valores éticos y en los procesos de Responsabilidad Social Corporativa (Powell, Davies y Norton, 2013).

Se elaboró la Tabla 5 con la síntesis de las investigaciones consultadas, que se presentan en orden cronológico.

Tabla 5.

Síntesis de investigaciones de compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados/Conclusiones
Salanova, Agut y Peiró (2005)	Recursos de la Organización Clima de servicio Compromiso Rendimiento de los trabajadores Lealtad del cliente	Se confirmó la mediación de los recursos de la organización, dentro de la predicción que hace el compromiso laboral sobre el clima de servicio, este último a su vez predice el desempeño de los empleados y el modelo finaliza con una influencia en la lealtad del cliente.
Dollard y Bakker (2010)	Clima de seguridad psicosocial Problemas de salud psicológicos individuales (angustia psicológica, agotamiento emocional) Demandas laborales individuales (presión laboral y demandas emocionales)	Ante las demandas laborales, el clima de seguridad psicosocial resulta ser la pieza clave, ya que logra que los trabajadores se comprometas y realicen las acciones necesarias para evitar el estrés y el agotamiento laboral, disminuyendo así los problemas de salud.
Law, Dollard, Tuckey y Dormann (2011)	Clima de seguridad psicosocial Acoso laboral Compromiso	Existe una relación negativa entre el acoso laboral y los problemas de salud y el clima de seguridad psicosocial. Y una relación positiva con el compromiso.
Abdelhadi y Drach-Zahavy (2012)	Clima de servicio Compromiso Comportamientos de atención	El compromiso y los comportamientos de servicio al cliente están estrechamente relacionados con el clima de servicio.
Yeh (2012)	Contratos psicológicos relacionales Contratos psicológicos transaccionales Compromiso laboral	Los contratos psicológicos relacionales tienen un efecto positivo en el compromiso; los contratos psicológicos transaccionales tienen una influencia

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados/Conclusiones
	Desempeño del servicio	negativa en el compromiso laboral y a su vez este tiene una influencia positiva en el desempeño del servicio.
Powell, Davies y Norton (2013)	Clima ético Compromiso de los empleados en el establecimiento de valores éticos Gestión, participación y compromiso de los empleados Marketing Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial	El clima ético dinamiza el empoderamiento, las creencias y los comportamientos éticos, aumentando la posibilidad de que los colaboradores se involucren en la responsabilidad social empresarial.
Garrick et al. (2014)	Clima de seguridad psicosocial Demandas laborales Fatiga y recuperación del cansancio Compromiso	Los efectos psicológicos de fatiga y recuperación tienen un comportamiento diferente ante el clima de seguridad psicosocial, por ello resulta conveniente trabajar en el para disminuir los efectos de las demandas laborales.
Lee (2015)	Las autoevaluaciones de los trabajadores Clima psicológico Compromiso	Las autoevaluaciones de los trabajadores y el clima psicológico se asociaron positivamente con el compromiso de los empleados.
Chang (2016)	Clima de servicio Compromiso de los colaboradores Comportamiento de servicio	Se encuentra una moderación del clima de servicio y el compromiso de los empleados, que posibilita comportamientos de los colaboradores que contribuyen a la prestación de servicios.
Eldor y Harpaz (2016)	Clima de aprendizaje Compromiso Comportamiento de compartir conocimientos	La alta participación de los empleados tiene un efecto mediador en la relación entre el clima de aprendizaje percibido y los comportamientos de compartir conocimientos. El Compromiso es una

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados/Conclusiones
Huang et al. (2016)	Clima de seguridad Satisfacción laboral Compromiso Tasa de rotación Comportamiento seguro	variable más explicativa que la satisfacción laboral o la participación laboral. Se encontró que el clima de seguridad está vinculado al nivel de satisfacción laboral, compromiso y tasa de rotación objetiva de los empleados.
Dollard e Idris (2017)	Clima de seguridad psicosocial Apoyo administrativo y gerencial Salud: agotamiento laboral Compromiso	El clima de seguridad psicosocial estaba relacionado positivamente con el apoyo administrativo y con el compromiso laboral a través de la mediación del apoyo gerencial. El apoyo administrativo genera un clima de seguridad en el cual los colaboradores se sienten comprometidos con su protección.
Menguc, Auh, Yeniaras y Katsikeas (2017)	Recursos organizacionales como la autoeficacia y la autonomía laboral Compromiso	El clima centrado en el desempeño tiene un efecto sobre la autoeficacia en el compromiso.
Chaudhary y Rangnekar (2017)	Clima de desarrollo Compromiso laboral	La percepción de los colaboradores sobre el clima de desarrollo tiene una capacidad explicativa en relación con el compromiso laboral. La resistencia por el clima de HRD moderaba la relación psicológica del clima de HRD y el compromiso laboral.

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados/Conclusiones
Cheng, Hong y Yang (2018)	Capital psicológico Comportamiento de servicio Compromiso laboral	Al encontrar alto capital psicológico se tiende a mostrar más compromiso laboral, lo cual mediatiza un mejor comportamiento de servicio.
Kang y Busser (2018)	Capital psicológico Clima de servicio Compromiso Intención de rotación	Efecto indirecto del clima de servicio en la intención de cambiar de empleo que esta mediado por el compromiso de los trabajadores. De igual forma, el compromiso de los empleados sirvió como un importante mediador entre el clima de servicio y el capital psicológico con la intención de rotación.
Kidron y Vinarski Peretz (2018)	Clima político Comportamiento político Confianza Compromiso	La confianza y el compromiso decaen en presencia de un clima político. Ante este tipo de clima se pueden predecir comportamientos políticos.
Kang y Busser (2018)	Clima de servicio Capital psicológico Compromiso	El capital psicológico y el clima de servicio son variables críticas para aumentar el compromiso de los colaboradores en especial de los gerentes, aún más que los trabajadores de primera línea.
Albrecht et al. (2018)	Recursos organizacionales Recursos laborales Clima de compromiso organizacional	Los recursos organizacionales y laborales tienen una influencia significativa en el clima de compromiso.
Kataria, Garg y Rastogi (2019)	Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento Clima psicológico Compromiso laboral	El clima y el compromiso se asocian, y a su vez estas dos variables son afectadas por las políticas, normas y procedimientos de gestión humana e

Clima, Liderazgo y Compromiso

Autor y año	Variables de estudio	Resultados/Conclusiones
	Comportamientos de ciudadanía organizacional	influyen sobre el compromiso laboral, y los comportamientos de ciudadanía organizacional.
Rabbanee, Haque, Banik e Islam (2019)	Clima organizacional para la iniciativa y la seguridad psicológica Compromiso	Se encontró una relación positiva entre el clima percibido y el compromiso de los colaboradores.

Nota: elaboración propia

Conclusiones Generales

Con respecto a la relación entre el clima y el compromiso, dada la literatura revisada se reafirma lo expuesto por Chernyak-Hai y Tziner (2016), Tappura, Nenonen y Kivistö-Rahnasto (2017), Martínez-Córcoles y Stephanou (2017) y Totin, Roncoli, Traoré, Somda y Zougmore (2018), quienes han planteado que el clima organizacional influye positivamente en el compromiso de los trabajadores y que el compromiso organizacional es un claro consecuente del *clima de seguridad, clima de servicio, clima de aprendizaje, clima ético* y a su vez afecta toda una serie de variables organizacionales.

En un clima de seguridad psicosocial modera los efectos de las demandas laborales, amortigua los impactos nocivos, actúa como una señal de seguridad, ya que, junto a un apoyo repetido, inequívoco y estable, los empleados pueden sentirse seguros de tomar medidas en su entorno para protegerse del agotamiento emocional y exhibir comportamientos que permiten evitar los accidentes laborales en trabajos de alta complejidad. Y otro hallazgo que resulta muy relevante es que el clima de seguridad psicosocial se asocia negativamente con el acoso en el lugar de trabajo (Dollard y Bakker, 2010; Garrick et al., 2014; Dollard e Idris, 2017) y se asocia positivamente con las recompensas laborales y, a su vez, con el compromiso laboral (Law, Dollard, Tuckey y Dormann, 2011; Rabbanee, Haque, Banik e Islam, 2019).

Los estudios evidencian que el liderazgo centrado en la seguridad genera un clima de seguridad psicosocial, que posibilita el compromiso y el cumplimiento de las prácticas y protocolos de seguridad, disminuye el stress y el agotamiento, la tendencia a más lesiones y

Clima, Liderazgo y Compromiso

problemas de salud; adicionalmente se aumenta la participación de los empleados en la toma de decisiones y la capacidad para resolver problemas en conjunto y compartir conocimientos (Neal et al., 2000; Stone, Du y Gershon , 2007; Wu et al., 2011; Nielsen, Mearns, Matthiesen y Eid, 2011; Wu et al., 2011; Kapp, 2012; Dahl y Olsen, 2013; Smith et al., 2016; Lee et al., 2019; Goldenhar et al., 2019)

En un clima de aprendizaje aumenta el compromiso y los trabajadores pueden percibir una mayor posibilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento. Respecto al clima de aprendizaje vale la pena destacar que tiene una influencia positiva en la proactividad de los empleados, el intercambio de conocimientos, el compromiso y la satisfacción laboral (Eldor y Harpaz, 2016).

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Chen et al. (2007); Pons y Ramos (2012); Jaiswal y Dhar (2015); Kang et al. (2016); Eldor y Harpaz (2016) y Shanker et al. (2017) se evidencia que el liderazgo transformacional esta positivamente relacionado con el *clima de aprendizaje e innovación*, el cual tiene un efecto mediador en el comportamiento de compartir conocimiento y el comportamiento innovador, dado que se incrementa la confianza, la comunicación y la cooperación entre los colaboradores.

En un clima de servicio aumenta el compromiso de los trabajadores la motivación, la mejora de habilidades, el desempeño y la prestación del servicio por parte de los trabajadores, lo cual trae como gran valor agregado la satisfacción de los clientes y su lealtad hacia la organización (Salanova, Agut, y Peiró, 2005; Abdelhadi, y Drach-Zahavy, 2012; Yeh, 2012;

Clima, Liderazgo y Compromiso

Chang, 2016; Lin y Liu (2016); Menguc et al., 2017; Cheng, Hong y Yang, 2018; Kang y Busser, 2018; Albrecht et al., 2018; Rabbanee et al., 2019).

En un clima ético aumenta el compromiso ético y afectivo en el lugar de trabajo y los niveles de empoderamiento ético, las creencias e intenciones y participación en el establecimiento de valores éticos y en los procesos de Responsabilidad Social Corporativa (Powell, Davies y Norton, 2013).

Los líderes transformacionales tienen más probabilidades de configurar un ambiente laboral caracterizado por un sentido de justicia, desarrollo, avance, y claridad de roles, calidad en las relaciones y este clima positivo genera confianza, adaptabilidad y coordinación y permite bienestar psicológico y satisfacción en el trabajo (Ford y Seers, 2006; Schyns et al., 2009; Sun et al., 2014; Green et al., 2014; Fainshmidt et al., 2017)

La relación entre el liderazgo con el ejercicio de la calidad directiva de los líderes se confirmó, ya que esta incide sobre las percepciones de clima por parte de sus colaboradores; esta conclusión es coherente con la expresada por diversos autores en los estudios presentados a lo largo del presente documento. Un liderazgo auténtico puede facilitar la construcción de un clima laboral positivo, que aumenta los niveles de bienestar psicológico en los trabajadores; adicionalmente, el liderazgo que promueve un clima de apoyo, puede aumentar la satisfacción laboral y la cohesión social; así como, el liderazgo ético puede irradiarse en un comportamiento ético grupal y potenciar el aprendizaje colectivo; y el liderazgo desde un lugar de empoderamiento, puede aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas en conjunto y la construcción conocimientos, todo esto con

Clima, Liderazgo y Compromiso

un consecuente aumento de comportamientos de intercambio de conocimientos, la voluntad de participación en seguridad y el cumplimiento de protocolos de seguridad. En cuanto a la relación entre el liderazgo inspiracional y el clima organizacional innovador, se anticipa un aumento en la participación si hay procesos de capacitación permanente, que pueden detonar la creatividad de los empleados y su sentido de autoeficacia (Kozlowski y Doherty, 1989 citados por Romá y Silla; 1999; Pedraja y Rodríguez, 2004; Zohar y Luria, 2004; Ford y Seers, 2006; Martin y Bush, 2006; Walumbwa et al., 2008; Schyns et al., 2009; Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, 2010; Pons y Ramos, 2012; Nelson et al., 2014; Sharma y Pearsall, 2016; Jiang, y Probst, 2016; Pilbeam et al., 2016; Walumbwa et al., 2017; Mullen, Kelloway y Teed, 2017; Xi et al., 2017; Kao, 2017).

Respecto al liderazgo transformacional se observa que genera un clima afectivo, justo y de confianza, a través del carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración personalizada; los estudios señalan que incrementa la productividad de los empleados, promueve el desarrollo de nuevos productos por parte del equipo, mejora la calidad de la atención al cliente, aumenta el comportamiento de ciudadanía orientado al cambio, el bienestar psicológico, la satisfacción laboral, cohesión social, alianzas estratégicas y otras variables claves en el ámbito organizacional y tiene un efecto positivo en el desempeño de la empresa en entornos dinámicos (Menges et al., 2011; Kapp, 2012; López-Domínguez et al., 2013; López-Domínguez et al., 2013; Sun et al., 2014; Green et al., 2014; Jaiswal y Dhar, 2015; Lin et al., 2016; Smith, et al., 2016).

Así, resulta evidente que en las organizaciones en las que se cuenta con líderes transformacionales (que se caracterizan por su influencia idealizada, motivación inspiradora,

Clima, Liderazgo y Compromiso

estimulación intelectual y consideración individualizada), se genera un clima de aprendizaje, innovación, servicio, seguridad, ético, dependiendo del énfasis que realice el líder a través de su gestión gerencial, políticas y normativas, que posibilita el compromiso de los trabajadores, el aumento de su satisfacción, bienestar psicológico, salud, desempeño, el cumplimiento de los protocolos de seguridad, el servicio al cliente, el compartir conocimiento, productividad.

Ahora bien, resulta de particular interés para el ejercicio investigativo considerar en profundidad el hallazgo con respecto al rol mediador de la variable clima organizacional (Yen, Li y Niehoff, 2008), pues esto representa un potencial campo de análisis en cuanto al espectro de acción e impacto que puede tener el clima en las diferentes variables organizacionales y en la interacción entre ellas, así como para el favorecimiento de procesos particulares. De esto dan cuenta estudios como los de Ngo, Foley y Loi (2009), quienes reportan el papel mediador del clima entre las prácticas de trabajo amigables y la productividad organizacional; los estudios de Messersmith et al (2011) y Takeuchi et al (2009), según los cuales el clima organizacional media la conexión entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño laboral; y los estudios de Imran, y Anis-ul-Haque (2011), quienes hallaron una relación entre liderazgo transformacional y el comportamiento laboral innovador, mediada por el clima organizacional; de forma similar Yasir, Imran y Kashif Irshad (2013), reportan una importante relación entre el desempeño laboral y la consideración individual, mediada por el clima organizacional; así como lo hacen Green, Albanese, Cafri y Aarons (2014), cuyo análisis plantea que el clima es mediador del efecto entre el liderazgo y las alianzas de trabajo; y Nelson et al. (2014) quienes encontraron que el clima media la relación entre el liderazgo y el bienestar laboral.

Clima, Liderazgo y Compromiso

El liderazgo definitivamente tiene un papel de transformador al tener un efecto causal sobre el clima que a su vez lo tiene sobre el compromiso. Este concepto coincide como se mostró a lo largo de este estudio, con la diversa literatura que hay al respecto, donde se prioriza la consecución de líderes transformacionales, auténticos, éticos o el entrenamiento de los existentes para que las organizaciones logren su propósito de ser competitivas y generar bienestar psicológico a sus trabajadores.

Son muchas las variables que dependiendo del clima organizacional se ven afectadas en forma positiva o negativa, entre ellas: el compromiso (Lee, 2015, Huang et al., 2016; Menguc, Auh, Yeniaras y Katsikeas, 2017; Chaudhary y Rangnekar, 2017), el bienestar psicológico en los trabajadores (McMurray et al., 2010), la satisfacción laboral (Huang et al., 2016), el desempeño (Gelade e Ivery, 2003; Lin, et al., 2016; Xi et al., 2017), la productividad de los empleados (Menges et al., 2011), la calidad (Bellou y Andronikidis, 2009) el desarrollo de nuevos productos por parte del equipo (Rodríguez et al., 2008), las ventas (Aarons y Sawitzky, 2006; Davis y Mentzer, 2007), el éxito de los proyectos (Gray, 2001), el riesgo de los proyectos (Sharma y Guptam, 2012), la intención de rotación (Shim, 2010; Kang y Busser, 2018), la rotación (Aarons y Sawitzky, 2006; Huang et al., 2016).

SEGUNDA PARTE:

ESTUDIO EMPÍRICO

Planteamiento General de la Investigación

Una vez realizada la revisión teórica se generó un cuestionamiento acerca de la relación que se pueden presentar entre las diferentes variables analizadas como lo son: liderazgo transformacional, compromiso y clima organizacional. Entre los planteamientos se enuncia la posibilidad de una relación circular y de retroalimentación entre si de las diferentes variables; también la presencia de un papel mediador de alguna de las variables dentro del proceso ya que diversos estudios el compromiso y el clima se encuentra en este papel dentro de los modelos evaluados. Dentro del planteamiento del problema final de investigación se considera que el liderazgo transformacional es una variable que tiene un efecto directo sobre otras variables organizacionales y ya hay antecedentes teóricos de su relación con el clima organizacional. De igual manera, se considera que el clima organizacional tiene una un efecto directo sobre el compromiso organizacional, así que podría considerarse que hay que hipotetizar sobre una relación entre las tres variables, el liderazgo actuara como antecedente de las dos, el clima como mediador y el compromiso como consecuente. Los resultados obtenidos en esta investigación fueron publicados en la Revista Sustainability (ANEXO A) y se presentan a continuación.

Hipótesis

Así, teniendo en cuenta la literatura revisada se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Existe una correlación entre las variables liderazgo y clima organizacional.

En primer lugar, se planteó esta hipótesis dado que la literatura anterior respalda los efectos positivos que tiene el liderazgo en el clima organizacional. Existen algunas investigaciones que muestran la relación entre estas variables, en esta línea se pueden encontrar los trabajos de Cuadra-Peralta y Veloso-Besio (2010); Zohar y Luria (2004) y Ortíz y Castaño (2017). Estos autores demuestran la relación entre liderazgo y un buen clima laboral, tal y como lo encontraron Blake y Srygley Mouton (1973); Bronkhorst, Tummers,

Steijn y Vijverberg (2015) considerando que los colaboradores que cuentan con un líder transformacional perciben un clima positivo y de seguridad.

En segundo lugar, interesa saber si el rol de líder es fundamental para lograr que los trabajadores colombianos se comprometan con la organización. Investigaciones previas muestran la relación causal entre estos términos, específicamente, la relación causal entre liderazgo y compromiso es fundamental en la organización. Con base en esto, se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2. Existe relación entre las variables liderazgo y compromiso organizacional.

Se apoya en las investigaciones realizadas por Jena, Pradhan y Panigrahy (2018); Pradhan y Pradhan (2016) y Buil, Martínez y Matute (2016). Es importante señalar que estos autores demuestran que refirieron el efecto positivo del liderazgo transformacional en el compromiso del empleado.

En tercer lugar, interesa estudiar la relación entre el clima organizacional y el compromiso de los trabajadores colombianos. La evidencia predominante sugiere el vínculo entre ambas variables. Entonces, la propuesta de hipótesis es la siguiente:

Hipótesis 3. Existe relación entre las variables clima y compromiso organizacional.

La investigación se sustenta en los trabajos de Eldor y Harpaz (2016), Powell, Davies y Norton (2013), Martínez-Córcoles y Stephanou (2017) y Tappura, Nenonen y Kivistö-Rahnasto (2017). Como demuestran estos autores, el clima influye positivamente en el compromiso de los trabajadores. La investigación citada muestra que la calidad del clima organizacional influye en el compromiso de los trabajadores.

En cuarto y último lugar, se observa que hay pocos trabajos que se centren en estudiar la relación entre liderazgo y compromiso del trabajador mediado por el clima organizacional. También cabe señalar que no existen investigaciones previas en Colombia. Con el interés en estas variables, se exploró esta relación mediada con más detalle, realizando un análisis más robusto de ecuaciones estructurales. La hipótesis que se plantea es la siguiente:

Hipótesis 4. Las variables liderazgo y compromiso están relacionadas con la mediación del clima organizacional.

Esta hipótesis se apoya en los enfoques de Ford y Seers (2006), Wu et al. (2011), Dahl y Olsen (2013), quienes encontraron la mediación del clima y Amah (2018) que a su vez señala la necesidad de impulsar el trabajo en esta dirección. En concreto, como se ha explicado anteriormente, este autor establece que la relación entre liderazgo y compromiso está mediada por el clima organizacional.

En cuanto a los valores adicionales de este trabajo, se quiere destacar que se trata de una investigación novedosa que se realiza en Colombia en el sector de servicios. Por otro lado, en lo que respecta a las aportaciones teóricas, se busca comprobar la validez de un modelo teórico que refleja la sólida relación que existe entre las variables estudiadas.

Objetivos

Objetivo General

El objetivo central de la investigación es el análisis de la relación entre las variables: clima organizacional como variable mediadora, el liderazgo transformacional como variable antecedente y el compromiso organizacional como variable consecuente.

Objetivos Específicos

Conceptuar sobre la relación entre las variables de Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional y Compromiso para dar una propuesta de modelo.

Identificar empíricamente la relación entre Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional y Compromiso para una muestra de trabajadores de una empresa multinacional del Sector de servicios ubicada en Colombia.

Discriminar el tipo de relaciones que se presentan entre las tres variables buscando establecer las relaciones directas o mediadoras.

Metodología

El problema planteado fue investigado desde una metodología de corte cuantitativa, no experimental, transeccional, mediante una recolección única de datos (Hernández-Sampieri et al, 2018). Los datos se recolectaron tomando en cuenta que era un diseño correlacional-causal.

Población

La población general fue de aproximadamente 10.000 empleados, aunque la cifra no se puede obtener exactamente debido a las variaciones causadas por los diferentes tipos de contrataciones que realiza la organización. Para seleccionar el tamaño muestral se utilizó un muestreo para población desconocida, asumiendo una confianza del 95%, una homogeneidad del 0,5 y un error del 5 por ciento con lo que se obtuvo un tamaño muestral de 384 (Mateu y Casal, 2003). Con esta estimación se hizo la aproximación al área de recursos humanos de la empresa multinacional del sector de servicios. Conforme a lo acordado con la organización, la recolección de información debía ser voluntaria.

La muestra inicial obtenida fue de 450 participantes de los cuales se eliminaron 131 encuestas por varianza 0 en las respuestas obtenidas y contestación de menos del 80% de las preguntas de los cuestionarios.

La muestra estuvo compuesta por 319 participantes, de entre 20 y 60 años; 186 (58%) de los participantes del estudio eran hombres y 133 (42%) eran mujeres. En cuanto al tiempo que llevaban trabajando en la empresa, 198 personas (62%) llevaban más de 3 años, 73 llevaban entre 1 y 3 años (23%) y 48 menos de 1 año (15%). Según la edad, el 44% corresponde a personas entre 31 y 40 años, el 29% entre 20 y 30, el 22% entre 41 y 50 y el 5% entre 51 y 60 años. Los cargos de la población eran: el 27% líderes de servicios generales, seguidos por el 18% de coordinadores de servicios generales, el 17% jefes de turno, el 14%

líderes de mantenimiento, el 13% líderes de otras áreas y el 11% eran profesionales de mantenimiento. Todos trabajaban en diferentes ciudades de Colombia, la mayoría en Bogotá (34%) y Medellín (32%) y el resto (34%) en Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Eje Cafetero y Neiva.

Instrumentos

Los instrumentos seleccionados para la investigación son adaptaciones y traducciones de instrumentos diseñados y validados por diversos autores de manera previa. Con los datos obtenidos se realizó una comprobación de la confiabilidad de las escalas para lo cual se calculó el alfa de Cronbach; sobre la base de datos a la que se le hizo la transformación de Z.

Para evaluar el liderazgo transformacional, se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) desarrollado por Avolio y Bass (2004), una traducción de este instrumento que ha sido utilizado en múltiples estudios dentro de la población colombiana (Cuadros, Cáceres Reche y Lucena, 2018, García Rubiano, 2011, Díaz, Andrade y Ramírez, 2019). Este cuestionario evalúa el liderazgo transformacional a través de 4 dimensiones y un total de 15 ítems tipo Likert, cuya escala va de totalmente en desacuerdo (= 1) a totalmente de acuerdo (= 7) (por ejemplo, dice características positivas sobre el departamento / área), con una consistencia interna del alfa de Cronbach (alfa de Cronbach = 0.928) (ANEXO B).

La evaluación del clima organizacional se realizó mediante el cuestionario FOCUS-93 (clima / cultura organizacional) en su versión corta (González-Romá, Peiró, Lloret, y Zornoza, 1999), este instrumento está reportada por Buitrago Ospina et al., (2018) como una de las principales herramientas para evaluar clima Organizacional en Colombia (ANEXO C). Este instrumento mide el clima con 4 dimensiones y un total de 12 ítems tipo Likert cuya escala va desde totalmente en desacuerdo (= 1) hasta totalmente de acuerdo (= 7) (por ejemplo, pone en práctica nuevas ideas para mejorar el trabajo y sus resultados). La consistencia interna con alfa de Cronbach fue de 0.895.

El compromiso organizacional se evaluó mediante la Escala de compromiso Intelectual Social y Afectivo (ISA) de Soane et al. (2012) en la versión española de Mañas et al. (2016); se realizó una revisión de la adecuación cultural de la escala y se verificó que el lenguaje usado fuera adecuado para la población colombiana mediante una evaluación de dos psicómetras de la claridad de la prueba. Esta escala evalúa el compromiso en 3 dimensiones con 9 ítems tipo Likert cuya escala va desde totalmente en desacuerdo (= 0) hasta totalmente de acuerdo (= 6) (por ejemplo, comparto los mismos valores laborales que mis compañeros). La consistencia interna se midió con el alfa de Cronbach (alfa de Cronbach = 0.844) (ANEXO D).

Procedimiento

Fase 1-Propuesta de Investigación: el primer paso realizado fue la consolidación de los constructos a evaluar, después se llevó a cabo un proceso de selección de los instrumentos adecuados para la recolección de la información, se plantearon las hipótesis de investigación y se identificaron los estadísticos que ayudarían a contrastarlas. Se buscó el tipo de organización que permitiría observar el fenómeno de investigación planteado.

Fase 2-Comunicación con la organización: se envió una carta a una empresa multinacional del sector servicios solicitando su colaboración, especificando las características de la investigación y el compromiso con el tratamiento de datos confidenciales.

Fase 3- Socialización de la investigación: la sección de recursos humanos envió un correo electrónico a cada colaborador indicando el objetivo del estudio y la importancia de su participación para responder a las escalas de forma voluntaria.

Fase 4-Aplicación de las encuestas: se creó una encuesta en Google Forms donde estaban contenidos los 3 cuestionarios y se envió mediante correo electrónico a los colaboradores de la empresa. Se recolectaron datos por 15 días para completar en línea los 3 cuestionarios (MLQ: liderazgo, FOCUS: clima e ISA: compromiso), que comprendían un total

de 36 preguntas más los datos sociodemográficos con un tiempo de respuesta de 15 a 20 minutos aproximadamente.

Fase 5-Análisis de la información: se consolidó la base de datos y se realizó el procesamiento de la información y su análisis.

Procesamiento de Datos

De la plataforma de Google Forms se descargó una base de datos de Excel y se realizó un proceso de verificación de la coherencia de la información de la plataforma con la información de la base, se verificó si se presentaron datos duplicados porque los participantes hubieran contestado más de una vez. Después se adelantó el cálculo de la varianza muestral por cada participante, con el fin de verificar si había cuestionarios en los que solo se hubiera usado una opción de respuesta, dando una varianza de 0. Estos cuestionarios fueron eliminados, ya que se podría considerar que la información no era verídica sino causada por contestación sin lectura por parte de los participantes. Después, se revisó si había datos repetidos mediante la búsqueda de duplicado en los datos personales y se eliminaron. Finalmente, se corroboró el porcentaje de contestación de las preguntas de la encuesta y, en los casos en que fueron menores del 80% de los ítems en cada una de las escalas, no se tuvieron en cuenta.

Después de la definición de la base final, se realizó un proceso de imputación de datos mediante el reemplazo de las celdas vacías con la moda de cada ítem y con ello la base dejó de tener datos perdidos.

La base de datos fue exportada al programa IBM SPSS 23 para Windows donde se analizó con estadísticos descriptivos. Los datos tuvieron una distribución normal y se realizó la verificación de los indicadores de asimetría y curtosis, para garantizar que se encontraran en rangos admisibles y realizar los modelos paramétricos multivariados. Los valores de compromiso afectivo e intelectual presentaban anomalías en la distribución, mostrando

extremos a corregir. Por tanto, se resolvió realizar una transformación a puntuaciones z, para corregir la distribución de la variable y realizar un análisis estadístico posterior (Anexo E).

Una vez ajustada la base de datos, se analizaron las correlaciones con la r de Pearson entre las variables de estudio, para examinar la relación entre liderazgo transformacional, clima organizacional y compromiso; teniendo en cuenta la metodología propuesta y su valor previo para la contrastación de las hipótesis.

Se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales para poder analizar las relaciones causales y mediadoras entre las diversas variables. Este tipo de modelo ha sido utilizado previamente para comprobar la relación de las variables propuestas en esta investigación como se puede observar dentro del marco teórico planteado (Gelade e Ivery 2003, Aarons y Sawitzky, 2006, Hsu et al 2010, Torno y Segovia, 2011, Al-Kurdi et al, 2020, Wu et al, 2011, López-Domínguez et al, 2013 y Green et al 2014). El uso de este tipo de estadísticos está altamente relacionado con propuestas de modelos con mediación de variables y en la búsqueda de relaciones causales (Bagozzi y Yi, 2011). Se verificaron los estadísticos que permiten identificar la pertinencia del uso del Modelo de Ecuaciones Estructurales como son: el índice de razón χ^2 , el CFI (ajuste comparativo índice), el GFI (índice de ajuste de bondad), el AGFI (índice de ajuste de bondad ajustado), el TLI (índice de Tucker-Lewis) y el RMSEA (el error cuadrático medio de aproximación).

Mediante AMOS se buscó confirmar la relación entre las variables de liderazgo transformacional, clima organizacional y compromiso. Es un camino exploratorio que permite analizar esta interacción, estableciendo relaciones más elevadas y significativas entre liderazgo y clima, como entre clima y compromiso, pero no en lo que respecta a la asociación esperada entre liderazgo y compromiso. De tal forma, presenta un modelo de regresión para identificar la naturaleza de las relaciones entre estas variables, considerando una relación causal indirecta donde la asociación entre liderazgo y compromiso se mide por la variable clima.

De acuerdo con lo anterior, se procedió a configurar un modelo teórico de relación indirecta. Para ello, se diseñó un Modelado Ecuacional Estructural (SEM) con un modelo estadístico de Máxima Verosimilitud (ML) con el software AMOS 22.

Consideraciones Éticas

La investigación se realizó siguiendo la normatividad colombiana en torno a la investigación social, en este caso se tomaron en cuenta las consideraciones respecto al manejo de la información personal, el consentimiento informado y la minimización del riesgo para los participantes.

Teniendo en cuenta los lineamientos de la resolución No 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. La presente investigación tuvo en cuenta aspectos como los mencionados en el artículo 6 del capítulo II, con respecto al consentimiento informado, para el cual se contó con la autorización de la empresa para llevar a cabo la investigación, se informó a los participantes el objetivo del estudio, el manejo de la información recolectada y la garantía de que podrían contestar voluntariamente y lo que contestarán no conllevaría a ningún tipo acción por parte de la empresa.

De acuerdo al anonimato considerado en el artículo 8 del capítulo II de la resolución 008430, se protegió la privacidad de los participantes, teniendo en cuenta que sólo los investigadores tuvieron acceso a la información y en el análisis, sólo se usaron los datos sociodemográficos y el proceso de retroalimentación a la empresa y a los trabajadores se presentó de manera grupal. Se ha considerado según el artículo 11 del capítulo II, que el presente estudio fue una investigación sin riesgo, debido a que no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participaron en el estudio.

De acuerdo con las normas actuales de manejo de datos personales y de la confidencialidad (Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013), se explicó a los participantes que la información obtenida era reservada y confidencial al inicio del cuestionario y la base de datos obtenida no sería compartida o entregada a la empresa o a terceros.

Resultados

La información obtenida fue analizada, tanto con el SEM como con estadística descriptiva. Como un paso anterior, se realizó un análisis factorial confirmatorio. En la Tabla 6 aparecen las correlaciones estadísticamente significativas entre liderazgo y clima organizacional ($r = 0.681$, $p < 0.01$); aunque menores en liderazgo y compromiso ($r = 0.239$, $p < 0.01$). Se estableció un significativo modelo teórico entre clima organizacional y compromiso ($r = 0.412$, $p < 0.01$); estos valores no presentan puntuaciones superiores a $r = 0,90$ y se establecen como indicadores de multicolinealidad ausente entre las variables, una condición previa para los análisis multivariados utilizados con el análisis de ruta y ecuaciones estructurales.

Tabla 6. Correlaciones de Pearson entre las variables y subescalas de liderazgo transformacional, clima organizacional y compromiso.

Variables	II	EI	CI	MI	LIDERAZGO	AP	IN	OB	RE	CLIMA	CIN	CS	CA	COMPROMISO
II	1													
EI	,702**	1												
CI	,618**	,685**	1											
MI	,634**	,628**	,739**	1										
LIDERAZGO	,868**	,866**	,868**	,862**	1									
AP	,404**	,359**	,443**	,437**	,474**	1								
IN	,477**	,500**	,537**	,555**	,595**	,539**	1							
OB	,598**	,562**	,571**	,573**	,666**	,483**	,597**	1						
RE	,405**	,382**	,364**	,406**	,451**	,426**	,523**	,607**	1					
CLIMA	,586**	,561**	,598**	,614**	,681**	,772**	,829**	,834**	,781**	1				
CIN	,139*	,118*	,069	,047	,110*	,187**	,195**	,197**	,252**	,256**	1			
CS	,178**	,126*	,151**	,127*	,170**	,276**	,245**	,209**	,266**	,310**	,385**	1		
CA	,280**	,250**	,223**	,178**	,271**	,247**	,376**	,362**	,351**	,414**	,754**	,408**	1	
COMPROMISO	,255**	,210**	,194**	,160**	,239**	,294**	,347**	,326**	,363**	,412**	,829**	,749**	,882**	1
M	28,07	21,29	15,72	16,48	81,57	17,05	17,25	16,95	17,53	68,78	2,99	18,61	2,98	4,06
DE	4,87	3,95	3,88	4,13	14,57	3,29	3,16	3,14	2,87	10,01	0,10	2,75	0,16	0,11

Nota: Liderazgo: 1. Influencia Idealizada (II), 2. Estimulación Intelectual (EI), 3. Consideración Individualizada (CI), 4. Motivación Inspiradora (MI). Clima: 1. Apoyo (AP), 2. Innovación (IN), 3. Objetivos (OB), 4. Reglas (RE). Compromiso: 1. Compromiso Afectivo (CA), 2. Compromiso Social (CS), 3. Compromiso Intelectual (CIN). M(Media), DE (Desviación estándar).

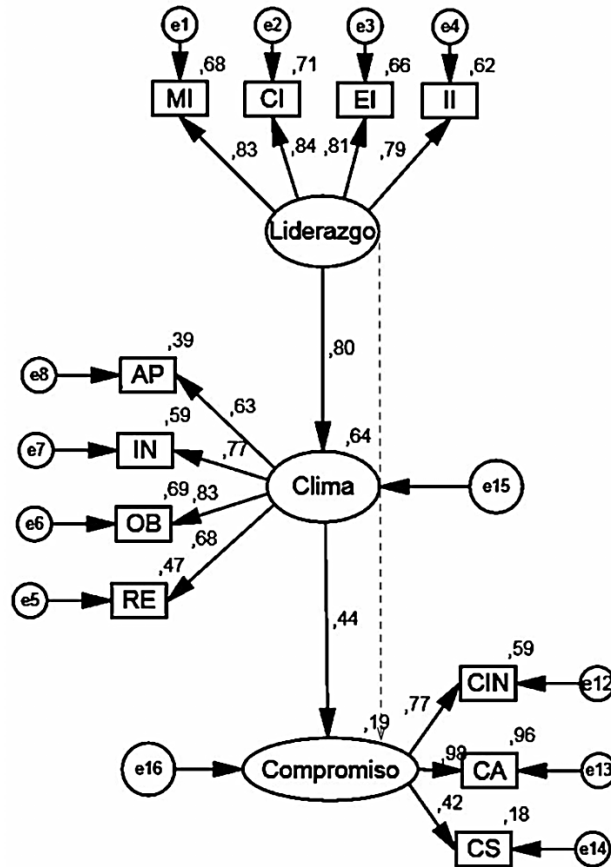
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Utilizando la información obtenida del Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM), las variables observables inactivas se muestran en conformidad con la dimensión de cada constructo (Figura 50).

Figura 50

Modelo resultante según la relación entre los factores de liderazgo transformacional, el clima y el compromiso organizacional.



Subescalas de liderazgo; 1. Influencia Idealizada (II), 2. Estimulación Intelectual (EI), 3. Consideración Individualizada (CI), 4. Motivación Inspiradora (MI). Subescalas de Clima; Apoyo (AP), 2. Innovación (IN), 3. Objetivos (OB), 4. Reglas (RE). Subescalas de Compromiso (Escala ISA): 1. Compromiso Afectivo (CA), 2. Compromiso Social (CS), 3. Compromiso Intelectual (CIN).

El modelo obtenido se calculó de acuerdo con los indicadores de ajustes estructurales y la bondad de las variables de ajuste absoluto. Se recomienda el uso del índice de razón χ^2 (Chi cuadrado con su valor p) para indicar la capacidad predictiva de correlativos-matriz de plausibilidad, dado que χ^2 es sensible al tamaño de la muestra y otros factores como el número de χ^2 / DF (Chi cuadrado sobre grados de libertad) que debe ser inferior a 3. Al mismo tiempo, se esperan valores superiores a 0,90 preferiblemente por encima de 0,95 a CFI (ajuste comparativo índice), GFI (índice de ajuste de bondad), AGFI (índice de ajuste de

error cuadrático medio de aproximación) indica un error mínimo de aproximación del modelo a los datos obtenidos. Los valores ajustados obtenidos están en la Tabla 7.

Tabla 7.

Índices de ajuste del modelo propuesto a partir de las variables liderazgo transformacional, clima organizacional y compromiso

Modelo	χ^2	DF	χ^2/DF	CFI	GFI	AGFI	TLI	RMSEA
propuesto	120,47**	42	2,87	0,95	0,93	0,90	0,94	0,07

Nota: Fuente elaboración propia.

** $p > .000$

Se obtuvieron y explicaron variaciones para las dimensiones del compromiso organizacional. De acuerdo con el liderazgo transformacional, las medidas con ISA estuvieron entre 0.18 y 0.96, y clima organizacional con 0,80. Los valores obtenidos en el análisis predictivo concuerdan con los valores no estandarizados de regresión estimados obtenidos de AMOS 22 (Ver Tabla 8). Lo anterior, con respecto a la hipótesis de estudio de liderazgo como predictor climático ($\beta = 0,461$, DE = 10,895, $p = 0,001$). Así mismo, el clima es un predictor de compromiso ($\beta = 0.018$, DE = 6.125, $p = 0.001$), ya que evidencia que el efecto entre el liderazgo y el compromiso se producen a través del clima. Por otro lado, los factores R2 para el clima y compromiso fueron 0,45 y 0,52, respectivamente.

Tabla 8

Efectos totales (T), directos (D) e indirectos (I) de las variables incluidas en el modelo

Variables	Liderazgo	Clima	Compromiso
Clima	T=,461	T=,000	T=,000
	D=,802	D=,000	D=,000
	I=,000	I=,000	I=,000
Compromiso	T=,008	T=,018	T=,000
	D=,000	D=,441	D=,000
	I=,353	I=,000	I=,000

Finalmente, se hace una revisión sobre los efectos directos, indirectos y totales de las tres variables que integran el modelo propuesto. Como se indica en la Tabla 8, el liderazgo

desviación estándar, la segunda aumenta en 0.802, de manera similar en 0.0441 en clima y compromiso. Estos efectos directos tienen, como consecuencia, un efecto entre liderazgo y compromiso, de tal manera que la desviación estándar aumenta en el primero y agrega un aumento al segundo en 0.353 desviaciones estándar.

El modelo propuesto se desarrolló buscando el nivel explicativo más alto posible entre variables, dado que éste no contempla la interrelación directa entre las tres variables, pero está mediado por el comportamiento del clima laboral en la organización.

Discusión

El presente estudio utiliza el análisis de correlación para explorar las posibles relaciones entre constructos y subescalas de las variables de estudio, y utiliza ecuaciones estructurales como técnica de análisis estadístico, como una alternativa multivariante que sirve para contrastar la relación del modelo de propuesta entre las variables de liderazgo transformacional, clima y compromiso organizacional. La primera hipótesis se contrastó con el análisis correlacional confirmando la relación entre las dos variables de estudio, lo que demuestra una correlación significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional con un valor r de 0.681. Así mismo, la hipótesis 2 se verificó mediante correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional con un valor r de 0.239. En cuanto a la hipótesis 3, en cuanto a la relación entre clima y compromiso organizacional, también se presentó una relación significativa y alta con un valor r de 0.412. Al analizar los valores de las subvariables, se encuentra una relación positiva y alta con el compromiso afectivo. Por otro lado, las variables de compromiso organizacional tienen mayores valores de correlación con las otras subvariables de liderazgo transformacional. Para realizar el análisis es necesario comprobar la hipótesis 4, el análisis particular de interacción entre las tres variables confirmaron la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional, y entre clima organizacional y compromiso y no se demuestra una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso

organizacional y por esto fue necesario desarrollar un modelo basado en relaciones confirmadas y explorar un potencial efecto mediador del clima organizacional entre liderazgo transformacional y el compromiso.

Entonces, con respecto a la relación entre liderazgo transformacional y compromiso, es evidente el efecto de las percepciones de los colaboradores acerca del clima organizacional, como lo han reportado numerosos autores de antemano (Kozlowski y Doherty, 1989 citados por Romá y Silla. 1999). En cuanto a la relación entre clima y compromiso, se reafirma lo expuesto por Chernyak-Hai y Tziner (2016), Tappura, Nenonen y Kivistö-Rahnasto (2017), Martínez-Córcoles y Stephanou (2017) y Totin, Roncoli, Traoré, Somda y Zougmoré (2018) quienes habían expresado que el clima organizacional tiene un efecto positivo en el compromiso de los trabajadores. La plantilla del modelo de mediación presentó indicadores de ajuste favorables ya que se habían evidenciado en resultados, según los cuales el liderazgo actúa como predictor del clima organizacional, y éste último, como predictor de compromiso, mostrando en primer lugar las asociaciones significativas entre estas variables y, en segundo lugar, el efecto mediador de la variable climática con respecto a la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, confirmando los hallazgos anteriores de Payne y Pugh (1976), Kopelman, Brief y Guzzo (1990), De Clercq y Rius (2007), Gözükarar y Faruk Süimük (2015) y Gyensare, Kumedzro, Sanda y Boso (2017).

Respecto al rol del mediador del clima organizacional en la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional, vale la pena profundizar en el comentario realizado por Menges, Walter, Vogel y Bruch (2011), quienes confirmaron los resultados encontrados en este estudio. Por otra parte, De Clercq y Rius (2007) descubrieron que las relaciones afectivas nacidas de los climas aumentan la presencia de comportamientos de compromiso organizacional porque, según los autores, la percepción de interés en brindar una experiencia positiva hace que el trabajador quiera de forma recíproca, ofrecer un mayor compromiso con la Organización. Estos enfoques demuestran cómo el clima actúa como mediador entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional. En este sentido

es fundamental que los empleadores traten de promover un clima positivo y centrado en los logros en el lugar de trabajo para que los colaboradores se sienten más comprometidos con el trabajo que realizan.

Dado que los modelos de ecuaciones estructurales se basan en la correlación existente entre variables en una muestra de sujetos obtenida de forma transversal, como lo fue en este caso en una empresa multinacional del sector de servicios, que se destaca por sus programas de responsabilidad social, se puede concluir que para este tipo de organización, es positivo contar con líderes transformacionales porque estos crean un clima favorable y logran un mayor compromiso de los colaboradores, que es recomendable cuando una empresa desea trabajar con esquemas de inclusión y contribuyendo con la paz y la conciliación. Cabe señalar que el valor añadido en el trabajo actual ha validado la relación descrita en una muestra colombiana de una empresa multinacional del sector de servicios.

Sin embargo, es de particular interés para el ejercicio de la investigación considerar en profundidad los hallazgos con respecto al rol mediador de la variable clima organizacional (Yen, Li y Niehoff, 2008). Esto representa un potencial análisis de campo en cuanto al espectro de acción e impacto que podría tener el clima en diferentes variables organizacionales, y la interacción entre ellas. Así mismo, para los procesos particulares que se promueven desde este estudio, Ngo, Foley y Loi (2009) informaron sobre el papel mediador del clima organizacional entre prácticas de trabajo amigables y eficiencia organizacional. Messersmith y cols (2011) indicaron que el clima organizacional media la conexión entre las prácticas de recursos humanos, y desempeño laboral innovador. De la misma manera, Yasir, Imran y Kashif Irshad (2013) evidenciaron una relación significativa entre el desempeño laboral y la consideración individual, mediada por el clima organizacional. Green, Albanese, Cafri y Aarons (2014) declararon en su análisis que el clima es un mediador entre liderazgo y alianzas laborales; y Nelson y cols (2014) encontraron que el clima media las relaciones entre el liderazgo y el bienestar laboral. De esta forma, los trabajadores estarán mucho más involucrados en el trabajo si perciben algún apoyo de la organización del negocio

Conclusiones

Dado que los hallazgos de la presente investigación resultaron consonantes con otros realizados en diversos países resulta relevante trabajar cada vez más en el entrenamiento de líderes transformacionales que con su valioso aporte logren mejorar el clima organizacional y el compromiso de los colaboradores, posibilitando así una mayor competitividad para las empresas y un mayor bienestar psicológico y salud para sus trabajadores.

La psicología hasta hace algunos años se centró en la búsqueda de problemas y su solución y el campo organizacional no fue la excepción. Tal y como lo afirman Bakker, Rodríguez-Muñoz y Derks (2012) resulta muy conveniente reenfocarse y aprovechar los hallazgos de la psicología positiva.

En el contexto de la psicología ocupacional positiva y de acuerdo con la teoría de demandas y recursos laborales se ratifica que el liderazgo transformacional aporta en forma significativa al crear bienestar psicológico y bajos niveles de tensión evitando que se deriven en estrés, problemas psicosociales y ausentismo de los empleados (Neal et al., 2000; Hsu et al., 2010; Bronkhorst et al., 2015; Chernyak-Hai y Tziner, 2016, Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Tappura, Nenonen y Kivistö-Rahnasto, 2017; Martínez-Córcoles y Stephanou, 2017; y Loh et al., 2019). Así, resulta conveniente desarrollar competencias de liderazgo transformacional cuando las organizaciones requieren trabajar en la salud psicosocial de los trabajadores, hacer mejoras en su rendimiento, y el servicio que prestan y a través de ello, lograr la excelencia y el aumento de las ganancias.

Las organizaciones para abordar los problemas de salud física y mental entre su personal, deben incorporar factores que ayuden a mejorar el clima organizacional en sus políticas de salud y seguridad, estimular una atmósfera de apoyo entre el líder y sus colaboradores y entre los compañeros de trabajo y desarrollar estilos de liderazgo orientados a las relaciones (Bronkhorst et al., 2015; Flatau-Harrison et al., 2020).

Con el fin de contribuir desde la investigación aplicada, se podría en grupos de dirigentes desarrollar habilidades como líderes transformacionales y realizar estudios

comparativos entre dirigentes que hayan recibido entrenamiento como líderes transformacionales y los que no los hayan recibido y establecer la correlación con el clima y el compromiso de los trabajadores, constituyendo grupos control y experimental dentro de una misma organización, para revisar si las técnicas de psicología ocupacional positiva posibilitan este tipo de avances. Con estos hallazgos se podría fundamentar cada vez más la importancia de trabajar las dimensiones del líder transformacional a nivel de las Organizaciones.

Cada vez resulta más frecuente encontrar Escuelas de Liderazgo al interior de las empresas y con estudios como el presente se puede fundamentar claramente por qué resulta conveniente trabajar con el modelo de liderazgo transformacional y desarrollar las cuatro dimensiones características del líder transformacional comenzando por su propia transformación, para que se convierta en el ejemplo vivo de lo que quiere que reflejen cada uno de sus colaboradores y pudiendo inspirarlos y motivarlos para alcanzar una visión por la que valga la pena esforzarse y comprometerse; descubriendo su potencial para desafiarlos a desarrollar cada día más sus competencias al servicio de una gran causa, aumentando la competitividad de la empresa; y finalmente teniendo esa conexión emocional y empatía que le permita ser sensible a las necesidades de apoyo y consideración que requieren sus colaboradores, lo cual favorece un clima de confianza que posibilita la calidad de vida que se traduce en bienestar de los trabajadores en su entorno laboral.

Así, la presente investigación contribuye a que quienes gestionan el Talento Humano reconozcan la importancia de trabajar en el aumento del compromiso de los empleados pues como lo expresan investigaciones previas, los empleados más comprometidos tendrán un mejor desempeño en sus trabajos y aumentarán su esfuerzo y motivación y se generará un ciclo positivo de emociones y cogniciones que permitirán mejorar el rendimiento, el servicio al cliente, la gestión del conocimiento, la innovación, los comportamientos éticos, el autocuidado y el cuidado de otros, conductas de ciudadanía organizacional, la actitud positiva hacia el cambio y se disminuirá el ausentismo y la rotación (Salanova, Agut, y Peiró, 2005;

Bakker y Xanthopoulou 2009; Alfes, et al. 2010; y Rich, LePine y Crawford 2010;

Abdelhadi, y Drach-Zahavy, 2012; Yeh, 2012; Chang, 2016; Menguc, Auh, Yeniaras y Katsikeas, 2017; Cheng, Hong y Yang, 2018; Kang y Busser, 2018; Albrecht y col, 2018; Rabbanee, Haque, Banik e Islam, 2019).

Finalmente, el gran valor agregado del presente estudio fue la compilación de investigaciones realizadas, la confirmación de la relación de las tres variables de estudio en la organización multinacional del sector de servicios ubicada en Colombia y la construcción del modelo de ecuaciones estructurales que dio lugar a la publicación de un artículo, que resulta útil para destacar el valor de entrenar líderes para lograr un clima organizacional favorable que posibilite el compromiso organizacional y todas las consecuencias positivas a nivel individual, grupal y organizacional.

Limitaciones y direcciones futuras

Entre las principales limitaciones de este trabajo está el hecho de que la muestra pertenece a una empresa multinacional ubicada en Colombia y, en este sentido, los hallazgos solo pueden extrapolarse a esta población. Para superar esta limitación, sería recomendable revisar estudios en otros países con las mismas variables de liderazgo transformacional, clima organizacional y compromiso. Se recomienda seguir explorando en otras organizaciones comprometidas con la responsabilidad social. Además de la limitación cultural que se acaba de mencionar, hay otra limitación que conviene destacar; esta es una investigación transversal, es decir, los resultados están condicionados por el momento en que se aplicó el cuestionario. En este sentido, si se pretende generalizar los resultados, se necesita promover estudios longitudinales y extenderlos a organizaciones privadas, públicas y ONGs, y a otros países. Además, para ofrecer explicaciones más detalladas, se sugiere considerar otras variables, como el estrés y capital psicológico, para completar el capital social de las organizaciones para enfatizar el compromiso social (CS), ya que fue la única variable que no fue significativa en el indicador de liderazgo. Finalmente, este estudio utiliza datos transversales para probar el modelo de mediación.

Implicaciones prácticas

El presente trabajo supone un importante aporte científico, ya que ofrece un respaldo al marco teórico que podría guiar a las organizaciones a saber con qué variables trabajar si tienen la intención de generar un mayor compromiso en sus colaboradores. Por otro lado, para contribuir desde la investigación aplicada, podría ser útil realizar estudios comparativos entre grupos de dirigentes que hayan desarrollado habilidades como líderes transformacionales y otros que no hayan recibido formación y determinar la correlación con clima organizacional y compromiso de los trabajadores con la creación de grupos experimentales y de control en la misma organización. Con estos hallazgos, la importancia de trabajar con los líderes transformacionales a nivel organizacional estaría cada vez más fundamentado.

Por tanto, esta investigación actual contribuye a que quienes gestionan recursos humanos reconozcan la importancia de incrementar el compromiso de los empleados, como se afirma en investigaciones anteriores (Dahl y Olsen, 2013, Avolio y Bass, 2004): Los empleados con más compromiso tendrán un mejor desempeño en sus trabajos, y aumentarán su esfuerzo y motivación, así como su ciclo positivo de emociones y cogniciones, desempeño, innovación, comportamientos ciudadanos organizacionales y su actitud positiva mejorará mientras que la rotación se reducirá.

Desde un punto de vista corporativo, la trascendencia de esta investigación se refiere a las siguientes contribuciones: Primero, habrá un modelo teórico validado que muestre las relaciones entre estas variables en un contexto sociocultural dado. En segundo lugar, el análisis conjunto de variables que hasta ahora había sido parcialmente estudiado, se propuso en esta investigación para verificar la relación entre variables. Finalmente, como se mencionó, existen pocos estudios que realicen análisis de mediación en relación con el clima organizacional en una muestra colombiana. Por tanto, este trabajo ofrece un panorama científico de la relación mediada.

En resumen, esta investigación ofrece un soporte empírico que intenta esclarecer las

organizacional. Además, se ha explicado de forma científica, el papel decisivo que tiene el líder para comprometer a los trabajadores colombianos. Adicionalmente, se ha verificado que el estilo de liderazgo más efectivo para lograr el compromiso organizacional de los trabajadores colombianos es el liderazgo transformacional. Finalmente, si en el contexto colombiano se quiere retener a los trabajadores, es necesario tener en cuenta el perfil del líder transformacional y el tipo de clima organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Aarons, G.A., y Sawitzky, A.C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 33(3), 289.
<https://doi.org/10.1007/s10488-006-0039-1>
- Abdelhadi, N., y Drach-Zahavy, A. (2012). Promoting patient care: work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. *Journal of advanced nursing*, 68(6), 1276-1287.<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05834.x>
- Albrecht, S., Bredahl, E., y Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-8.<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., y Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Amah, O. E. (2018). Employee engagement in Nigeria: The role of leaders and boundary variables. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-8.
<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1514>
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.van
- Bagozzi, R.P., Yi, Y (2011) Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 40, 8–34 (2012). <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>

- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
<http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3980>
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. London: Psychology Press.
- Bayona, C., Legaz, S. G. & Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Universidad Pública de Navarra: Departamento de Gestión de Empresas.
- Bellou, V., y Andronikidis, A. I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294-307.<https://doi.org/10.1108/09596110910948305>
- Blake, R. R. & Srygley Mouton, J. A. N. E. (1973). *El modelo de cuadro organizacional Grid*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Bosma, A. R., Boot, C. R., De Maaker, M., Boeije, H. R., Schoonmade, L. J., Anema, J. R., y Schaafsma, F. G. (2019). Exploring self-control of workers with a chronic condition: a qualitative synthesis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-16.<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1631801>
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., y Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health care management review*, 40(3), 254-271.
- Brunet, L. (2005). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas. ISBN:968-24-2006-7
- Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>

- Buitrago Ospina, L. F., Marín Zuluaga, J. S., Medina Botero, A. L., & Pizarro Castillo, P. A. (2018). *Principales herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la medición de clima laboral reportadas en la literatura*. Medellín: Universidad CES.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper y Row.
- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., y Hochwarter, W. (2005). The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 326-338. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.005>
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3a edición). John Wiley & Sons. ISBN 1118003322,9781118003329
- Cardona, D. R., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.00>
- Carrasco González, A. M., de la Corte, C., Rubio, L. & María, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*. Recuperado de: [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/ Engagement un recurso para optimizar la salud psicosocial. pdf? sequence=2.](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement%20un%20recurso%20para%20optimizar%20la%20salud%20psicosocial.pdf?sequence=2)
- Castillo, L., Lengua, C., y Pérez-Herrera, P. A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40–47.
- Chang, K. C. (2016). Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 116-128. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.003>
- Chaudhary, R., y Rangnekar, S. (2017), Development climate and work engagement: a multilevel study", Evidence-based HRMA *Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), pp. 166-182. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0001>

- Chen, C. J., y Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. *International journal of information management*, 27(2), 104-118.<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001>
- Cheng, T. M., Hong, C. Y., y Yang, B. C. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94-102.<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.11.009>
- Chernyak-Hai, L. & Tziner, A. (2016). The “I believe” and the “I invest” of Work-Family Balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 1-10.
- Chiang, M., Valenzuela, L. & Lagos, M. (2014). Modelo de regresión entre compromiso organizacional y empoderamiento psicológico en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 1-10.
- Claudet, J., y Ellett, C. (1999). Conceptualization and measurement of supervision as a school organizational climate construct. *Journal of Curriculum and Supervision*, 14(4), 318–350. ISSN-0882-1232
- Cuadra-Peralta, A.A. & Veloso-Besio, C.B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15.
- Cuadros, M. D. P. J., Cáceres Reche, M. P., & Lucena, F. J. H. (2018). Analysis of leadership styles developed by teachers and administrators in technical-technological programs: the case of the Cooperative University of Colombia. *International Journal of Leadership in Education*, 21(1), 1-16.

- Dahl, Ø., y Olsen, E. (2013). Safety compliance on offshore platforms: A multi-sample survey on the role of perceived leadership involvement and work climate. *Safety science*, 54, 17-26.
- Datta, A., y Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>
- Davis, D. F., y Mentzer, J. T. (2007). Organizational factors in sales forecasting management. *International Journal of Forecasting*, 23(3), 475-495. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2007.02.005>
- De Clercq, D. & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of small business management*, 45(4), 467-490.
- Díaz, Y. C., Andrade, J. M., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130.
- Díaz-Fúnez, P. A., Mañas- Rodríguez, M. Á., Pecino-Medina, V., Salvador- Ferrer, C. M., y Llopis-Marín, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383-394. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64746477028>
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z. & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543-556. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.005>
- Dollard, M. F., y Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee

engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
<https://doi.org/10.1348/096317909X470690>

Dollard, M. F., y Idris, M. A. (2017). Climate congruence: How espoused psychosocial safety climate and enacted managerial support affect emotional exhaustion and work engagement. *Safety Science*, 96, 132-142.<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.023>

Drexler, J.A. (1977) Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 1, pp. 38-42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.1.38>

EIU Economist Intelligence Unit. (2014). *What's next: Future global trends affecting your organization. Evolution of work and the worker*. EIU/SHRM, New York, NY.

Eldor, L., y Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.

Escobedo Portillo, M. T., Hernández Gómez, J. A., Estebané Ortega, V. & Martínez Moreno, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18(55), 16-22. Doi:10.4067/S0718-24492016000100004

Ferreira, P., y Real de Oliveira, E. (2014), Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3-4), pp. 232-247.
<https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>

Flatau-Harrison, H., Griffin, M. A., y Gagne, M. (2020). Trickle down: the impact of leaders on individual role clarity through safety climate strength across time. *Safety science*, 121, 485-495.

Ford, L. R., y Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 258-270.

Fox, J. (2006). Teacher's corner: structural equation modeling with the sem package in R. *Structural equation modeling*, 13(3), 465-486.

http://dx.doi.org/10.1207/s15328007sem1303_7

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Friedman, V. J. (2011). Revisiting social space: Relational thinking about organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 233-257.
[https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019010](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019010)
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., y Lushington, K. (2014). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 694-714. <https://doi.org/10.1111/joop.12069>
- Gelade, G. A., e Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x>
- Goldenhar, L. M., Schwatka, N., y Johnson, S. K. (2019). Leadership skills for strengthening jobsite safety climate. *Journal of Safety Research*, 70, 263-271.
<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.04.011>
- Gómez, C.A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97–113. <https://doi.org/10.21500/19002386.1163>
- González-Romá, V., Ferreres, A., Tomás, I., Mañas, M. A., Subirats, M. & Tordera, N. (1997). Temporary stability of the FOCUS organizational climate questionnaire (short version). Santiago de Compostela: *10th European Meeting of the Psychometric Society*.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., Lloret, S., y Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25-40.
<https://doi.org/10.1348/096317999166473>

- Gözükaraa, I. & Faruk Sùimúek, O. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia*, 195, 963-971.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Gray, R. J. (2001). Organisational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 19(2), 103-109.[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00060-5)
- Green, A. E., Albanese, B. J., Cafri, G. & Aarons, G. A. (2014). Leadership, organizational climate, and working alliance in a children's mental health service system. *Community mental health journal*, 50(7), 771-777.
- Gyensare, M.A., Kumedzro, L.E., Sanda, M.A. & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337. <http://dx.doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>
- Hernández-Sampieri, R., y Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4).: McGraw-Hill Interamericana.
- Hsu, S. H., Lee, C. C., Wu, M. C., y Takano, K. (2010). The influence of organizational factors on safety in Taiwanese high-risk industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 23(5), 646-653.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. <http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., y Zohar, D. (2016). Más allá de los resultados de seguridad: una investigación del impacto del clima de seguridad en la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y la rotación utilizando la teoría del intercambio social como marco teórico. *Ergonomía Aplicada*, 55, 248-257.

- Insel, P. & Moss, R. (1994). *Work environment Scale*. California: Consulting Psychologists Press.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J. & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884.
- Jaiswal, N. K., y Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- James, L.R., y Sells, S.B. (1981), Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. LEA. P 275-295. ISBN 1134917708, 9781134917709
- Jena, L. K., Pradhan, S. & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organizational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Joyce, W., y Slocum, J.W. (1984). Colective climate. Agreement as a basis for defining climates in organizations. *Academy of Management*, 27(4), p. 721-742. <https://doi.org/10.5465/255875>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., y Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 628-642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.08.002>
- Kang, J. H., y Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management* 75 1-9 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.003>

- Kao, R. H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46(8), 1890-1914.
- Kapp, E. A. (2012). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Safety Science*, 50(4), 1119-1124. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.11.011>
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2019). Do high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(6), pp. 1057-1077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0057>
- Kidron, A., y Vinarski, H. (2018). Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations: A mixed method study. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 773-795. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1243>
- Kongsvik, T., Almklov, P., y Fenstad, J. (2010). Organisational safety indicators: Some conceptual considerations and a supplementary qualitative approach. *Safety Science*, 48(10), 1402-1411. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.05.016>
- Kopelman, R.E.; Brief, A.P. & Guzzo, R.A (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*, (pp.282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kovjanic, S., Schuh, S.C. & Jonas, K. (2013). El liderazgo transformacional y el rendimiento: Una investigación experimental de los efectos mediadores de la satisfacción de las necesidades básicas y el engagement. *Journal of Occupational and Psychology of the Organizations*, 86, 543-555.
- Kovjanic, S., Schuh, S.C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N. & Van Dick, R. (2012). ¿Cómo los líderes transformacionales alientan los resultados positivos de los empleados? I In

análisis basado en la libre determinación de las necesidades de los empleados como enlaces mediadores. *Diario de Comportamiento Organizacional*, 33, 1031-1052.

Koys, D. J., y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>

Kozlowski, S. W. & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.546>

Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C. & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320500170227>

Kwon, B., Farndale, E. & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.005>

Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., y Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis and Prevention*, 43(5), 1782-1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>

Lee, J. J. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.008>

Lee, Y. H., Lu, T. E., Yang, C. C., y Chang, G. (2019). A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate. *Safety Science*, 117, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.022>

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Mc Graw Hill, Nueva York.

- Lin, H. C., Dang, T. T., y Liu, Y. S. (2016). CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 981-1008.<https://doi.org/10.1007/s10490-016-9468-x>
- Lin, Y. T., y Liu, N. C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118-128.<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.005>
- Lisbona-Bañuelos, A., Palací-Descals, F. J., y Gómez Bernabéu, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167. ISSN 2174-0534
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., y Muhamad, H. (2019). Organizational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442-452.
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., y Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152.<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041>
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P.A., Llopis-Marín, J, Nieto-Escámez, F., & Salvador-Ferrer, C. (2020) Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational Company. *International Journal of Social Psychology*, 35:1, 100-115.
- Mañas-Rodríguez, M. Á., Gonzalez V., y Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias* (Vol. 22). Universidad Almería. ISBN 8482402285 9788482402284

- Mañas-Rodríguez, M.Á., Alcaraz-Pardo, L., Pecino-Medina, V. & Limbert, C. (2016). Validación de la versión española de la Escala de Engagement (ISA) de Soane et al. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 87-93.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.04.002>
- Martin, C. A., y Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad. *Journal of the academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.<https://doi.org/10.1177/0092070306286205>
- Martínez-Córcoles, M. & Stephanou, K. (2017). Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science*, 96, 93-101.
- Mateu, E., Casal, J. (2003). Tamaño de la muestra. *Rev Epidem Med Prev*, 1(4), 8-14.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127-133.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
<http://dx.doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., y Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 893-909.<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010>
- Menguc, B., Auh, S., Yenziaras, V., y Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 428-451.<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0526-9>

- Merkys, G., Kalinauskaite, R., y Eitutyte, E. (2007). New test for organizational climate assessment: Validation and test-retest analysis. *Management of Organizations: Systematic Research*, 42, 57–68. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/36773>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024710>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., y Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.694689>
- Moran, E. T., y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47. <https://doi.org/10.1177/001872679204500102>
- Mujica, M., y Pérez, I. (2008). Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicométricas. *Educare*, 12(1). Recuperado de: <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/359>
- Neal, A., Griffin, M. A., y Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1-3), 99-109. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00008-4)
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., y Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Ngo, H.-Y., Foley, S. & Loi, R. (2009). Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong.

Journal of Organizational Behavior, 30(5), 665-680.

<http://dx.doi.org/10.1002/job.v30:510.1002/job.606>

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S. (2008). Los efectos del liderazgo transformacional en las características del trabajo percibidos seguidores y bienestar psicológico: Un estudio longitudinal. *El Trabajo y Estrés*, 22, 16-32.

Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B., y Eid, J. (2011). Using the Job Demands–Resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52, 465–475.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00885.x>

Noriega, V., y Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 116–122. Recuperado de: [https://www.scielosp.org/article/rcsp/2011.v37n2/10.1590/S0864-](https://www.scielosp.org/article/rcsp/2011.v37n2/10.1590/S0864-34662011000200004/es/)

[34662011000200004/es/](https://www.scielosp.org/article/rcsp/2011.v37n2/10.1590/S0864-34662011000200004/es/)

Ortíz, A.M. & Castaño, J.C. (2017). *Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la Corporación Batuta Risaralda*. (Tesis Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional) Universidad Tecnológica de Pereira. Available on:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/8236/6584092O77.pdf?sequence=1>

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S.(...) y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>

Payne, R. & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In MD. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp.1125-1173). Chicago: Rand McNally.

- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M., Díaz-Fúnez, A., López-Puga, J., y Llopis-Marín, J. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658-666. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 12 (2), 63-73.
- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformadoras de liderazgo y de trabajo conductas: El papel mediador de las características básicas de trabajo. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Pilbeam, C., Doherty, N., Davidson, R. & Denyer, D. (2016). Safety leadership practices for organizational safety compliance: Developing a research agenda from a review of the literature. *Safety Science*, 86, 110-121.
- Pons, F. J., y Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Powell, S. M., Davies, M. A., y Norton, D. (2013). Impact of organizational climate on ethical empowerment and engagement with corporate social responsibility (CSR). *Journal of Brand Management*, 20(9), 815-839. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.14>
- Pradhan, S. & Pradhan, R.K. (2016). Transformational leadership and job Outcomes: The mediating role of meaningful work. *Global Business Review*, 17 (3S), 173-185. <http://dx.doi.org/10.1177/0972150916631211>
- Quinn, R. E. (1990). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 122-140. DOI: 10.2307/3380029

- Rabbanee, F., Haque, M., Banik, S., e Islam, M. (2019), "Managing engagement in an emerging economy service", *Journal of Service Theory and Practice*, 29(5/6), 610-638.<https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2018-0276>
- Reniers, G. L., Cremer, K., y Buytaert, J. (2011). Continuously and simultaneously optimizing an organization's safety and security culture and climate: The Improvement Diamond for Excellence Achievement and Leadership in Safety and Security (IDEAL S & S) model. *Journal of Cleaner Production*, 19(11), 1239-1249.<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.03.002>
- Roberts, K. H., Hulin, C.L., y Rousseau, D.M. (1978). *Developing an interdisciplinary science of organizations*. Jossey-Bass.<http://hdl.handle.net/2027.42/99189>
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., de Vos, P., Bonet, M., y Van der Stuyft, P. (2010). Inventario de clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.<https://www.redalyc.org/pdf/2232/223217613008.pdf>
- Rodríguez, N. G., Pérez, M. J. S., y Gutiérrez, J. A. (2008). Can a good organizational climate compensate for a lack of top management commitment to new product development? *Journal of Business Research*, 61(2), 118-131.<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.011>
- Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research Cooper, Cary L. (Ed); Robertson, Ivan T. (Ed), (1988). *International Review of industrial and organizational psychology* (pp. 139-158). England: John Wiley & Sons.<https://psycnet.apa.org/record/1988-98026-005>
- Ruiz, M. A.; Pardo, A. & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 34-45.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
<http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salgado, J.F., Remeserio, C. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.
- Salvador, C. & García, E. (2010). El compromiso y la inteligencia emocional en los rasgos de personalidad de una muestra de mediadores del Poder Judicial de Oaxaca. *Diversitas*, 6 (2), 467.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales, R., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory analysis. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. (1970). *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., 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>
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., y Kinicki, A. (2009). Configuraciones del clima organizacional: relaciones con actitudes colectivas, satisfacción del cliente y desempeño financiero. *Revista de Psicología Aplicada*, 94, 618-634.
- Schyns, B., van Veldhoven, M., y Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership y Organization Development Journal*, 30(7), 649-663.<https://doi.org/10.1108/01437730910991664>
- Sepúlveda, F. (2004) El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista de Economía y Administración*. 63, 2-21.
- Shahin, A., Shabani-Naftchali, J., y Khazaei-Pool, J. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of*

Productivity and Performance Management, 63(3), 290-307.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2013-0044>

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., y Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>

Sharma, A., y Gupta, A. (2012). Impact of organisational climate and demographics on project specific risks in context to Indian software industry. *International Journal of Project Management*, 30(2), 176-187.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.003>

Sharma, P. N., y Pearsall, M. J. (2016). Leading under adversity: Interactive effects of acute stressors and upper-level supportive leadership climate on lower-level supportive leadership climate. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 856-868.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.003>

Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847-856.

<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2010.02.004>

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.

Silva, R., de la Torre, J., López, A., y Bastos, S. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida.

Contabilidade de Vista y Revista, 22(1), 107-141.

<https://www.redalyc.org/pdf/1970/197017517005.pdf>

Smith G., (2018) The Impact of Organizational Culture and Climate on Outcomes in Child Welfare: A Modified Systematic Review, Human Service Organizations. *Management, Leadership y Governance*, 42(1), 68-85.

<https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1360814>

- Smith, T. D., Eldridge, F., y DeJoy, D. M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92-97.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.02.019>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Stone, P. W., Du, Y., y Gershon, R. R. (2007). Organizational climate and occupational health outcomes in hospital nurses. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(1), 50-58. doi: 10.1097/01.jom.0000251622.05429.0c
- Sun, W., Xu, A., y Shang, Y. (2014). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127-147. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9327-3>
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.
- Tappura, S., Nenonen, N. & Kivistö-Rahnasto, J. (2017). Managers' viewpoint on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial. *Safety organizations Science*, 96, 56-61.
- Tormo-Carbó, G., y Osca-Segovia, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231322132006.pdf>
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Manual de instrucciones* (2.a ed.). Medellín: Edición CINCEL.
- Totin, E., Roncoli, C., Traoré, P. S., Somda, J. & Zougmore, R. (2018). How does institutional embeddedness shape innovation platforms? A diagnostic study of three districts in the

Upper West Region of Ghana. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 84, 27-40.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.njas.2017.07.002>

Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M.C., y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005) *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2). <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.12>

Perspectivas en Psicología, 2(2). <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.12>

Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., (...) Corbiere, M.

(2018). Disability and employment—overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40-55.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1387536>

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., y Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.013>Get

Walumbwa, F. O., Wu, C., y Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 251-

265. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.004>

Wright, T.A. & Doherty, E.M. (1998). Organizational behavior «rediscovered» the role of emotional well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 481-485

Wu, T. C., Chang, S. H., Shu, C. M., Chen, C. T., y Wang, C. P. (2011). Safety leadership and safety performance in petrochemical industries: The mediating role of safety climate. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 24(6), 716-721.

Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 24(6), 716-721.

<https://doi.org/10.1016/j.jlp.2011.04.007>

Xi, M., Zhao, S., y Xu, Q. (2017). The influence of CEO relationship-focused behaviors on firm performance: A chain-mediating role of employee relations climate and

employees' attitudes. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 173-192.

<https://doi.org/10.1007/s10490-016-9487-7>

Yasir, M., Imran, R. & Irshad, M. K. (2013). Mediating role of organizational climate in the relationship between transformational leadership, its facets and organizational performance. *Актуальні проблеми економіки*, (7), 559-569.

Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67-70. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.08.011>

Yen, H. R., Li, E. Y. & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Information & management*, 45(6), 394-402.

Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940910952697>

Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a Social -Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *Journal Applied of Psychology*, 89 (2), 322-333.

Apéndice

- (CE) Compromiso del cliente- Customer engagement
- (CFA) Análisis factorial confirmatorio
- (EE) Compromiso de los empleados- Employee engagement
- (FSL) Fundamentos para el Liderazgo en Seguridad
- (HLM) Modelado lineal jerárquico.
- (HPHRP) Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento
- (HPWS) Sistemas de trabajo de alto rendimiento
- (HRD) Human Resource Development
- (ISA) Intellectual, Social and Affective Commitment Scale
- (JAP) Journal of Applied Psychology
- (LMX) Intercambio líder-miembro
- (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire
- (NPD) Desarrollo de nuevos productos
- (OCB) Comportamiento de ciudadanía organizacional
- (OSHAS) Occupational Health and safety advisory services
- (PC) Clima psicológico
- (PSC) Clima de Seguridad Psicosocial
- (PsyCap) Capital Psicológico
- (SEM) Modelado de Ecuaciones Estructurales
- (TFL) Liderazgo transformacional del CEO
- (TMT) Equipo de alta dirección
- (TMX) Intercambio equipo-miembro
- (WE) Compromiso laboral

ANEXO A. Artículo Publicado en Revista Sustainability

Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between Transformational Leadership, Climate and Commitment

Miguel A. Mañas-Rodríguez ¹, Eleonora Enciso-Forero ², Carmen M. Salvador-Ferrer ¹, Rubén Trigueros ^{3,*} and José M. Aguilar-Parra ^{3,*}

Department of Psychology, Hum-923 IPTORA Research Team, University of Almería, Ctra. Sacramento s/n, 04120 Almería, Spain; marodrig@ual.es (M.A.M.-R.); cmsalva@ual.es (C.M.S.-F.)

Department of Psychology, Catholic University of Colombia, Av. Caracas, 46, 111311 Bogotá, Colombia; eleonora.enciso@gmail.com

Department of Psychology, Hum-878 Research Team, Health Research Centre, University of Almería, Ctra. Sacramento s/n, 04120 Almería, Spain

* Correspondence: rtr088@ual.es (R.T.); jmaguilar@ual.es (J.M.A.-P.)

Received: 13 July 2020; Accepted: 14 August 2020; Published: 18 August 2020

Abstract: The objective of this study is to analyze the relationship between the variables of transformational leadership, climate and commitment in a sample of 319 workers of a multinational organization in the Colombian Services Sector. For data collection, we used the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), the climate/culture questionnaire FOCUS-93 and the Intellectual, Social and Affective Commitment Scale (ISA). Data were processed with SPSS 23 and AMOS 22 for modeling with structural equations. In the path diagram, calculated according to the indicators of structural adjustments, variances were obtained for the dimensions of organizational commitment. The resulting model presented favorable adjustment indicators as evidenced in the results, and the relationship between commitment and climate was significant ($\beta = 4.61$; $p = 0.001$), as well as between climate and commitment ($\beta = 0.018$; $p = 0.001$). However, the relationship between transformational leadership and commitment was not direct but mediated through organizational climate.

Keywords: transformational leadership; organizational climate; organizational commitment

Introduction

The current crisis generated by the COVID-19 pandemic has highlighted the importance that world leaders have in creating favorable climates in their countries/organizations to achieve the commitment of citizens/workers regarding compliance with the security protocols established to safeguard lives. Various investigations have managed to identify the direct, positive and significant relationship of these three variables (leadership, climate and commitment) in matters of safety, since the leader, with managerial and technological tools, enables the fundamental safety climate for workers to commit themselves to adopt practices and comply with safety protocols and standards [1–8]. Reviewing the research, it was also observed that transformational leadership generates a supportive climate and increases commitment [9–19].

The concept of transformational leadership was introduced by Burns [20] and, subsequently, Bass and Riggio [21] expanded his study. These studies converted transformational leadership into a new paradigm when speaking about leadership. According to Bass and Riggio [21], transformational leadership consists of the following dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Idealized influence refers to the degree to which the leader's example, the impeccable actions, and his quality of life make collaborators want to imitate him. Inspiring motivation is defined as the capability of the leader to inspire followers with a strong vision of the future in alignment with personal and organizational goals. The intellectual challenge highlights the capability of the leader to increase the potential of those around him.

Individualized consideration refers to the fact that the leader must be vigilant to the

achievement needs, growth, and support of his collaborators. Studies by Piccolo and Coulquitt [22], and Nielsen Randall, Yarker and Brenner [23] validated that transformational leadership was closely associated with followers' working conditions, namely the involvement with intrinsic values of work and with the confidence in their capabilities, which has been confirmed in several studies [24,25].

Literature supports the relation between leadership and a suitable work climate [26,27] considering that collaborators who have a transformational leader perceive a positive climate. There on, Pilbeam, Doherty, Davidson and Denyer [28] made a systematic review that included 25 empirical studies on transformational leadership. On the other hand, Ortiz and Castaño [29] found that motivational inspiration, individualized consideration, and intellectual stimulation were important transformational leadership factors in an organizational climate. The influence that leadership can exert on individual

climate perceptions was recognized by the first researchers that theorized on the topic [30,31]. In two different occupational samples, Pedraja and Rodríguez [32] and González-Roma [33] proved that leaders' consideration behaviors influence the individual perceptions of support and direction to rule positively, while leaders' structure and initiation behaviors have a positive effect on innovation facets and goals-orientation. These four dimensions are part of the model proposed by Van Muijen [34], which is based on a theoretical framework grounded on the Competing Values Framework of Quinn [35], which was the model for this research. Thus, each one of these dimensions refers to what is stated below: (a) support, as the degree in which the relations between the members of the organization are in friendly and mutual collaboration; (b) the direction of rules, as the degree to which the behavior of employees is regulated by rules and formal regulations; (c) the direction to goals, as the degree to what the activities and behaviors are oriented towards the achievement of previously established objectives; and finally (d) innovation, as the degree to which the new ideas and projects are welcomed and stimulated [33].

Salvador and García [36] argued that the workers who were committed to the company were those whose managers focused their efforts on consolidating the workers' achievement goals, thus promoting institutional efficiency, productivity and effectiveness. Mañas-Rodríguez et al. [37] reaffirmed the importance of the issue manifesting the increasing number of results in studies on commitment in the academic area, going from just 20 results between the years 2000 and 2005, to more than 1100 between 2011 and 2015.

Different measures and definitions of the term commitment concur when considering it as a link of the individual with the organization, and as an attitude to reflect the loyalty of the employees to their organization and their concern about its success and permanent well-being [38–41].

As stated by Bayona, Legaz and Madorrán [42], organizational commitment is a psychological state that allows the employees to be willing to establish a greater commitment with their occupation.

It is in line with findings by Matieu and Farr [43] and with the organization as said by Salgado, Remeserio and Iglesias [44]. According to Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker [45], as well as to Carrasco González, de la Corte, Rubio and María [46], commitment is a positive and satisfying state of mind, related to work. It also refers to an affective–cognitive state, which is not focused on an object, situation, individual or specific behavior.

The general concept of commitment was extended through the social commitment dimension, because when employees work as a group, their work is more recognized [47]. Kahn [48] suggests that social commitment is the experience of the connection with other people, that could be colleagues, but can be anyone with whom the work role provides the opportunity to interact. He also affirms that connectivity is an integral feature of the experience of involvement. The importance of social context to the commitment has been recognized by other academics [49] and it has been related to the perspectives of human

resources systems. Social commitment allows the collaborators a connection by sharing common values in their working environment [50–52].

Furthermore, according to Soane et al. [53], among the commitments are (a) the intellectual one, which implies empowerment and the approach to release cognitive effort towards the objective achievement or the solution to a challenge; (b) positive affection which has the role of encouraging the thinking process [54]; (c) affective commitment which enables positive affect [52,55]; (d) social commitment which requires initiating and maintaining the social interactions related to work, as well as demands and active commitment with other people [56]. Thus, affective commitment is significant for a variety of positive results related to the improvements and construction of personal resources [54]. The intellectual commitment is relevant to performance as well as other results such as innovation [57]. Social commitment could be particularly relevant for the organizational change since social effective processes are essential for the positive change results [49].

Research studies by Economist Intelligence Unit [58] stated that when the voices of employees were heard individually, and the obtained information was used as a transformational mechanism to optimize the development of the organization, the employees were more willing to meet the work commitments and remain. Likewise, Kwon, Farndale and Park [59] stated that when employees are heard, they perceive management oversight more lawfully because the decision-making in relation to work is guided by those who carry out the work directly. Chernyak-Hai and Tziner [4] showed how organizational climate mediates even the relationship between company commitment and a worker's personal values. Martínez-Córcoles and Stephanou [6] and Tappura, Nenonen and Kivistö-Rahnasto [5] found that organizational climate quality influences positively on workers' commitment. Finally, Totin, Roncoli, Traoré, Somda and Zougmoré [60] concluded that institutional identity is a commitment indicator in relation to participation climate in the organization, and configures the organizational capability to achieve the objectives.

On the other hand, the strong relationship between transformational leadership and organizational commitment was described by authors such as Jena, Pradhan and Panigrahy [61] who referred to the positive transformational leadership effect on the commitment of the employee and on organizational confidence. Pradhan and Pradhan [62] found that in a group of workers, there was a causal effect between the existence of transformational leaders in the organization and the development of significant work at a high commitment level; Buil, Martínez and Matute [63] also observed in a sample of Spanish employees that transformational leadership was supplied by work commitment.

Yukl, O'Donnell and Taber [64] noticed in their studies that companies which have transformational leaders present higher levels of organizational commitment. Similarly, Ding, Li, Zhang, Sheng and Wang [65], showed how transformational leadership is positively related with employees' work commitment, particularly with leadership factors, inspirational motivation, and idealized influence or charisma. Although generally a relation between leadership, climate, and commitment has been empirically evidenced, Amah [66] stated that the relation between leadership style and employee commitment is not direct but mediated through variables that arise from the environment created by leadership behavior. According to this approach, the relationship between those variables is given in such a way that transformational leadership presence positively affects organizational climate, and the variation of this contributes on organizational commitment, that is, climate is the mediator of the relation between leadership and commitment.

This paper is consistent with others published in different countries, which are more and more relevant in transformational leader training, with their valuable contribution to improve organizational climate and collaborative commitment, making possible a greater competitiveness among companies and a better quality of life for their workers. Our study contributes to the current literature since there are no works studying the detailed relationship between the three variables, especially in relation to the measured relationship.

This study presents the same relational structure with the mediator role of organizational climate as a nexus between transformational leadership and organizational commitment, as shown in Figure 1.

It becomes especially evident in studies such as those by De Clercq and Rius [67], Gözükara and Faruk Sümüek [68] and Gyensare, Kumedzro, Sanda and Boso [69]. However, there are few works in the Colombian context that focus on studying the relationship between these terms.

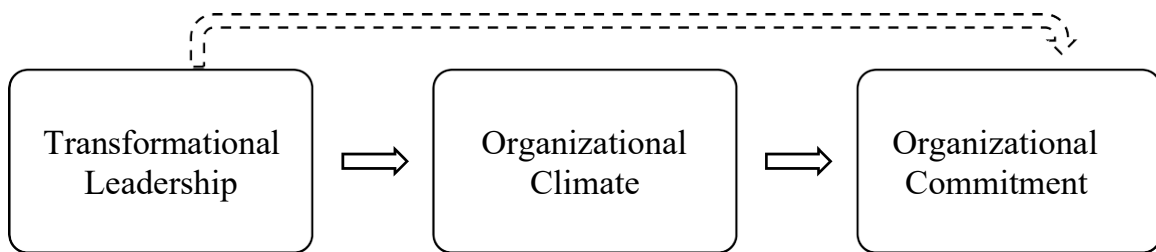


Figure 1. Relationship between transformational leadership, organizational

climate and organizational commitment.

According to the empirical findings mentioned, the current research proposed as its objective to identify the relation between transformational leadership, climate, and organizational commitment in a multinational company in the service sector in Colombia.

First, we intend to study the relationship between transformational leadership and organizational climate in the service sector of a Colombian multinational company. There are very few works that study these variables in a Colombian cultural context. Previous literature supports the positive effects that transformational leadership has on organizational climate. There is some research that shows the relationship between these variables and, in this line, we can find the works by Cuadra-Peralta and Veloso-Besio [27], Zohar and Luria [26] and Ortíz and Castaño [29]. These authors validate the relation between transformational leadership and work climate [26,27] considering that the collaborators who have a transformational leader perceive a positive climate. Thus, on the hypotheses of the previous literature we propose the following ones:

Hypothesis 1 (H1). *There is a positive and significant correlation between the variables of transformational leadership and organizational climate.*

Secondly, we are interested in knowing if the role of the leader is essential to get Colombian workers committed to the organization. Previous research shows the causal relationship between these terms, specifically the causal relationship between leadership and commitment, is essential in the organization. We support our work in the investigations carried out by Jena, Pradhan and

Panigrahy [61], Pradhan and Pradhan [62] and Buil, Martínez and Matute [63]. It is important to note that these authors proved that they referred to the positive transformational leadership effect on the commitment of the employee. Based on this, the following hypothesis is proposed:

Hypothesis 2 (H2). *There is a positive and significant correlation between the variables of transformational leadership and organizational commitment.*

Thirdly, we are interested in studying the relationship between organizational climate and commitment of Colombian workers. Our research is supported by the works of Eldor and Harpaz [70], Powell, Davies and Norton [71], Martínez-Córcoles and Stephanou [6] and Tappura, Nenonen and Kivistö-Rahnasto [5], since these authors validate that climate positively influences commitment of workers and that organizational climate quality influences on workers' commitment. The prevailing evidence suggests the link between both variables. So, our hypothesis proposal is as follows:

Hypothesis 3 (H3). *There is a positive and significant relationship between the variables of organizational climate and organizational commitment.*

Fourthly, there are few works that focus on studying the relationship between leadership and worker commitment measured by organizational climate. It should also be noted that there are no previous investigations in Colombia. Interested in these variables, we will explore this mediated relationship in more detail, performing a more robust analysis of structural equations. We support this hypothesis in the approaches of Ford and Seers [72]. Wu

et al. [73], Dahl and Olsen [74], who found the mediation of climate, whereas Amah [66] pointed out the need to promote work in this direction; specifically, as we have previously explained, this author establishes that the relationship between leadership and commitment is mediated by organizational climate. Our hypothesis is as follows:

Hypothesis 4 (H4). *The variables of transformational leadership and organizational commitment are related to the mediation of organizational climate.*

In this situation, this article has theoretical contributions to the existing literature, since it starts from a previous line of work related to the studied variables. Regarding the additional values of this study, we would like to highlight that this is a novel investigation carried out in Colombia in the service sector. On the other hand, concerning theoretical contributions, we want to stress that it checks the validity of a theoretical model reflecting the solid relationship between the variables studied.

Method

Participants

The sample was composed of 319 participants, aged between 20 and 60; 186 (58%) of the study participants were men and 133 (42%) were women. Regarding the time, they had been employed at the company, 198 people (62%) were there longer than 3 years, 73 had been there 1–3 years (23%) and 48 had been there less than 1 year (15%). According to age, 44% corresponds to people aged between 31–40, 29% between 20–30, 22% between 41–50 and 5% between 51–60. Respecting the kind of work of the population surveyed, 27% were general service leaders, followed by 18% of general service coordinators, 17% were shift managers, 14% maintenance leaders, 13% leaders of other areas

and 11% were maintenance professionals. They all worked in different cities of Colombia, most of them in Bogotá (34%) and Medellín (32%) and the rest (34%) worked in Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Eje Cafetero and Neiva.

Instruments

To assess transformational leadership, we used the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) of Avolio and Bass [75]. This questionnaire assesses transformational leadership through 4 dimensions and a total of 15 Likert-type items, whose scale goes from totally disagree (=1) to totally agree (=7) (e.g., it says positive features about the department/area), with an internal consistency of Cronbach's alpha (Cronbach alpha = 0.928).

The organizational climate assessment was done by means of [34] FOCUS-93 (First organizational Climate/Culture Unified Search) questionnaire in its short version. This instrument measures climate with 4 dimensions and a total of 12 Likert items whose scale ranges from totally disagree (=1) to totally agree (=7) (e.g., it puts into practice new ideas to improve work and its results). Internal consistency is measured with Cronbach's alpha (Cronbach's alpha = 0.895).

The organizational commitment was assessed by means of the Escala de compromiso Intelectual, Social and Afectivo (ISA) by Soane et al. [53] in the Spanish version of Mañas et al. [37]. This scale evaluates the commitment in 3 dimensions with 9 Likert-type items whose scale ranges from totally disagree (=0) to totally agree (=6) (e.g., I share the same work values as my partners). The internal consistency was measured with Cronbach's alpha (Cronbach's alpha = 0.844).

Procedure

In the first place, a letter was sent to a multinational company in the service sector requesting its collaboration, specifying the research features and the commitment to confidential data treatment. Secondly, the human resources section sent an e-mail to each collaborator indicating the objective of the study and the importance of their participation and collaboration to answer the scales on a voluntary basis. We agreed on how much time (15 days) to complete online the 3 questionnaires (MLQ: leadership, FOCUS: climate, and ISA: commitment), which comprised a total of 45 questions to be answered in 15–20 min.

information was incorporated into an Excel sheet and the structural equations were modeled with [76,77] IBM SPSS Statistics version 23, and AMOS 22.

Data Analysis

Data were prepared reviewing the normal data distribution and verifying that the indicators of asymmetry and kurtosis were in admissible ranges to assume the multivariate parametric models. It was perceived that affective and intellectual commitment values presented anomalies in distribution, showing extremes to be corrected. Therefore, it was resolved carrying out a transformation to z scores to correct the distribution of the variable and to carry out a subsequent statistical analysis.

Once the database was adjusted, we analyzed the correlations between the study variables to examine, with the r of Pearson, the relation between transformational leadership, organizational climate, and commitment.

AMOS was generated to confirm the relationship between the variables of transformational leadership, organizational climate, and commitment. It is an exploratory path that allows the analysis of this interaction, establishing higher and meaningful relations between leadership and climate, such as between climate and commitment but not in regard to the expected association between leadership and commitment. In such a way, it presents a regression model to identify the nature of relations between these variables, considering an indirect causal relation where the association between leadership and commitment is measured by the climate variable.

According to the above, it processed to set up a theoretical model of indirect relation. For this purpose, a Structural Equational Modeling (SEM) was designed with a statistic model of Maximum Likelihood (ML) with AMOS 22 software.

Results

The information obtained was analyzed, both with the SEM and with descriptive statistics. As a previous step, a confirmatory factor analysis was performed (see data in Table

organizational climate ($r = 0.681, p < 0.01$); although minors in leadership and commitment ($r = 0.239, p < 0.01$), X established a meaningful theoretical model between organizational climate and commitment ($r = 0.412, p < 0.01$); these values do not present scores higher than $r = 0.90$ and they are established as indicators of multicollinearity absence between variables, a precondition to multivariate analyses used with path analysis and structural equations.

Table 1. Pearson correlations between the variables and subscales of transformational leadership, organizational climate, and commitment.

Variables	II	IS	IC	IM	Leadership	SP	IN	OB	RU	Climate	INC	SC	AC	Commitment
II	1				p									
IS	0.702 **	1												
IC	0.618 **	0.685 **	1											
IM	0.634 **	0.628 **	0.739 **	1										
LEADERSHIP	0.868 **	0.866 **	0.868 **	0.862 **	1									
SP	0.404 **	0.359 **	0.443 **	0.437 **	0.474 **	1								
IN	0.477 **	0.500 **	0.537 **	0.555 **	0.595 **	0.539 **	1							
OB	0.598 **	0.562 **	0.571 **	0.573 **	0.666 **	0.483 **	0.597 **	1						
RU	0.405 **	0.382 **	0.364 **	0.406 **	0.451 **	0.426 **	0.523 **	0.607 **	1					
CLIMATE	0.586 **	0.561 **	0.598 **	0.614 **	0.681 **	0.772 **	0.829 **	0.834 **	0.781 **	1				
INC	0.139 *	0.118 *	0.069	0.047	0.110 *	0.187 **	0.195 **	0.197 **	0.252 **	0.256 **	1			
SC	0.178 **	0.126 *	0.151 **	0.127 *	0.170 **	0.276 **	0.245 **	0.209 **	0.266 **	0.310 **	0.385 **	1		
AC	0.280 **	0.250 **	0.223 **	0.178 **	0.271 **	0.247 **	0.376 **	0.362 **	0.351 **	0.414 **	0.754 **	0.408 **	1	
COMMITMENT	0.255 **	0.210 **	0.194 **	0.160 **	0.239 **	0.294 **	0.347 **	0.326 **	0.363 **	0.412 **	0.829 **	0.749 **	0.882 **	1
II	28.07	21.29	15.72	16.48	81.57	17.05	17.25	16.95	17.53	68.78	2.99	18.61	2.98	4.06
IS	4.87	3.95	3.88	4.13	14.57	3.29	3.16	3.14	2.87	10.01	0.10	2.75	0.16	0.11
M	28.07	21.295	15.724	16.476	81.567	17.05	17.251	16.947	17.533	68.784	20.034	18.605	19.915	58.555
SE	0.273	0.221	0.217	0.231	0.816	0.184	0.177	0.176	0.161	0.561	0.092	0.154	0.123	0.299

Note: Leadership: 1. Idealized Influence (II), 2. Intellectual Stimulation (IS), 3. Individualized Consideration (IC), 4. Inspiring Motivation (IM). Climate: 1. Support (SP), 2. Innovation (IN) 3. Objectives (OB), 4. Rules (RU). Commitment: 1. Affective Commitment (AC), 2. Social Commitment (SC), 3. Intellectual Commitment (INC). M (Mean), SE (Standard Deviation). The correlation is significant * $p < 0.05$ (bilateral). The correlation is significant ** $p < 0.01$ (bilateral).

Using the information obtained from the Structural Equations Modeling (SEM), the observable and dormant variables are observed as conformed by the dimension on each construct (Figure 2). The obtained model was calculated according to the indicators of structural adjustments, the kindness absolute fit variables; and the use of the reason index χ^2 (Chi square with its p -value) is recommended to indicate the predictive capacity of correlatives–plausibility matrix, given the χ^2 is sensitive to sample size and other factors as the number of χ^2/DF (Chi squared over freedom degrees) that should be below 3; at the same time, values higher than 0.90 are expected preferably above 0.95 to *CFI* (Comparative fit index), *GFI* (Goodness Fit Index), *AGFI* (Adjusted Goodness Fit Index), *TLI* (Tucker-Lewis Index); and values below 0.08 in [78] *RMSEA* (the Root Mean Square Error of Approximation) indicates a minimum error of approximation of the model to the data obtained [79]. The adjusted values obtained are in Table2.

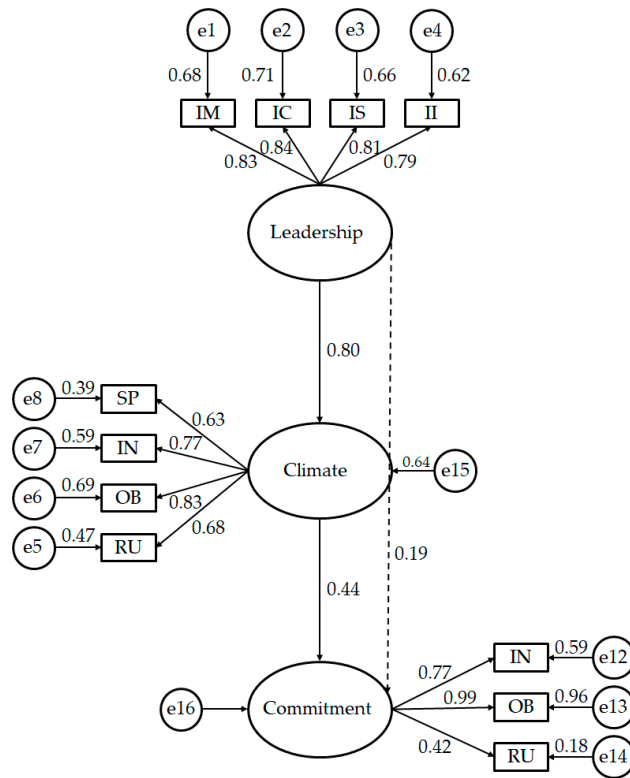


Figure 2. Resulting model according to the relationship between transformational leadership factors, climate, and organizational commitment. Leadership: 1. Idealized Influence (II), 2. Intellectual Stimulation (IS), 3. Individualized Consideration (IC), 4. Inspiring Motivation (IM). Climate: 1. Support (SP), 2. Innovation (IN), 3. Objectives (OB), 4. Rules (RU). Commitment: 1. Affective Commitment (AC), 2. Social Commitment (SC), 3. Intellectual Commitment (INC). M (Mean), SE (Standard Deviation). CHI-SQUARE = 51.86; df = 35; p -value = 0.008405; RMSEA = 0.038.

Table 2. Adjustment indices of the proposed model based on the variables of transformational leadership, organizational climate, and commitment.

	χ^2	DF	χ^2/DF	CFI	GFI	AGFI	TLI	RMSEA
Proposed model	120.47 **	42	2.87	0.95	0.93	0.90	0.94	0.07

Note: ** $p > 0.000$.

The resulting structural relation model, according to the adjustment indicators, is shown in Table 2. Variances were obtained and explained for the dimensions of organizational commitment. According to transformational leadership, the measures with ISA were between 0.18 and 0.96, and organizational climate with 0.80. The obtained values in the predictive analysis agree with the unstandardized estimated regression values obtained from AMOS 22 (See Table3), given with respect to the study hypothesis of leadership as a climate predictor (β

= 0.461, DE = 10.895, $p = 0.001$). Likewise, climate is a commitment predictor ($\beta = 0.018$, DE = 6.125, $p = 0.001$), as it evidences that the effect between leadership and commitment occurs through climate. On the other hand, the R2 factors for climate and commitment were 0.45 and 0.52, respectively.

Table 3. Total (T), direct (D) and indirect (I) effects of the variables included in the model.

Variables	Leadership	Climate	Commitment
Climate	T = 0.461 D = 0.802 I = 0.000		
Commitment	T = 0.008 D = 0.000 I = 0.353	T = 0.018 D = 0.441 I = 0.000	

Finally, a review is made about direct, indirect, and total effects of the three variables that integrated the proposal model. As noted in Table 3, leadership has an important director climate effect; so, if the first variable increases in a standard deviation, the second one increases in 0.802, similarly in 0.0441 concerning climate and commitment. These direct effects have, as a consequence, a direct effect between leadership and commitment, in such a way that the standard deviation increases in the first one and added increase to the second in 0.353 standard deviations.

The proposed model was developed looking for the higher explanatory level that could be possible between variables, given as a result that a model does not contemplate the direct interrelation between the three variables, but it is mediated by work climate behavior in the organization.

Discussion

The present study uses the correlation analysis to explore potential relations between constructs and subscales of the study variables, and it uses structural equations as statistical analysis techniques as a multivariate alternative that serves to contrast the relation of the proposal model between the variables of transformational leadership, climate, and organizational commitment.

The first hypothesis was contrasted with the correlational analysis confirming the relationship between the two study variables, proving a meaningful correlation between transformational leadership and organizational climate with an r value of 0.681. Likewise, hypothesis 2 was verified by means of meaningful correlations between transformational leadership and organizational commitment with an r value of 0.239. As regards to hypothesis 3, looking for the relation between organizational climate and organizational commitment, it also presents a meaningful and high relation with an r value of 0.412. When analyzing the values of the subvariables, a positive and high relation between the affective commitment variables and organizational climate was obtained, being the subvariable with the higher value of correlation. On the other hand, the organizational commitment variables have higher correlation values with the other transformational leadership subvariables.

To make the analysis needs to check out hypothesis 4, the particular analysis of interaction between the three variables confirmed the relation between transformational leadership and organizational climate, and between organizational climate and organizational commitment, and it does not prove a meaningful relation between transformational leadership and organizational commitment, which was necessary to develop a model based on confirmed relations and to explore a potential mediating effect between transformational leadership and

organizational commitment. So, regarding the relation between transformational leadership and climate, it is evident that the variable effects on the organizational climate perceptions of its collaborators, such as numerous authors had reported beforehand [80]. In regard to the relation between climate and commitment, it is reaffirmed the exposed by Chernyak-Hai and Tziner [4], Tappura, Nenonen and Kivistö-Rahnasto [5], Martínez-Córcoles and Stephanou [6] and Totin, Roncoli, Traoré, Somda and Zougmore [60], who had expressed that organizational climate has a positive effect on workers' commitment.

However, the mediation model template presented favorable adjustment indicators as it was evidenced in results, according to which, leadership acts as an organizational climate predictor, and this as commitment predictor, showing in the first place the meaningful associations between these variables and, secondly, the mediator effect on the climate variable in respect to the relation between transformational leadership and organizational commitment, confirming the previous findings reported by Payne, and Pugh [81], Kopelman, Brief and Guzzo [82], Gözükarar and Faruk Sümük [68] and Gyensare, Kumedzro, Sanda and Boso [69].

Regarding the role of the mediator of organizational climate in the relationship between transformational leadership and organizational commitment, it is worth delving into the remark made by Menges, Walter, Vogel and Bruch [9], who confirmed the results found in this study. On the other hand, De Clercq and Rius [67] discovered that affective relationships born from climates increase the presence of organizational commitment behaviors because, according to the authors, the organization's perception of interest in providing a positive experience makes the worker want to be mutual, offering a greater commitment to the institution. These approaches prove how climate acts as a mediator between organizational commitment and

transformational leadership. In this sense, it is essential that employers try to promote a positive and achievement-focused climate in the workplace so that workers feel more committed to the work they do.

Given that the structural equation models are based in the existent correlation between variables in a sample of subjects in a transversal way, as performed in this case with the multinational services company, also emphasizes for its social responsibility programs. It can be concluded that for this kind of organization, it is favorable to rely on transformational leaders because these create a positive climate and greater collaborator commitment that is recommendable when a company wishes to work with inclusion and to contribute with peace and conciliation. It should be noted that the added value in the current work has validated the relationship described in a Colombian sample of a multinational company in the service sector.

However, it is of particular interest to the investigative exercise to consider in depth the findings with respect to the mediator role of the organizational climate variable [83]. This represents a potential field analysis as to action and impact spectrum that could be the climate in different organizational variables, and the interaction between them. Likewise, for the particular processes promoting from this, a study of Ngo, Foley and Loi [84] reported the mediator role of organizational climate between work friendly practices and organizational efficiency. Messersmith, Patel, Lepak and Gould-Williams [85] indicated that organizational climate mediates the connection between human resources practices, and job innovative performance. In the same way, Yasir, Imran and Kashif Irshad [86] reported a significant relationship between job performance and individual consideration, mediated by organizational climate. Green, Albanese, Cafri and Aarons [14] declared in their analysis that climate is an

effective mediator between leadership and work alliances; and Nelson, Boudrias, Brunet, Morin, De Civita, Savoie and Alderson [87] found that climate mediates relations between leadership and work well-being. In this way, workers will be much more involved in the work if they perceive some support from the business organization.

Limitations and Future Directions

Among the principal limitations of this work is the fact that the sample belongs to a multinational company located in Colombia and, in this sense, the findings can only be extrapolated to the Colombian population. To exceed this limitation, it would be advisable to review studies in other countries with the same variables of transformational leadership, organizational climate, and organizational commitment. It is recommended to continue exploring in other organizations committed with social responsibility. In addition to the cultural limitation that we have just mentioned, in our opinion, there is another limitation that should be highlighted; this is a cross-sectional investigation, that is, the results are conditioned by the time point in which the questionnaire was applied. In this sense, if we intend to generalize the results, we will need to promote longitudinal studies and to extend them to private, public, and NGO organizations of any kind, and to other countries. Besides, in order to offer more detailed explanations, we suggest to consider other variables, such as stress and human capital, to complete the social capital of organizations to emphasize the social commitment (SC) since it was the single variable that was not meaningful in the leadership indicator. Finally, this study uses cross-sectional data to test the mediation model [88].

Practical Implications

Our work makes an important scientific contribution, since it offers a scientifically supporting theoretical framework that could guide organizations to know what variables to work with if they intend to engage their workers. On the other hand, in order to contribute from the applied research, it could be useful for groups of leaders to develop skills as transformational leaders; to make comparative studies between transformational leaders; for those who have not received training, it would be effective to create transformational leader groups to train them; and determine the correlation with organizational climate and workers' commitment in creating experimental and control groups in the same organization to review positive occupational psychology techniques, making possible those advances. With these findings, the importance of transformational leaders' work at organizational level could be more and more substantiated.

Therefore, this current research contributes for those who manage human resources to recognize the importance of increasing the commitment of employees, as stated in previous researches [74,75]: Employees with more commitment will have a better performance in their jobs, and will increase their effort and motivation as well as their positive cycle of emotions and cognitions. Performance, innovation, organizational citizen behaviors and their positive attitude towards change will improve, whereas rotation will be reduced.

Conclusions

From a corporate point of view, the significance of this article refers to the following scientific contributions: First, there will be a validated theoretical model showing the relationships between these variables in a given sociocultural context. Second, the joint analysis of variables that until now had been partially studied, was proposed in this article to verify the

short-term relationship between variables. Finally, as previously mentioned, there are few studies that carry out mediation analyses in relation to the organizational climate in a Colombian sample. Therefore, this work will offer a general and scientific overview of the mediated relationship.

In summary, this research offers an empirical support that tries to clarify the relationships between worker commitment, transformational leadership, and organizational climate. Furthermore, the decisive role that the leader has to commit Colombian workers has been explained in a robust way. Additionally, it has been verified that the most effective leadership style to achieve organizational commitment of Colombian workers is transformational leadership. Finally, if in the Colombian context we want to retain workers, it is necessary to keep in mind the profile of the transformational leader and the type of organizational climate.

Author Contributions: Conceptualization, M.A.M.-R.; data curation, C.M.S.-F.; formal analysis, R.T. and J.M.A.-P.; methodology, J.M.A.-P.; project administration, M.A.M.-R.; resources, C.M.S.-F.; software, C.M.S.-F.; supervision, J.M.A.-P.; visualization, R.T.; writing—original draft, E.E.-F.; writing—review & editing, M.A.M.-R. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding. Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Neal, A.F.; Griffin, M.A.; Hart, P. The impact of organizational climate on safety climate

- and individual behavior. *Saf. Sci.* 2000, *34*, 99–109. [CrossRef]
2. Hsu, S.H.; Lee, C.-C.; Wu, M.-C.; Takano, K. The influence of organizational factors on safety in Taiwanese high-risk industries. *J. Loss Prev. Process. Ind.* 2010, *23*, 646–653. [CrossRef]
 3. Bronkhorst, B.; Tummers, L.; Steijn, B.; Vijverberg, D. Organizational climate and employee mental health outcomes. A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Manag. Rev.* 2015, *40*, 254–271. [CrossRef][PubMed]
 4. Chernyak-Hai, L.; Tziner, A. The “I believe” and the “I invest” of Work-Family Balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Rev. Psicol. Trab. Organ.* 2016, *32*, 1–10. [CrossRef]
 5. Tappura, S.; Nenonen, N.; Kivistö-Rahnasto, J. Managers’ viewpoint on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial organisations. *Saf. Sci.* 2017, *96*, 52–61. [CrossRef]
 6. Martínez-Córcoles, M.; Stephanou, K. Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Saf. Sci.* 2017, *96*, 93–101. [CrossRef]
 7. Loh, M.Y.; Idris, M.A.; Dormann, C.; Muhamad, H. Organizational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Saf. Sci.* 2019, *118*, 442–452. [CrossRef]
 8. Flatau-Harrison, H.; Griffin, M.A.; Gagné, M. Trickle down: The impact of leaders on individual role clarity through safety climate strength across time. *Saf. Sci.* 2020, *121*, 485–495. [CrossRef]
 9. Menges, J.I.; Walter, F.; Vogel, B.; Bruch, H. Transformational leadership climate:

- Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *Leadersh. Q.* 2011, 22, 893–909. [CrossRef]
10. Kapp, E. The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Saf. Sci.* 2012, 50, 1119–1124. [CrossRef]
 11. López-Domínguez, M.; Enache, M.; Sallan, J.M.; Simo, P. Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *J. Bus. Res.* 2013, 66, 2147–2152. [CrossRef]
 12. Sun, W.; Xu, A.; Shang, Y. Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China. *Asia Pac. J. Manag.* 2012, 31, 127–147. [CrossRef]
 13. Trigueros, R.; Mínguez, L.A.; González-Bernal, J.J.; Jahouh, M.; Soto-Camara, R.; Aguilar-Parra, J.M. Influence of Teaching Style on Physical Education Adolescents' Motivation and Health-Related Lifestyle. *Nutrients* 2019, 11, 2594. [CrossRef] [PubMed]
 14. Green, A.E.; Albanese, B.J.; Cafri, G.; Aarons, G.A. Leadership, Organizational Climate, and Working Alliance in a Children's Mental Health Service System. *Community Ment. Health J.* 2013, 50, 771–777. [CrossRef] [PubMed]
 15. Jaiswal, N.; Dhar, R.L. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *Int. J. Hosp. Manag.* 2015, 51, 30–41. [CrossRef]
 16. Lin, H.-C.; Dang, T.T.H.; Liu, Y.-S. CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental

- dynamism. *Asia Pac. J. Manag.* 2016, 33, 981–1008. [CrossRef]
17. Smith, T.D.; Eldridge, F.; DeJoy, D.M. Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Saf. Sci.* 2016, 86, 92–97. [CrossRef]
 18. Kao, R.-H. The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Pers. Rev.* 2017, 46, 1890–1914. [CrossRef]
 19. Mañas-Rodríguez, M.-Á.; Díaz-Fúnez, P.-A.; Llopis-Marín, J.; Nieto-Escámez, F.; Salvador-Ferrer, C. Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company. *Int. J. Soc. Psychol.* 2019, 35, 1–16. [CrossRef]
 20. Burns, J.M. *Leadership*; Harper & Row: New York, NY, USA, 1978.
 21. Bass, B.M.; Riggio, R.E. *Transformational Leadership*; Psychology Press: London, UK, 2006.
 22. Piccolo, R.F.; Colquitt, J.A. Transformadoras de liderazgo y de trabajo conductas: El papel mediador de las características básicas de trabajo. *Acad. Manag. J.* 2006, 49, 327–340. [CrossRef]
 23. Nielsen, K.; Randall, R.; Yarker, J.; Brenner, S. Los efectos del liderazgo transformacional en las características del trabajo percibidos seguidores y bienestar psicológico: Un estudio longitudinal. *Trab. Estrés* 2008, 22, 16–32.
 24. Kovjanic, S.; Schuh, S.C.; Jonas, K. El liderazgo transformacional y el rendimiento: Una

- investigación experimental de los efectos mediadores de la satisfacción de las necesidades básicas y el engagement. *J. Occup. Psychol. Organ.* 2013, 86, 543–555.
25. Kovjanic, S.; Schuh, S.C.; Jonas, K.; Van Quaquebeke, N.; Van Dick, R. “Cómo los líderes transformacionales alientan los resultados positivos de los empleados” Un análisis basado en la libre determinación de las necesidades de los empleados como enlaces mediadores. *D Comport. Organ.* 2012, 33, 1031–1052.
 26. Zohar, D.; Luria, G. Climate as a Social -Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *J. Appl. Psychol.* 2004, 89, 322–333. [CrossRef]
 27. Cuadra-Peralta, A.A.; Veloso-Besio, C.B. Grado de Supervisión Como Variable Moderadora Entre Liderazgo y Satisfacción, Motivación y Clima Organizacional. *Ingeniare Rev. Chil. Ing.* 2010, 18, 15–25. [CrossRef]
 28. Pilbeam, C.; Doherty, N.; Davidson, R.; Denyer, D. Safety leadership practices for organizational safety compliance: Developing a research agenda from a review of the literature. *Saf. Sci.* 2016, 86, 110–121. [CrossRef]
 29. Ortíz, A.M.; Castaño, J.C. Factores de Liderazgo Transformacional que Impactan el Clima Organizacional de la Corporación Batuta Risaralda. Master’s Thesis, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia, 2017. Available online:<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/8236/6584092O77.pdf?sequence1>(accessed on 13 June 2020).
 30. Blake, R.R.; Mouton, J.S. El Modelo de Cuadro Organizacional Grid; Fondo Educativo Interamericano: Bogota, Colombia, 1973.

31. Likert, R. *New Patterns of Management*; Mc Graw Hill: New York, NY, USA, 1961.
32. Pedraja, R.L.; Rodriguez, P.E. Efectos del Estilo de Liderazgo Sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas. *Rev. Fac. Ing. Univ. Tarapacá* 2004, 12, 63–73. [CrossRef]
33. González-Romá, V.; Ferreres, A.; Tomás, I.; Mañas, M.A.; Subirats, M.; Tordera, N. Temporary stability of the FOCUS organizational climate questionnaire (short version). In *Proceedings of the 10th European Meeting of the Psychometric Society*, Santiago de Compostela, Spain, 15–18 July 1997.
34. Van Muijen, J.J.; Al, E. Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.* 1999, 8, 551–568. [CrossRef]
35. Quinn, R.E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*; Jossey-Bass: San Francisco, SF, USA, 1990.
36. Salvador, C.; García, E. El compromiso y la inteligencia emocional en los rasgos de personalidad de una muestra de mediadores del Poder Judicial de Oaxaca. *Diversitas* 2010, 6, 467.
37. Mañas-Rodríguez, M.Á.; Alcaraz-Pardo, L.; Pecino-Medina, V.; Limbert, C. Validación de la versión española de la Escala de Engagement (ISA) de Soane et al. *Rev. Psicol. Trab. Organ.* 2016, 32, 87–93.
38. Allen, N.J.; Meyer, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Psychol.* 1990, 63, 1–18. [CrossRef]
39. Moos, R.H.; Insel, P.M. *Work Environment Scale*; Consulting Psychologist Press: Palo Alto, CA, USA, 1974.
40. Wright, T.A.; Doherty, E.M. Organizational behavior ‘rediscovers’ the role of emotional

- well-being. *J. Organ. Behav.* 1998, 19, 481–485. [CrossRef]
41. Chiang, M.; Valenzuela, L.; Lagos, M. Modelo de regresión entre compromiso organizacional y empoderamiento psicológico en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Multidiscip. Bus. Rev.* 2014, 7, 1–10.
 42. Bayona, C.; Legaz, S.G.; Madorrán, C. *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*; Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas: Navarre, Spain, 1999.
 43. Mathieu, J.E.; Farr, J.L. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 1991, 76, 127–133. [CrossRef]
 44. Salgado, J.F.; Remesero, C.; Iglesias, M. Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema* 1996, 8, 329–335.
 45. Schaufeli, W.; Salanova, M.; Gonzales, R.; Bakker, A. The measurement of burnout and engagement: A confirmatory analysis. *J. Happiness Stud.* 2002, 3, 71–92. [CrossRef]
 46. Carrasco González, A.M.; de la Corte, C.; Rubio, L.; María, J. Engagement: Un recurso para Optimizar la Salud Psicosocial en las Organizaciones y Prevenir el Burnout y Estrés Laboral. *Revista Digital de Prevención*. Available online: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagementunrecursosoparaoptimizarlasaludpsicosocial.pdf?sequence=2> (accessed on 13 June 2020).
 47. Jackson, C.L.; Colquitt, J.A.; Wesson, M.J.; Zapata-Phelan, C.P. Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *J.*

- Appl. Psychol. 2006, 91, 884–899. [CrossRef]
48. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.* 1990, 33, 692–724.
 49. Shuck, B.; Wollard, K. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Hum. Resour. Dev. Rev.* 2009, 9, 89–110. [CrossRef]
 50. Swanson, R.A. Human resource development and its underlying theory. *Hum. Resour. Dev. Int.* 2001, 4, 299–312. [CrossRef]
 51. Salanova, M.; Agut, S.; Peiró, J.M. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *J. Appl. Psychol.* 2005, 90, 1217–1227. [CrossRef] [PubMed]
 52. Macey, W.H.; Schneider, B. The Meaning of Employee Engagement. *Ind. Organ. Psychol.* 2008, 1, 3–30. [CrossRef]
 53. Soane, E.; Truss, C.; Alfes, K.; Shantz, A.D.; Rees, C.; Gatenby, M. Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Hum. Resour. Dev. Int.* 2012, 15, 529–547. [CrossRef]
 54. Fredrickson, B.L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *Am. Psychol.* 2001, 56, 218–226. [CrossRef]
 55. May, D.R.; Gilson, R.L.; Harter, L.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2004, 77, 11–37. [CrossRef]
 56. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement. *J. Manag. Psychol.* 2006, 21, 600–619. [CrossRef]

57. Krauss, S.I.; Frese, M.; Friedrich, C.; Unger, J.M. Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.* 2005, 14, 315–344. [CrossRef]
58. EIU Economist Intelligence Unit. What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization. *Evolution of Work and the Worker*; EIU/SHRM: New York, NY, USA, 2014.
59. Kwon, B.; Farndale, E.; Park, J.G. Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2016, 26, 327–337. [CrossRef]
60. Totin, E.; Roncoli, C.; Traoré, P.C.S.; Somda, J.; Zougmore, R. How does institutional embeddedness shape innovation platforms? A diagnostic study of three districts in the Upper West Region of Ghana. *NJAS Wagening. J. Life Sci.* 2018, 84, 27–40. [CrossRef]
61. Jena, L.K.; Pradhan, S.; Panigrahy, N.P. Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pac. Manag. Rev.* 2018, 23, 227–234. [CrossRef]
62. Pradhan, S.; Pradhan, R.K. Transformational Leadership and Job Outcomes: The Mediating Role of Meaningful Work. *Glob. Bus. Rev.* 2016, 17, 173S–185S. [CrossRef]
63. Buil, I.; Martínez, E.; Matute, J. From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tour. Manag.* 2016, 57, 256–271. [CrossRef]
64. Yukl, G.; O'Donnell, M.; Taber, T. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *J. Manag. Psychol.* 2009, 24, 289–299. [CrossRef]

65. Ding, X.; Li, Q.; Zhang, H.; Sheng, Z.; Wang, Z. Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *Int. J. Proj. Manag.* 2017, 35, 543–556. [CrossRef]
66. Amah, O. Employee engagement in Nigeria: The role of leaders and boundary variables. *SA J. Ind. Psychol.* 2018, 44, 1–8. [CrossRef]
67. De Clercq, D.; Rius, I.B. Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *J. Small Bus. Manag.* 2007, 45, 467–490. [CrossRef]
68. Gözükar, I.; Simsek, O.F. Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2015, 195, 963–971. [CrossRef]
69. Gyensare, M.A.; Kumedzro, L.E.; Sanda, A.; Boso, N. Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector. The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *Afr. J. Econ. Manag. Stud.* 2017, 8, 314–337. [CrossRef]
70. Eldor, L.; Harpaz, I. A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *J. Organ. Behav.* 2015, 37, 213–235. [CrossRef]
71. Powell, S.M.; Davies, M.A.; Norton, D. Impact of organizational climate on ethical empowerment and engagement with Corporate Social Responsibility (CSR). *J. Brand Manag.* 2013, 20, 815–839. [CrossRef]
72. Ford, L.R.; Seers, A. Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus

- agreement Leadersh. Q. 2006, 17, 258–270. [CrossRef]
73. Wu, T.-C.; Chang, S.-H.; Shu, C.-M.; Chen, C.-T.; Wang, C.-P. Safety leadership and safety performance in petrochemical industries: The mediating role of safety climate. *J. Loss Prev. Process. Ind.* 2011, 24, 716–721. [CrossRef]
 74. Dahl, Ø.; Olsen, E. Safety compliance on offshore platforms: A multi-sample survey on the role of perceived leadership involvement and work climate. *Saf. Sci.* 2013, 54, 17–26. [CrossRef]
 75. Avolio, B.; Bass, B. Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set; Mind Garden: Redwood City, CA, USA, 2004.
 76. Fox, J. Teacher’s Corner: Structural Equation Modeling with the sem Package in R. *Struct. Equ. Model. Multidiscip. J.* 2006, 13, 465–486. [CrossRef]
 77. Martín, F.A.; Fernández, M.P. “Path” análisis, modelos de ecuaciones estructurales y variables no observadas. *Rev. Española Investig. Sociológicas* 1978, 31, 34–45. [CrossRef]
 78. Hu, L.; Bentler, P.M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Struct. Equ. Model. A Multidiscip. J.* 1999, 6, 1–55. [CrossRef]
 79. Portillo, M.T.E.; Gómez, J.A.H.; Ortega, V.E.; Moreno, G.M. Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Cienc. Trab.* 2016, 18, 16–22. [CrossRef]
 80. Kozlowski, S.W.; Doherty, M.L. Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *J. Appl. Psychol.* 1989, 74, 546–553. [CrossRef]
 81. Payne, R.; Pugh, D.S. Organizational structure and climate. In *Handbook of Industrial and*

- Organizational Psychology; Dunnette, M.D., Ed.; Rand McNally: Chicago, IL, USA, 1976; pp. 1125–1173.
82. Kopelman, R.E.; Brief, A.P.; Guzzo, R.A. The role of climate and culture in productivity. In *Organizational Climate and Culture*; Schneider, B., Ed.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 1990; pp. 282–318.
83. Yen, H.R.; Li, E.Y.; Niehoff, B.P. Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Inf. Manag.* 2008, 45, 394–402. [CrossRef]
84. Ngo, H.-Y.; Foley, S.; Loi, R. Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong. *J. Organ. Behav.* 2009, 30, 665–680. [CrossRef]
85. Messersmith, J.G.; Patel, P.C.; Lepak, D.P.; Gould-Williams, J.S. Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *J. Appl. Psychol.* 2011, 96, 1105–1118. [CrossRef] [PubMed]
86. Yasir, M.; Imran, R.; Irshad, M.K. Mediating role of organizational climate in the relationship between transformational leadership, its facets and organizational performance. *Актуальні Проблеми Економіки* 2013, 7, 559–569.
87. Nelson, K.; Boudrias, J.-S.; Brunet, L.; Morin, D.; De Civita, M.; Savoie, A.; Alderson, M. Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burn. Res.* 2014, 1, 90–101. [CrossRef]
88. Conway, J.M.; Lance, C.E. What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *J. Bus. Psychol.* 2010, 25, 325–334.

[CrossRef]



© 2020 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

ANEXO B. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) de Avolio y Bass (2004)

Utilizando la siguiente escala:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Bastante en Desacuerdo
3. Algo en Desacuerdo
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5. Algo de Acuerdo
6. Bastante de Acuerdo
7. Totalmente de Acuerdo

Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones pensando en su jefe inmediato:

1. Comprende perfectamente cuáles son los objetivos del grupo
2. Tiene un sentido claro respecto de la situación en la que se encontrará el departamento/área dentro de 5 años
3. No tiene ni idea de hacia dónde va nuestra organización
4. Dice cosas que hace que estemos orgullosos de pertenecer a ésta organización
5. Dice cosas positivas acerca del departamento/área
6. Nos anima a ver los cambios como situaciones llenas de oportunidades
7. Nos incita a pensar en viejos problemas de nuevas maneras
8. Tiene ideas que nos estimulan a repensar algunas cosas que nunca antes nos habíamos planteado
9. Nos incita a replantearnos algunas cuestiones básicas que teníamos asumidas sobre nuestro trabajo
10. Tiene en cuenta nuestros sentimientos personales antes de actuar
11. Piensa en nuestras necesidades personales
12. Vela porque nuestros intereses se tengan en cuenta
13. Nos elogia cuando hacemos un trabajo mejor de lo habitual
14. Nos agradece la mejora de la calidad de nuestro trabajo
15. Nos felicita personalmente cuando realizamos un trabajo excelente

ANEXO C. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

González-Romá, V.; Lloret, S. y Peiró, J. M. (1995). The measurement of climate: an abridged version of the FOCUS questionnaire. 7th European Congress on Work and Organizational Psychology, 19-22 April, Gyor, Hungary.

Por favor, describa lo que pasa en su organización utilizando la siguiente escala:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Bastante en Desacuerdo
3. Algo en Desacuerdo
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5. Algo de Acuerdo
6. Bastante de Acuerdo
7. Totalmente de Acuerdo

En esta organización:

1. Los compañeros se ayudan mutuamente para sacar el trabajo adelante
2. Las relaciones personales entre los compañeros son buenas
3. Se muestra interés y apoyo por los problemas personales de los compañeros
4. Las sugerencias que pretenden mejorar la eficacia y la calidad del servicio son bien recibidas
5. Se ponen en práctica nuevas ideas para mejorar el trabajo y sus resultados
6. Se aprovechan las habilidades de los empleados para desarrollar mejores servicios
7. Los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado se definen claramente
8. La consecución de objetivos se evalúa sistemática y periódicamente
9. Hay una clara preocupación por la eficacia del trabajo que se realiza
10. Se pone mucho énfasis en el cumplimiento de las reglas y procedimientos
11. Está muy reglamentado lo que hay que hacer
12. La toma de decisiones sobre los procesos de trabajo está centralizada en los Supervisores y directivos

13.

ANEXO D. CUESTIONARIO DE COMPROMISO (ISA)

Escala de compromiso Intelectual, Social y Afectivo (ISA) de Soane et al. (2012) en la versión española de Mañas et al. (2016).

Por favor, utilice la siguiente escala:

0. Nunca/Ninguna vez
1. Casi nunca/Pocas veces al año
2. Algunas veces/Una vez al mes
3. Regularmente/Pocas veces al mes
4. Bastantes veces/Una vez a la semana
5. Casi siempre/Pocas veces por semana
6. Siempre/Todos los días

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada afirmación y decida si se ha sentido de esta forma utilizando la escala anterior.

1. Me centro mucho en mi trabajo
2. Me concentro en mi trabajo
3. Presto mucha atención a mi trabajo
4. Comparto los mismos valores de trabajo con mis compañeros
5. Comparto los mismos objetivos laborales que mis compañeros
6. Comparto las mismas actitudes ante el trabajo que mis compañeros y mis compañeras
7. Me siento válido y provechoso con mi trabajo
8. Me siento lleno de energía y fuerza con mi trabajo
9. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo

ANEXO E. TABLAS DE ESTADÍSTICOS

Descriptivos				Asimetría -3 y 3	Curtosis 0 y 6	Acción	
		Estadístico	Error estándar				
II	Media	28,07	,273				
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	27,54				
		Límite superior	28,61				
	Media recortada al 5%	28,36					
	Mediana	28,00					
	Varianza	23,702					
	Desviación estándar	4,869					
	Mínimo	6					
	Máximo	35					
	Rango	29					
	Rango intercuartil	7					
	Asimetría	-,832	,137		ok		
	Curtosis	1,552	,272			ok	
EI	Media	21,295	,2210				
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	20,860				
		Límite superior	21,730				
	Media recortada al 5%	21,470					
	Mediana	21,000					
	Varianza	15,586					
Desviación estándar	3,9479						

	Mínimo	4,0		
	Máximo	28,0		
	Rango	24,0		
	Rango intercuartil	5,0		
	Asimetría	-,741	,137	ok
	Curtosis	2,008	,272	ok
CI	Media	15,724	,2170	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 15,297 Límite superior 16,151		
	Media recortada al 5%	16,017		
	Mediana	16,000		
	Varianza	15,024		
	Desviación estándar	3,8761		
	Mínimo	3,0		
	Máximo	21,0		
	Rango	18,0		
	Rango intercuartil	4,0		
	Asimetría	-,958	,137	ok
	Curtosis	1,211	,272	ok
MI	Media	16,476	,2313	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 16,021 Límite superior 16,932		
	Media recortada al 5%	16,846		
	Mediana	17,000		
	Varianza	17,068		
	Desviación estándar	4,1313		
	Mínimo	3,0		
	Máximo	21,0		
	Rango	18,0		
	Rango intercuartil	6,0		
	Asimetría	-1,031	,137	ok

	Curtosis		1,108	,272	ok
Lid	Media		81,57	,816	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	79,96		
		Límite superior	83,17		
	Media recortada al 5%		82,50		
	Mediana		83,00		
	Varianza		212,290		
	Desviación estándar		14,570		
	Mínimo		16		
	Máximo		105		
	Rango		89		
	Rango intercuartil		18		
	Asimetría		-,996	,137	ok
	Curtosis		2,017	,272	ok
AP	Media		17,05	,184	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	16,69		
		Límite superior	17,42		
	Media recortada al 5%		17,33		
	Mediana		18,00		
	Varianza		10,818		
	Desviación estándar		3,289		
	Mínimo		5		
	Máximo		21		
	Rango		16		
	Rango intercuartil		3		
	Asimetría		-1,108	,137	ok
	Curtosis		1,225	,272	ok
IN	Media		17,25	,177	
	95% de intervalo de confianza para	Límite inferior	16,90		
		Límite superior	17,60		

	la media			
	Media recortada al 5%	17,54		
	Mediana	18,00		
	Varianza	9,962		
	Desviación estándar	3,156		
	Mínimo	3		
	Máximo	21		
	Rango	18		
	Rango intercuartil	4		
	Asimetría	-1,323	,137	ok
	Curtosis	2,624	,272	ok
OB	Media	16,95	,176	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 16,60 Límite superior 17,29		
	Media recortada al 5%	17,22		
	Mediana	18,00		
	Varianza	9,849		
	Desviación estándar	3,138		
	Mínimo	3		
	Máximo	21		
	Rango	18		
	Rango intercuartil	4		
	Asimetría	-1,425	,137	ok
	Curtosis	3,102	,272	ok
RE	Media	17,53	,161	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 17,22 Límite superior 17,85		
	Media recortada al 5%	17,77		
	Mediana	18,00		
	Varianza	8,231		

	Desviación estándar	2,869			
	Mínimo	3			
	Máximo	21			
	Rango	18			
	Rango intercuartil	4			
	Asimetría	-1,237	,137	ok	
	Curtosis	2,673	,272	ok	
Corg	Media	68,78	,561		
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	67,68		
		Límite superior	69,89		
	Media recortada al 5%	69,39			
	Mediana	70,00			
	Varianza	100,283			
	Desviación estándar	10,014			
	Mínimo	25			
	Máximo	84			
	Rango	59			
	Rango intercuartil	12			
	Asimetría	-1,012	,137	ok	
	Curtosis	1,512	,272	ok	
VI	Media	19,828	,1155		
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	19,600		
		Límite superior	20,055		
	Media recortada al 5%	20,132			
	Mediana	21,000			
	Varianza	4,256			
	Desviación estándar	2,0631			
	Mínimo	5,0			
	Máximo	21,0			
	Rango	16,0			
Rango intercuartil	2,0				

	Asimetría	-2,963	,137	corregir			
	Curtosis	12,685	,272		corregir	InX	
DE	Media	19,962	,1185				
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	19,729				
		Límite superior	20,195				
	Media recortada al 5%	20,316					
	Mediana	21,000					
	Varianza	4,477					
	Desviación estándar	2,1158					
	Mínimo	6,0					
	Máximo	21,0					
	Rango	15,0					
	Rango intercuartil	1,0					
	Asimetría	-3,152	,137	corregir			
	Curtosis	12,009	,272		corregir	InX	
	AB	Media	18,803	,1377			
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	18,532				
		Límite superior	19,074				
Media recortada al 5%		19,076					
Mediana		20,000					
Varianza		6,052					
Desviación estándar		2,4601					
Mínimo		6,0					
Máximo		21,0					
Rango		15,0					
Rango intercuartil		3,0					
Asimetría		-1,657	,137	ok			
Curtosis		3,514	,272		ok		
UWES		Media	58,592	,3174			
	95% de intervalo	Límite inferior	57,968				

	o de confian za para la media	Límite superio r	59,217			
	Media recortada al 5%		59,354			
	Mediana		60,000			
	Varianza		32,142			
	Desviación estándar		5,6694			
	Mínimo		17,0			
	Máximo		63,0			
	Rango		46,0			
	Rango intercuartil		5,0			
	Asimetría		-2,768	,137	ok	
	Curtosis		11,976	,272		corregir InX
CIN	Media		20,03	,092		
	95% de interval o de confian za para la media	Límite inferior	19,85			
		Límite superio r	20,22			
	Media recortada al 5%		20,25			
	Mediana		21,00			
	Varianza		2,687			
	Desviación estándar		1,639			
	Mínimo		6			
	Máximo		21			
	Rango		15			
	Rango intercuartil		2			
	Asimetría		-3,141	,137	ok	
	Curtosis		17,880	,272		corregir InX
CS	Media		18,61	,154		
	95% de interval o de confian za para la media	Límite inferior	18,30			
		Límite superio r	18,91			
	Media recortada al 5%		18,94			
	Mediana		19,00			

	Varianza		7,586			
	Desviación estándar		2,754			
	Mínimo		6			
	Máximo		21			
	Rango		15			
	Rango intercuartil		3			
	Asimetría		-1,754	,137	ok	
	Curtosis		3,824	,272		ok
CA	Media		19,92	,123		
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	19,67			
		Límite superior	20,16			
	Media recortada al 5%		20,28			
	Mediana		21,00			
	Varianza		4,864			
	Desviación estándar		2,205			
	Mínimo		3			
	Máximo		21			
	Rango		18			
	Rango intercuartil		1			
	Asimetría		-3,538	,137	corregir	
	Curtosis		16,905	,272		corregir
						InX
ISA	Media		58,55	,299		
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	57,97			
		Límite superior	59,14			
	Media recortada al 5%		59,21			
	Mediana		60,00			
	Varianza		28,462			
	Desviación estándar		5,335			
	Mínimo		18			
	Máximo		63			
	Rango		45			

Rango intercuartil	6		
Asimetría	-2,791	,137	corregir
Curtosis	13,439	,272	corregir LnX

Variab es	II	EI	CI	MI	Lid	AP	IN	OB	RE	Corg	VI	DE	AB	UW ES	CI N	CS	CA	IS A
II	1																	
EI	,702**	1																
CI	,618**	,685**	1															
MI	,634**	,628**	,739**	1														
Lid	,868**	,866**	,868**	,862**	1													
AP	,404**	,359**	,443**	,437**	,474**	1												
IN	,477**	,500**	,537**	,555**	,595**	,539**	1											
OB	,598**	,562**	,571**	,573**	,666**	,483**	,597**	1										
RE	,405**	,382**	,364**	,406**	,451**	,426**	,523**	,607**	1									
Corg	,586**	,561**	,598**	,614**	,681**	,772**	,829**	,834**	,781**	1								
VI	,268**	,272**	,250**	,234**	,296**	,299**	,347**	,342**	,349**	,415**	1							
DE	,274**	,258**	,271**	,219**	,296**	,283**	,410**	,358**	,307**	,422**	,858**	1						
AB	,060	,114*	,071	,024	,077	,113*	,170**	,153**	,139*	,178**	,510**	,484**	1					
UWES	,231**	,245**	,220**	,178**	,252**	,263**	,351**	,325**	,306**	,386**	,920**	,908**	,754**	1				
CIN	,139*	,118*	,069	,047	,110*	,187**	,195**	,197**	,252**	,256**	,736**	,688**	,463**	,747**	1			
CS	,178**	,126*	,151**	,127*	,170**	,276**	,245**	,209**	,266**	,310**	,351**	,370**	,389**	,424**	,385**	1		
CA	,280**	,250**	,223**	,178**	,271**	,247**	,376**	,362**	,351**	,414**	,829**	,859**	,466**	,850**	,754**	,408**	1	
ISA	,255**	,210**	,194**	,160**	,239**	,294**	,347**	,326**	,363**	,412**	,768**	,774**	,528**	,811**	,829**	,749**	,882**	1
M	28,07	21,29	15,72	16,48	81,57	17,05	17,25	16,95	17,53	68,78	2,98	2,99	18,80	4,06	2,99	18,61	2,98	4,06
DE	4,87	3,95	3,88	4,13	14,57	3,29	3,16	3,14	2,87	10,01	0,14	0,14	2,46	0,12	0,10	2,75	0,16	0,11

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

No hay puntuaciones superiores a $r=.90$, hay ausencia de multicolinealidad entre las variables.